

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة:

دور التمكن في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة
دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى
- جيجل -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- عرباني عمار

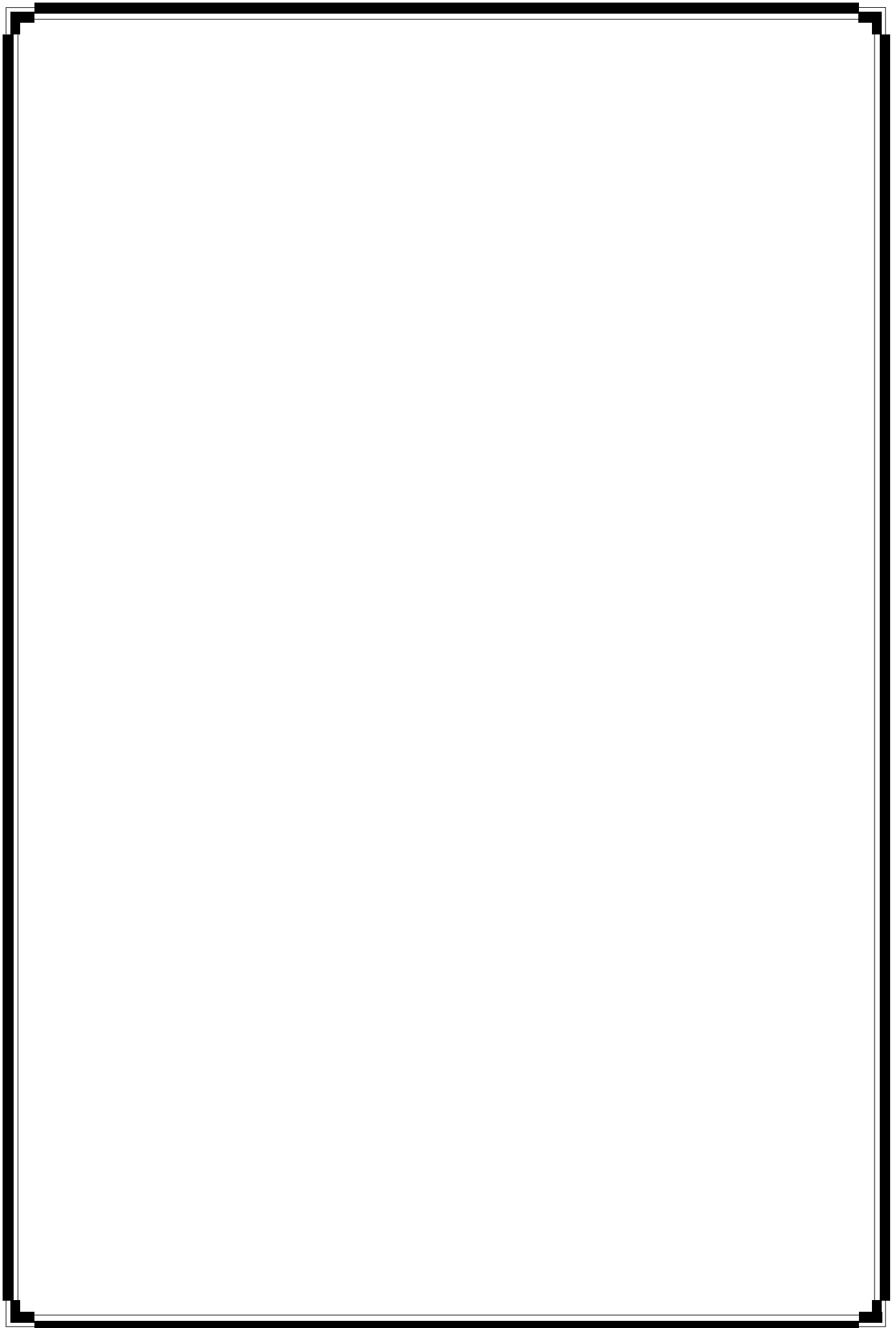
إعداد الطالبة:

❖ قطيش عفاف

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة جيجل	1- مقراش فوزية
مقرواً	جامعة جيجل	2- عرباني عمار
مخضوا	جامعة جيجل	3- حمودة نسيم

السنة الجامعية: 2015/2014



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وتقدير

" اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا "

أولا نحمد الله حمدا كثيرا وله الشكر الجزيل على

توفيقه لنا في إتمام هذا العمل الذي نتمنى أن ينال رضا الجميع

ونتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف

"عرباني عمار "

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

و كل من ساعدنا و لو بكلمة طيبة

جازاهم الله خيرا.

مخاض

إهداء

بِاسْمِ الْخَالِقِ الَّذِي أَضَاءَ الْكَوْنِ بِنُورِهِ الْبَهِيِّ وَحَدَهَ أَحَبُّدَ وَلَهُ وَحْدَهُ أَسْبَدُ خَاشِعَةٌ شَاكِرَةٌ
لِنِعْمَتِهِ وَفَضْلِهِ عَلَيَّ لِإِتِمَامِ هَذَا الْجَمْدِ.

إِلَى طَاحِبِ الْفَرْدَوْسِ الْأَعْلَى وَسِرَاجِ الْأُمَّةِ الْمُنِيرِ وَشَفِيعِهَا الْبَشِيرِ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ
عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَنِعْمَ فَخْرًا وَاعْتِزَالًا.

إِلَى مَنْ أَثْقَلَتْهُ الْجَفُونَ سَمْرًا وَحَمَلَتْهُ الْفُؤَادُ هَمًّا وَجَاهَدَتْهُ الْأَيَّامُ صَبْرًا وَشَغَلَتْهُ الْبَالُ
فَكْرًا وَرَفَعَتْهُ الْأَيْدِي دَعَاءًا وَأَيَّقَنْتَهُ بِاللَّهِ أَمَلًا أَعْلَى الْغَوَالِي وَأَحْبَبَ الْأَحْبَابِ أُمِّي الْعَزِيزَةَ
الْغَالِيَةَ.

إِلَى مَنْ أَظْهَرُوا لِي مَا هُوَ أَجْمَلُ مِنَ الْحَيَاةِ إِلَى وَرُودِ الْمَحَبَّةِ وَبِنَابِيعِ الْوَفَاءِ إِخْوَتِي:
" مَلِيكَةَ ، وَنَسِيم "

إِلَى كُلِّ مَنْ وَسَعَتْهُمْ ذَاكِرَتِي وَلَمْ تَسْعَهُمْ مَذَكِرَتِي

عفاف

الصفحة	الموضوع
/	شكر وعرفان
/	الإهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الأشكال والجداول
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لتمكين الموارد البشرية	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية تمكين الموارد البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم تمكين الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: علاقة تمكين الموارد البشرية ببعض المفاهيم الإدارية
20	المطلب الثالث: أهمية تمكين الموارد البشرية
21	المطلب الرابع: فوائد تمكين الموارد البشرية
25	المبحث الثاني: النظريات المفسرة لتمكين الموارد البشرية
26	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية للإدارة
31	المطلب الثاني: النظرية السلوكية في الإدارة
37	المطلب الثالث: النظريات الإدارية الحديثة
42	المبحث الثالث: أبعاد تمكين الموارد البشرية ومستوياته وخطوات تنفيذه
42	المطلب الأول: أبعاد تمكين الموارد البشرية
44	المطلب الثاني: مستويات تمكين الموارد البشرية
49	المطلب الثالث: خطوات تطبيق تمكين الموارد البشرية
53	خلاصة
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وتمكين الموارد البشرية	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: أساسيات الرضا حول الوظيفي
57	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
61	المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي ببعض العوامل
63	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الرضا الوظيفي
66	المطلب الرابع طرق قياس الرضا الوظيفي

72	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
75	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
75	المطلب الأول: نظرية دارفر ونظرية الانجاز
76	المطلب الثاني: نظرية العاملين ونظرية العدالة
80	المطلب الثالث: نظرية التوقع ونظرية لولير
82	المطلب الرابع: نظرية القيمة
83	المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأبعاد تمكين الموارد البشرية
84	المطلب الأول: دور المشاركة وتفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي
85	المطلب الثاني: دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي
86	المطلب الثالث: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي
87	المطلب الرابع: دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي
88	المطلب الخامس: دور فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي
89	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
91	تمهيد
92	المبحث الأول: تقديم جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
92	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
94	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للجامعة
107	المطلب الثالث: التعرف بكليات الدراسة
109	المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة
109	المطلب الأول: منهج ومجالات الدراسة
110	المطلب الثاني: المجتمع وعينة الدراسة
111	المطلب الثالث: صدق وثبات أداء الدراسة
114	المطلب الرابع: أدوات المعالجة الإحصائية
116	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة
117	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة
124	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين
132	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة لمحور الرضا الوظيفي

134	المطلب الرابع: اختيار الفرضيات
143	خلاصة
145	الخاتمة
/	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق
/	الملخص

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	يوضح الطرق التي يستعملها التمكين لتحسين جودة القرارات	01
31	تدرج حاجات البشرية وفق نظرية ماسلو للحاجات	02
45	تسلسل سياسة تمكين العاملين	03
45	مستويات التنمية المعنوية للموارد البشرية في منظمات الأعمال	04
47	مستوى سياسة التمكين في الشركة	05
47	المستويات الأساسية لسياسة تمكين الموارد البشرية	06
62	تأثير التناقض، العدالة و النزعة في الرضا الوظيفي	07
68	مقياس ثيرستون و شيف لقياس الرضا الوظيفي	08
69	مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي	09
76	خطوات تقييم حسب نظرية العدالة	10
79	نظرية لوبير في تفسير الرضا الوظيفي	11
97	الهيكل التنظيمي لجامعة جيجل	12
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	13
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	14
111	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	15
114	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	16

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
43	أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	01
111	توزيع ليكرت الخماسي	02
112	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (تمكين الموارد البشرية) بالدرجة الكلية	03
113	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي) بالدرجة	04
113	معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور	05
117	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	06
118	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	07
119	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	08
121	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	09
122	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل	10
124	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف)	11
124	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة	12
126	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال الفعال	13
127	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز	14
128	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب	15
130	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد فرق العمل	16

فهرس الأشكال والجداول

131	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لتمكين الموارد البشرية	17
132	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي	18
135	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	19
136	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	20
137	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	21
139	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	22
140	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة	23
141	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	24

أدى توجه البيئة نحو التعقيد وشدة المنافسة بالمنظمات إلى البحث عن طرق تساعد على التميز وخلق القيمة، إذ رأت في المورد البشري ذلك التميز فعملت على توفير أساليب إدارية تبعت الثقة بالنفس، وتخفف من ضغوط العمل.

ويعد التمكين أحد هذه الأساليب الذي تبنتها الإدارة للتعامل مع المورد البشري، في ظل ثورة المعلوماتية والتكنولوجية عن طريق تحفيز الداخلي وإطلاق الطاقة الكامنة اتجاه أعماله، والذي ترى الإدارة فيه أسلوب للخروج من المعوقات التي تواجهها وتطوير أساليب العمل فيها، بما يحقق الارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية ومستوى أداء المنظمة ككل .

ويزداد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية باعتبارها أساس كل إبداع، والتطوير والعمل على تحسين توجه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم، من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، وإيجاد بيئة ومناخ تنظيمي يساعد على تدعيم المشاركة الفاعلة لموارد البشرية وخلق الشعور بالمسؤولية وولائهم للمنظمة وبعث روح التعاون والعمل الجماعي للوصول إليهم إلى الرضا الوظيفي.

الذي يعتبر من أهم المواضيع التي تم دارستها في إطار السلوك التنظيمي، ليكونه يتعلق بتحليل و فهم السلوك البشري في المنظمات وذلك من أجل معرفة التأثير عليه ومعرفة اتجاهاته من أجل قيادته بالاتجاه الصحيح لذا فقد ركزت هذه الدراسة على دور الذي يلعبه التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية : ما أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

لدى الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل ؟

ولمعالجة وتحليل هذه المشكلة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى التمكين الموارد البشرية لدى الأساتذة بجامعة جيجل؟

- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بجامعة جيجل؟

- ما هو أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بجامعة جيجل؟

أ-فرضيات الدراسة:

- تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر معنوي التمكين بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا لدى الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن

يحيى جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

لا يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن

يحيى - جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لا يوجد أثر معنوي لاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن

يحيى - جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لا يوجد أثر معنوي للتحفيز في الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لا يوجد أثر معنوي للتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لا يوجد أثر معنوي لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ب- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبين أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي خاصة وأن التمكين يعد ضروري في تطوير وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية من خلال التعلم والتدريب وكتسابهم خبرات وإطلاق مواهبهم وإعطاءهم مساحة في إتخاذ القرار وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية نحو الإنجاز لرفع مستوى الأداء وإعداد قيادات إدارية قادرة على تولي المناصب الإدارية العليا مستقبلا مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي كما يمكن تقسيم الأهمية إلى جانبين.

الجانب النظري: حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في فهم أعمق لكل من الرضا الوظيفي وتمكين الموارد البشرية من خلال الدراسات النظرية السابقة .

-الجانب العملي:

-محاولة إظهار أثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين والتعرف على واقعها في جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

-النتائج المحصلة من هذا البحث تبرز الدور والكيفية الفعالة للوصول لرضا الوظيفي إذا تم الاهتمام وتطبيق التمكين كوسيلة فاعلة وعملية إدارية ومنقنة ومنصوص عليها في جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

ج-أهداف الدراسة : وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية.

-الإلمام والإحاطة بالمفاهيم والجوانب المختلفة لكل من الرضا الوظيفي وتمكين الموارد البشرية.
-التعرف على واقع كل من الرضا الوظيفي وتمكين الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

-التعرف على علاقة تمكين الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

د-مصطلحات الدراسة

المتغير المستقل: تمكين الموارد البشرية هو اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، بما يعني تخويل الأفراد الصلاحية التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات والنتائج، وفيما يلي سيتم توضيح الأبعاد الخمس لتمكين الموارد البشرية .

-التدريب : هو ذلك الجهد المخطط له من قبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل والمهارات أو السلوكيات من قبل الموارد البشرية بهدف تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي بما يخدم أهداف ومساعي المؤسسة.

-التحفيز : هو ذلك الأسلوب الذي يهدف لتأثير على الموارد البشرية مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعاً مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية فقد تكون لدى الفرد القدرة على العمل ولكن تنقصه الرغبة في أدائه.

الاتصال الفعال: هو تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين إرسال واستقبال.

-تفويض السلطة: وهو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهام معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدراً من سلطته يكون كافياً لا نجاز هذه الواجبات .

-فريق العمل : هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

-المتغير التابع (الرضا الوظيفي): هو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من عمله فيقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشاعات أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد ارتباطه بها والعكس، ويمثل الرضا الوظيفي عامل عام يتضمن عوامل فرعية أهمها رضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرص الترقية رئيسه، الجماعة التي يعمل معها، ظروف العمل.

هـ_الدراسات السابقة

1_دراسة (أيمن المعاني، وعبد الحكيم أرشيدة، 2009) ¹التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية "هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري في الجامعة الأردنية ومدى أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها. انطلاقاً من مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الجامعة الأردنية، وبلغ عددهم (960) موظف وموظفة، وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت في 278 مفردة أيما نسبة 28 % من المجتمع، وقد تواصلت الدراسة والنتائج التالية

-أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري.

-أن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد التمكين الإداري بمستوى متوسط وفقاً لتصورات المبحوثين.

¹ - أيمن المعاني، وعبد الحكيم أرشيدة، التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد5، العدد 2، 2009.

-وجود أثر لمجالات التمكين الإداري موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

2_دراسة (صفاء الضمور، 2009)¹ "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري -تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية_"، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، حيث قامت الباحثة بتطوير مقياس تكون من (66) فقرة أمام كل فقرة تدريج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً) وقد تم توزيع إستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، أسترجع منها (294) إستبانة أي ما نسبة 88 % وقد كانت جميع الاستبانات المسترجعة صالحة لتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية

-أن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارات ورغبة المرؤوسين في تحمل المسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التابع (التمكين الإداري) وتمثلت أهم التوصيات فيما يلي:

-تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين وذلك على سعيدين: الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها أو العكس، والثاني، يتعلق بأفراد بيئة التمكين ووعيهم وثقافتهم ومهارتهم.

3_دراسة (حبيب سامح خوام 2011_2012):² "بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية" رسالة ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، كان الهدف من الدراسة هو معرفة العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي و بين الأداء الوظيفي للموظف في شبكة الجزيرة الفضائية . وأهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

_هناك تبادل للمصالح المشتركة بين المؤسسة والموظف وقد ظهر ذلك جلياً في الرضا الذي أبداه الموظفين فيما يخص ما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة .

_هناك وعي وفهم في المؤسسة وجميع إدارتها يقتضي بالتفاعل المستمر بين المؤسسة، والموظفين كماله من تميز في الأداء الوظيفي بشكل كبير .

_أن لمكان العمل أهمية كبيرة بحيث أن له تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين .

_هناك علاقة واضحة في أنه حين يحصل الموظفين على ترقيات وحوافز يزيد إقبالهم على العمل، يتحسن أداءهم الوظيفي.

¹-صفاء ضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري " تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.

²- حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لذا العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة .، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، أمحمد بوقرة ، بومرداس 2009، 2010.

- عندما تكون هناك سياسة متمثلة في الزيادة السنوية على الأجور والرواتب للموظفين ، يكون هناك أثر ملحوظ على الأداء الوظيفي.

و- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

ركزت دراسة أيمن المعاني وعبد الحكيم أرشيد على التمكين الإداري وأثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية أما دراستنا فقد تمحورت حول دور التمكين بأبعاده الخمسة (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب، فرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي .

- تمحورت دراسة صفاء الضمور حول العوامل المؤثرة على التمكين الإداري و تصورات العاملين في المراكز الوزارات الأردنية له أي اهتمت بالجانب العاملين، أما دراستنا فقد ركزت على التمكين و الرضا الوظيفي لداء الأساتذة بالجامعة أي اهتمت بالجانب التعليمي.

- أما فيما يخص دراسة حبيب سامح فقد ركز على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي ،حيث كان الرضا الوظيفي المتغير المستقبل في الدراسة ،أما دراستنا فقد خصصناها إلى معرفة دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي،و كان الرضا الوظيفي متغير تابع في الدراسة.

ز- منهج و أدوات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كطريقة للإلمام بالجوانب الخاصة بالبحث بالإضافة إلى دراسة ميدانية الاختبار جملة من الأبعاد على مستوى جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، من خلال هذا الموضوع سنحاول التعرض إلى الجوانب المتعلقة بدور تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات أهمها: الكتب،المجلات، وشبكة الأنترنت، هذا في ما يخص الجانب النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات المتعلقة بالإستبانة وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات.

ح- هيكل الدراسة

ولتوضيح ملامح هذه الدراسة قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول رئيسيه خصص الفصل الأول للإطار النظري لتمكين الموارد البشرية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كان الأول عن ماهية تمكين الموارد البشرية والثاني عن النظريات المفسرة لتمكين الموارد البشرية والثالث تمحور حول أبعاد ومستويات وخطوات تنفيذه، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان حول موضوع الرضا الوظيفي وقد قسم إلى ثلاث مباحث ركز الأول على أساسيات حول الرضا الوظيفي، والثاني حول النظريات المفسرة له، أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان علاقة الرضا الوظيفي بأبعاد التمكين . وأخيرا تم تدعيم الجانب النظري بدراسة ميدانية ركزت على دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لذا أساتذة جامعة محمد

الصديق بن يحيى بجيجل، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم الجامعة محل الدراسة، والثاني تضمن الإطار المنهجي العام للدراسة، أما المبحث الثالث فقد تمحور حول عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة .

تمهيد:

إن التغييرات الكثيرة والمتسارعة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة، أوجبت على التطور الجوهري في الفكر الإداري والاتجاه التطبيقي للمنظمة، طرح مفاهيم جديدة لتعامل ضمن منظومة العمل الإداري.

وقد أذى التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة من بينها، تمكين موارد البشرية فقد ظهر هذا المفهوم في نهاية القرن العشرين في المنظمات، و الذي تجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمل على شكل فريق عمل، لذا تسعى المنظمات اليوم إلى تبني أسلوب تمكين الوارد البشرية في الإدارة علما منها أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل لمواكبة التغييرات الحاصلة في بيئتها والقدرة على المنافسة وتحقيق الميزة وخلق القيمة وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض الإطار النظري للتمكين .

المبحث الأول: ماهية تمكين الموارد البشرية:

يعد التمكين مفهوما إداريا معاصرا يركز على إطلاق طاقات الإنسان وإمكانياته الذاتية بدوافع ذاتية، وقد تمت ممارسته من قبل الكثير من المنظمات في الدول المتطورة وفي زمن العولمة التي تحن جزء لا يتجزأ منها، وبهدف التعرف على تمكين المورد البشرية بصورة واضحة سيتم التعرف من خلال هذا المبحث إلى مفهوم التمكين، ثم الإشارة إلى علاقة التمكين ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى وتطرق إلى أهمية التمكين كمطلب ثالث بعد ذلك الوقوف على أهم فوائده في المطلب الرابع.

المطلب الأول: مفهوم التمكين:

التمكين مصطلح اختلف في تعريفه الكتاب والباحثين وفي مايلي سيتم التعرف على المفهوم العام والمفهوم الإجرائي لهذا المصطلح.

الدلالة الاصطلاحية لكلمة التمكين:

- التمكين مشتقة من كلمة مكن، والتي تعني جعله قادرا على فعل شيء معين، ويقال تمكن الرجل من الشيء أي صار أكثر قدرة عليه بمعنى، متقنا للعلم أو لتلك المهنة¹.

- والتمكين في اللغة هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة والمؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه².

وفي اللغة الإنجليزية، تعني كلمة Empowerment إعطاء الشخص تحكما أكثر على فعل شيء معين³.

ومن خلال هذا يلاحظ أن للتمكين معاني اصطلاحية عديدة وكلمات تصب في مجال واحد، كالاقتدار، الإتيان، التحكم، القوة، الظفر.

¹- المعجم الوسيط، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة عام 1998، ص: 354 .

²-رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن،

2008، ص: 47.

³ -Douglas biber and all. **Dictionary of contemporary englis** .Third edition.Harlow.1995.p:450.

يذكر التمكين في العديد من المواطن ونسمع عنه في الكثير من الكلام والمجالات الدينية وسياسية وإدارية وغيرها، ومعالجة التمكين من الناحية الإدارية هو موضوع الذي يعالجه هذا الجزء، وذلك لأن مفهوم التمكين يختلف باختلاف الجوانب مثلا: التمكين من الجانب الديني، يعني التمهيد والتسيير، وتشرحه الآية الكريمة: «وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعْ فِيهَا حَيْثُ يَشَاءُ»¹ والآية الكريمة « ولقد مكنا لكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معايش قليلا ما تشكرون»². فنجد التمكين في الآية الأولى يعني التمهيد وفي الآية الثانية يعني التسخير ونجد ضمان حقوق الإنسان في حياة صحية، ومستوى معيشي لائق، وتعليم مناسب، وفرص عمل منتج، ويدخل هذا في إطار تمكين المرأة في مختلف الجوانب، لتتمكن من ممارسة دورها في المجتمع³ هو التمكين من الجانب السياسي.

-الدلالة الإجرائية لمصطلح التمكين:

إن التمكين من الجانب الإداري، والذي هو محور موضوعنا، ويرى (BOSé et (BOSé et dufort أن التمكين باللغة الإنجليزية Empowerment يتركب من ثلاث عناصر⁴.
1-power: يعني السلطة(القوة).

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

3-ment: تشير إلى التماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة(القوة).

"كما عرف جيندو (cinnodo،1997) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا محصورة على المستويات العليا في المنظمة"⁵.

ومن خلال إدراج الباحثين للعديد من التعاريف التي تبين مفهوم التمكين اصطلاحا هذه الأخيرة التي اختلفت وتعددت باختلاف النواحي التي ركز عليها هؤلاء الباحثين فقد عبر عن التمكين بعملية الاستنفاد،

¹-الآية الكريمة: 56 من سورة يوسف.

²-الآية الكريمة: 10 من سورة الأعراف.

³-عبد السلام بشير الدويجي، الإطار المفاهيمي والقياسي لإستراتيجية التمكين والتنمية الإنسانية نقلا عن

Npc. Gov. Lu/doc/news/2npcgov.ppt.

⁴-Patrick mignealt Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l' habilitation psychologique comportemental. écore de relations industrielles faculté des arts des sciences.2006.

⁵عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتنقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 200، ص: 20.

⁶-عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: "مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003،

أي أن التمكين هو عبارة عن "نقل النفوذ إلى المرؤوسين¹ ويشير إلى هذا تعريف آخر، وهو أن التمكين عبارة عن "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة، الموجودة لدى الأفراد، لتحسين أداء المنظمة"² وقد ركز هذين التعريفين على تعريف التمكين من ناحية تفويض ونقل السلطة، إلا أن التعريف الثاني، وضح كيف يمكن اكتساب هذه السلطة واستخدام الخبرة لتحسين أداء المنظمة.

كما جاء في تعريف التمكين كذلك أنه "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية، مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل: مجالات البيع، وخدمة المشتريات والعملاء"³. يلاحظ في هذا التعريف أنه تم دمج الحرية بشكل جزئي في المهام مع تقنين النتائج مع ضرورة توفر محيط ملائم. وهذا ما أشار إليه تعريف آخر لتمكين "وهو نقل السلطة الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية، دون تدخل مباشر للإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفر الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة"⁴ وقد أضاف هذا التعريف للتعريف السابق أن الثقة والتدريب وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة هما المرتكزات التي يجب تحقيقها لتدعيم التمكين.

وهذا ما عبر عليه في التعريف الموالي: "التمكين هو تولي شخص ما القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة أوسع من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"⁵.

وهناك من الباحثين، من اتجهوا نحو تعريف التمكين بأنه "تحسين أعمال المستويات الدنيا للمنظمة بحل مشاكلها دون اللجوء إلى المستويات العليا لإدارة"، وقد تبنا هذه الفكرة Block "التمكين هو عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة وجاء في تعريف آخر هو عبارة عن "تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى"⁶ ومنحني آخر، عرف كلا

¹ -رامي جمال اندراوس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

² -عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

³ -عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص: 14 .

⁴ - المرجع السابق ص: 13 .

⁵ -سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين: "كإستراتيجية للتطوير الإداري"، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية

الموارد البشرية: مسقط سلطة عمان 11-13 ديسمبر، 2004، ص ، 6.

⁶ -عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص: 3.

من (Bowermand & lawler) التمكين على أنه "حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك خصائصها، وتتمثل خصائص الحالة الذهنية في¹

-الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

-الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.

-المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

-المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

كما عرف التمكين من ناحية الفوائد الناجمة عنه، أنه يبعث للتحفيز والدافعية والشعور بالملكية والإحساس بالقدرة الذاتية وذلك ما جاء به في التعريف التالي: "التمكين هو الطريقة الإدارية المستعملة لتحفيز العاملين ويظهر ذلك من خلال مشاركتهم ومقاسمتهم للقوة.

حل المشكلات اليومية، التي تظهر أثناء العمل، هذا إذا كان مستوى منح السلطة في أدنى مستوياته، وفي مستوى أعلى، فإن التمكين يظهر من خلال مشاركة العاملين في المنظمة، لسلطة تحديد بدائل السياسات الحقيقية لأهداف الموضوع، وكذلك تحديد أساليب العمل المناسبة مع تحميل كامل المسؤولية لتحقيق هذه الأهداف وفي أعلى مستويات التمكين، بقي هذا الأخير ضرورة منح العاملين أو مسؤولية تحديد الأهداف، وأطراف العمل، وأساليب تحقيق هذه الأهداف. وبخلاف التعارف السابقة يركز هذا التعريف على تعريف التمكين بالنسبة للقادة والمديرين، ولذلك يضيف Thomson مفهوم آخر لتمكين حيث يوضح أن التمكين ضرورة للقادة والمديرية، حيث أنه يمكنهم من رؤى جديدة وتطويرها للنهوض بالمؤسسة ونبد الرجعية وممارسة السلطة على السلطة الأذن منها.

وإضاعة الوقت في المراقبة وإعطاء القرارات، وفي ذلك يقال "التمكين يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية، وتوضيح الرؤى، وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى".² ونظراً أن المؤسسة التعليمية هي الرأس المسير لجميع المؤسسات الأخرى، فإن مفهوم التمكين في المؤسسة التعليمية وعلى رأسها البحوث والدراسات العلمية فإن

¹- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري هام، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص:7.

²- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 2، العدد 1، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2001، ص 22. الموقع <http://elmaghrby.com/research>، hes/s.doc.

التمكين بالنسبة لأساتذة بالجامعة يوازي الموظف في إدارة الأعمال أن مفهوم التمكين في عالم الإدارة و محيط التعليم، يشتركان فيما يخص مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات، وتقاسم السلطة وتفويضها ومن خلال ما سبق نستنتج أن " التمكين مصطلح ثابت وذو مقاييس معينة وضروري في جميع المؤسسات يهدف إلى الاستمرارية والتجديد وفق مقاييس معينة وبشروط واجبة يحافظ على العلاقة بين الأشخاص وحماية حقوقهم في التجديد ونبذ المعوقات والمشاكل التي تحول دون الوصول إلى الهدف المرجو والوصول إلى إنتاج مؤسسة منظمة وفق جداول مرتبة وسيرورة فعالة للمواقف والأهداف، فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم من أعلى إلى أسفل، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية".

المطلب الثاني: علاقة تمكين الموارد البشرية ببعض المفاهيم الإدارية

هناك مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمفهوم التمكين، ولكي نتضح هذه العلاقة يجب إبراز أهم الفروق بين مفهوم التمكين وبعض هذه المفاهيم ولماذا لم نختر واحدة من الكلمات الواردة أعلاه عوضاً عن استخدام كلمة جديدة؟ وهل نحتاج حقاً إلى مصطلح جديد؟ هل يمثل التمكين مفهوماً جديداً يختلف عن كل من الكلمات الواردة أعلاه؟

أولاً: تفويض السلطة: يعني تخويل جزء من الصلاحيات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى بحيث تتاح لهذا الأخير قدراً يسيراً من المعلومات التي يستطيع من خلالها تسهيل تنفيذ المهمة، وتقع المسؤولية النتائج على المفوض، وليس المفوض إليه، وينتج عنه إسناد مهام محددة ومحاسب عليها من خلال الرقابة، كما يتميز التفويض بإمكانية إلغائه أو تعديل في نطاقه.¹

يعرف التمكين من قبل الباحثين Warren Bennis & Robert Townsend بأنه " تفويض الصلاحيات والمسؤوليات إلى العاملين، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفر الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم، أي أن المدير يمكن العاملين من عملهم، ومن مستقبلهم²

¹ –Marching tonM, Good many, Wilkinson A and ackers.p “Eendive lomentis in employee/nvo eventment.Employment” department r esearch paper series no2,hmso,London,1992,p.12.

² –أحمد السيد مصطفى، تمكين العاملين السمات المتميزة... والمقاييس المؤثرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة، 20 إلى 22 أبريل 2004.

ومن خلال التعرف على تفويض السلطة وتمكين الموارد البشرية يتضح بأن تفويض السلطة يختلف عن تمكين الموارد البشرية في النقاط التالية:

فالتمكن تتاح فيه صلاحيات للمستوى الأدنى في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة بين الإدارة والعاملين، وتقع المسؤولية النتائج على الموظف المعني، وذلك بدون رقابة من الإدارة بل يعمل على تنمية قدرات الأفراد بمنحهم الحرية، وتهيئة المناخ المشجع لاتخاذ القرارات وتوفير الموارد اللازمة لهم، والثقة بهم، مما يشجعهم على اقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر، وهو بذلك إستراتيجية مستمرة بخلاف تفويض السلطة، للحصول على المعلومات من المستوى الأعلى وليس المشاركة فيها، وتكون مسؤولية النتائج منوطا بالمفوض وليس المفوض إليه ووضع نقاط الرقابة والمتابعة على المفوض إليه يكون التفويض قابل للإلغاء أو تعديل نطاقه، وعليه فإن عملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين مثل: الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس مستوى تأثير الموظف، شعور بالاستقلالية وحرية التصرف.

أما فيما يخص علاقة التمكين بتفويض السلطة، فالتفويض هو جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها ووسيلة لتسهيل الطريق للمنظمة الممكنة.

ثانيا: الدافعية يمكن تعريف الدافعية على أنها طريقة لتحويل المصلحة الشخصية الذاتية نحو تحسين أداء الموظف وذلك من خلال دراسة الذات والتركيز بشكل رئيسي على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحفيز الأفراد ولا يركز على تطوير الموظف، ومنح الاستقلالية لإبداء ومواصلة سلوك العمل.¹

*وينظر إلى تعريف التمكين عند (lee&kon,2001)² تظهر فروق بين الدافعية والتمكين تتلخص فيما يلي.

*الدافعية تهتم بدراسة الذات على المستوى الفردي فقط أما التمكين فيتخطى ذلك إلى المستويات الشخصية أيضا(جوانب تتخطى الإطار الفردي)

¹رامي جمال اندراوس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

² -K,I,marrell,and m, maredith," Empowering Employee," newyork :mcg raw-hill,2000,p110.

*يركز بشكل رئيسي على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحفيز الأفراد دون الاهتمام بتطوير المورد البشري، ومنح الاستقلالية في أداء العمل وهو لا يعطي فرصة بتحقيق الذات لدى المرؤوسين على عكس التمكين الذي يهتم بتحقيق الذات لدى المرؤوسين فضلا عن الأداء المؤسسي.

أما فيما يخص العلاقة بين التمكين والدافعية فكلاهما يجعلان المورد البشري راضي عن العمل وكلهما طريقتين تحفيز لدفع سلوك الفرد نحو تحقيق هدف المنظمة وفي بعض الحالات يستعمل التمكين لتوليد الدافعية، كما هي وسيلة لتسهيل عملية التمكين ومقدرة الفرد على القيام بعمله في إطار التمكين على أفضل وجه وهو يشعر بدافعية وحماس.

ثالثا- الإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفية، بجانب الاستقلالية والحرية للمورد البشري في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفية¹ ومن خلال هذا التعريف يلاحظ بأنه للتمكين جذورا مشتركة في نموذج الإثراء الوظيفي إلا أنهما يختلفان فيما يلي:

-يركز الإثراء الوظيفي على خصائص الوظيفية فهو لا يعكس بضرورة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أما التمكين فيركز تصورات المرؤوسين والعلاقات الشخصية والتأثر بسلوك الرئيس.

-يرتكز الإثراء الوظيفي على إدراك وإثراء المورد البشرية لخصائص ووظائفهم بينما يمكن الأفراد أن يدركوا التمكين حتى لو لم يتم إثراء خصائص ووظائفهم، أما فيما يخص العلاقة بين التمكين والإثراء الوظيفي، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر المورد البشري بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والمورد البشري والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته،

رابعا: القيادة الذاتية تعرف القيادة الذاتية على أنها التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا،² وبيبرزان (lee&kon,2001) أنه في المؤسسات التي تضم قادة

¹ -Dimiit riades,z.s «Empowerment in total oudity : designing and Implementing Effective Employee decision Making strategies » quality Management Journal,2,2001,p24.

² -ozaralli,nurdan «Effecys of transformational,leader ship on empowerment and team effectiveness »marmara Univrersity, Istanbul. Turkey.2002,p.65.

فاعلين يبرز التمكين واضحا في أربعة جوانب وهي شعور الموظف بأنه يلعب دورا في تحقيق نجاح المؤسسة ويعرف القادة قيمة التعلم والمقدرة وكذلك يفعل الموظف في المؤسسة يشعر الموظف بأنه جزء من مجتمع معين، يتصف العمل بكونه تحفيزي، ومثير للتحدي ويدفع الموظفين نحو الأداء الأفضل من خلال ربط العمل بهويتهم أكثر مما هو من خلال المكافآت أو العقوبات. من خلال ما سبق يتضح بأن القيادة الذاتية تختلف عن التمكين في مايلي:

-القيادة الذاتية هو التأثير على النفس بهدف الدافعية التي نحتاجها لأداء أعمالنا أما التمكين فهو قدرة المورد البشري على القيام بالأعمال في إطار وظيفة دون التوجيه من أي شخص آخر.

أما فيما يخص العلاقة بين التمكين والدافعية فهما يرتبطا بقوة من حيث أن كلاهما يعتبران تحفيز للقيام بالعمل، شعور الموظف بأنه جزء من نجاح المؤسسة، بإضافة إلى أن التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة.

خامسا:الدوران الوظيفي يعرف على أنه الممارسة المتمثلة في نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى ومما يساعد على تقليل من الشعور بالملل، ووقوع إصابات العمل ذلك لأن الموظفين ومن خلال قيامهم بمهام مختلفة يستخدمون عضلات مختلفة، وبالتالي يقلل ذلك من إصابات كهذه¹.

أما فيما يخص الفرق بين التمكين والدوران الوظيفي فهناك فروق كثيرة ويتضح ذلك من خلال التعريف المقدم للدوران الوظيفي والتعريفات السابقة الذكر لتمكين.

وتكمن العلاقة بين التمكين والدوران الوظيفي في أن الدوران الوظيفي هو زيادة في تمكين العاملين , وذلك من خلال تطوير قوة العمل(الأيدي العاملة) التي تتمتع بالمرونة ويساعد الأفراد على تعلم مهام جديدة قد ترتبط هذه المعلومات بممارسات التي يقوم بها في الوظيفة الممكن فيها.

سادسا:الإدارة التشاركية تعرف بأنها طريقة إدارية تشتمل على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر على عمل وحدة معينة في المؤسسة، حيث يتقاسم الأفراد من جميع المستويات المعلومات والمعرفة، والسلطة، والمكافآت بحيث يستطيعون ممارسة التأثير والحصول على المكافآت فيما يتعلق بأداء

¹-رامي جمال اندراوس وآخرون، مرجع سابق ذكره،ص: 62.

المؤسسة، وفيما يتقاسمون أيضا مسؤوليات تحديد الأهداف ومعالجة المعلومات، وفعاليات حل المشكلات، بحيث يشتمل ذلك صنع القرارات.¹ إن التمكين والإدارة التشاركية يختلفان فيما يلي:

-يتمثل دور الإدارة التشاركية في حث المورد البشري على المشاركة ولعب دور في عمليات صنع القرارات أما بالنسبة للتمكين فهي إعطاء المورد البشري سلطة كاملة النطاق وتولي المسؤولية كاملة.

-كذلك يتمحور دور الإدارة التشاركية في دعم مقترحات الموظفين فهي ضعيفة بشكل خاص فيما يتصل ببعد المقدره أما فيما يخص التمكين فهو إعطاء الحرية الكاملة والتصرف فيما يحمل القرارات والأعمال المتعلقة بمجال وظيفته.

وبالرغم من هذه الفروق غير أن الإدارة التشاركية هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين خاصة في التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها.

سابعا:إحساس الموظف بامتلاك الوظيفة قد أشيرا إلى مفهوم الملكية يمكن أن يصف أن ملكية بأنها رسمية ونفسية ذلك أن الملكية الرسمية تشير إلى اقتناء الأشياء المادية، أما الملكية النفسية فلا يشعر بها المورد البشري إلا إذا سمح له بالمشاركة في صنع القرارات والتأثير على العمل في المؤسسة كما يشعر المورد البشري بالجدوى في عمله والمسؤولية عن العمل والمحصلات المؤسسية وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشلها من فشلها²، ومن خلال التعرف على مفهوم إحساس الموظف بامتلاك الوظيفة فإنه الفرق التالية تتضح:

-إحساس الموظف بامتلاك الوظيفة تجعل المورد البشري يشارك في صنع القرار والتأثير والإحساس بالجدوى في العمل أما التمكين فإضافة إلى العناصر السابقة يتميز بالمقدرة وأن الإحساس بالجدوى لا يأتي من خلال مشاركة في صنع القرار والتأثير وإنما ناتج عن تمكنه من القيام والتصرف بحرية في مجال عمله على أكمل وجه.

-إحساس الموظف بامتلاك الوظيفة تختلف عن التمكين، حيث أن الموظف قد يشعر بإحساس بامتلاك الوظيفة من خلال امتلاكه للملكية الرسمية وليس من خلال علاقته بسلوك رئيسي، عكس التمكين الذي يتطلب وجود علاقة شخصية بين الموظف ورئيسه، كالتعاون والرضا الوظيفي وتقاسم حل مشاكل العمل.

¹-عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص: 10-11.

²-رامي جمال انراوس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 64 .

- بالرغم من هذه الفروق إلا أن هناك علاقة وطيدة بين إحساس الموظف بامتلاك الوظيفة وذلك من خلال أن التمكين يساعد على الشعور بالملكية من خلال كونه يشتمل على مجموعة من العناصر أو العلاقات الجيدة التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين التي تعمل على اكتساب الملكية النفسية التي تؤدي بدورها إلى إحساس الموظف بامتلاكه للوظيفة.

هناك مفاهيم إدارة والعديد من المصطلحات كالاستقلالية، وحق الإدارة الشخصية، الإدارة الذاتية، وضبط الذات والتأثير الذاتي، والفاعلية الذاتية، كل هذه المصطلحات ترتبط بالحالة التي يستطيع فيها الفرد أو يتوجب عليه إصدار قراراته بنفسه ويتضح أن هذه المفاهيم تعطي بعد الإدارة الشخصية فقط من التمكين وبالتالي لا يمكن أن يحل أي من هذه المفاهيم محل التمكين الذي يضم ثلاث أبعاد إضافية إلى بعد الإرادة الشخصية.

المطلب الثالث: أهمية التمكين:

تشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين المورد البشرية والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في دعم كفاءة وفاعلية الأداة والإنتاجية في منظمات الأعمال، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة وقوية بين التمكين في المنظمات وبين الرضا الوظيفي وجودة القرارات والانتماء للمنظمة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقة بين الوحدات الإدارية، والإبداع لذلك من الضروري إلقاء الضوء على ما يلي:¹

- إن المعلومات والخبرات والمهارات المشتركة للمورد البشري، ضرورة حتمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- الحصول على القوى العاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها.

- بناء بيئة للعمل تساعد على تحفيز الموظفين بحوافز داخلية كشعورهم بالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل فيما يقلل من الحوافز الخارجية.

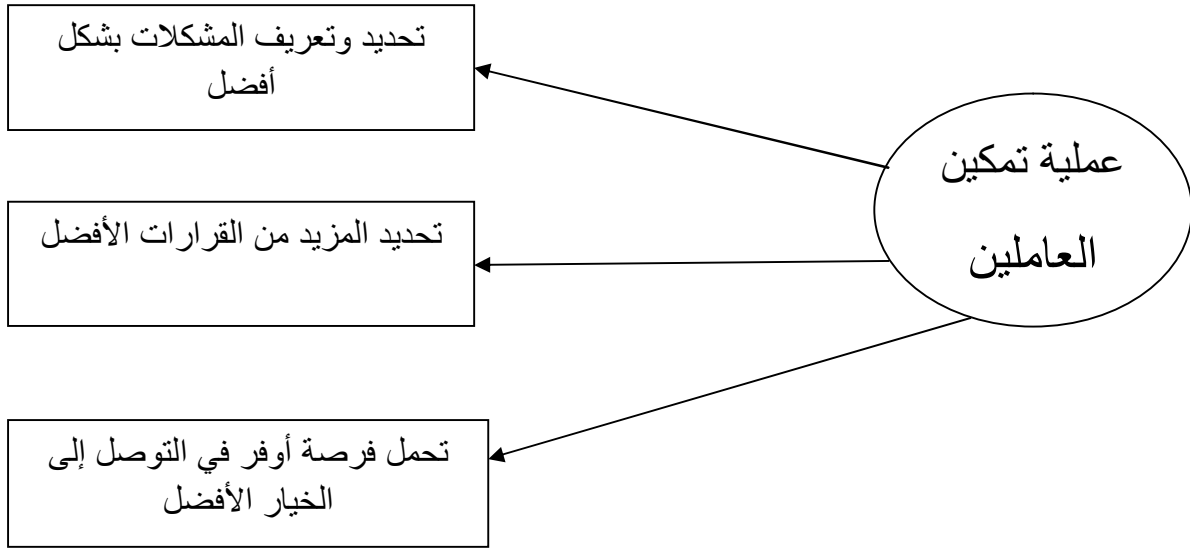
¹- عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص: 22 .

- يساهم في رفع معنويات والرضا الوظيفي لذا الموظفين وذلك من خلال شعورهم بإتاحة الفرصة لأعمال قدراتهم وتقدير الإدارة و ثققتها بهم، هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء.
- السرعة والرشاقة في معالجة الشكاوي واقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين.
- يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير تقابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمكنهم بالمنظمة.
- يساعد في مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة واكتساب المنظمة مرونة عالية التي تمكنها من التكيف السريع.
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- الحاجة إلى سرعة في اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد .
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل، بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز في عملهم.

المطلب الرابع: فوائد تمكين الموارد البشرية:

- يحقق تمكين الموارد البشرية وينتج عنه فوائد بالنسبة للمنظمة والموارد البشرية وحتى الزبائن
- أولاً: بالنسبة للمنظمة** هناك العديد من المزايا التي يحققها تطبيق تمكين الموارد البشرية للمنظمة، ونذكر ما يلي:
- أ- جودة القرارات:** تمكين الموارد البشرية يمكن أن يحسن من جودة القرارات من خلال الطرق التالية والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (01): يوضح الطرق التي يستعملها التمكين لتحسين جودة القرارات.



المصدر: رامى جمال اندراوس وآخرون، -رامى جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 146 - 147

1- تحديد وتعريف المشكلة: وذلك من خلال أن الموارد البشرية يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن وجوانب أخرى يستطيعون تحسن ورصد بيئة المؤسسة بشكل جيد مما يؤدي إلى التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة.

2- تحديد المزيد من القرارات الأفضل: من خلال الفريق، يستطيع أعضائه ومن خلال دمج معلوماتهم ومعرفتهم، بتشكيل عدة بدائل، لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفرده.

3- فرصة أوفر في التوصل إلى الخيار الأفضل: وذلك من خلال أن هناك عدة أفراد يعملون معا نحو تحليل البدائل بشكل أدق مما يمكن أن يكون عليه الأمر في حالة العمل الفردي.

ب- الالتزام بالقرارات: وذلك من خلال أن الفرد لما يكون له دور في اختيار مسار تطبيق القرارات، سوف يلتزم بهذه المسؤولية ويطبقه على أحسن وجه، وهنا عوضا من أن ينظر العاملون إلى أنفسهم على أنهم وكلاء لقرار شخص آخر، فإنهم يشعرون شخصا بمسؤوليتهم عن نجاح القرار، وبالتالي لن يحدث مقاومة للتغيير ويشعرون بدافعية أعلى نحو تطبيق تلك القرارات¹.

¹-رامى جمال اندراوس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

ج- **فعالية الاتصالات:** ويحدث ذلك من خلال فرق العمل والاجتماعات التي تخضع لتنسيق جيد، يستطيع الفرد الاتصال بأي فرد آخر داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائن¹.

د- **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** أن الفرد عندما يشعر بحرية التصرف في العمل والتمكين يعلم بأن هذا ناتج عن علاقة إيجابية بينه وبين الإدارة، وهذا ما يزيد من ولاء الأفراد وانخراطهم في العمل².

هـ- **تحسين في مستوى إنتاجية المورد البشري كما ونوعا:** وذلك من خلال أن لا بد أن يكون للفرد ردة فعل اتجاه ما قدمت له المنظمة من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز و الذي يتمثل في العمل الجاد الذي ينعكس على الإنتاجية كما ونوعا، والذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهدافها، وتحقيق نتائج مثل الربح و التوسع.

و- **زيادة فرص الإبداع والابتكار:** وذلك من خلال أن الفرد لديه الحرية في اختيار الطريقة التي تؤدي بها العمل، مما يشجع على المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

ز- **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الأفراد الممكّنين أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة للتغيير، لذلك نجد أن المنظمة التي تستخدم إستراتيجية التمكين لا تقبل في مشاريع التغيير لأن من أصعب الأمور التي تؤدي إلى الفشل هي مقاومة التغيير من قبل الأفراد خوفا منه.

ح- **تحقيق نتائج أداء جيد من حيث جودة الأداء:** من حيث مساهمة في زيادة قدرة المورد البشري على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم و الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات والتكيف والاستجابة وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات المالية أفضل بشكل عام.

ي- **تحسين العلاقة بين العاملين:** من خلال روح الفريق، والاحتكاك الدائم بين أفراد المنظمة، يؤدي إلى جودة العلاقة بينهم مما يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد إلى زميله في العمل.

ثانياً_ بالنسبة للمورد البشري: يحقق التمكين نتائج في إيجابية للمورد البشري وفيما يلي إيجاز لها:¹

¹-الحراشة وصلاح الدين الهيثي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد33، العدد2، الأردن، 2006، ص : 244.

أ- **تحقيق الانتماء:** وذلك من خلال رغبة الفرد في العمل ومناخ العمل الذي توفر المؤسسة ويتمثل هذا الانتماء في الزيادة في الانتماء الداخلي وانتماء المهام وانتماء للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، ومن فوائد تحقيق الانتماء هو التحسن في مستوى الإنتاجية، وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

ب- **المشاركة الفاعلة:** بما أن الفرد أصبح على درجة تجعله قادرا بأن يؤدي مهامه بأحسن أداء دون الرجوع إلى رئيسه أو الإدارة، فهو قادر على المشاركة مشاركة فاعلة وإيجابية وهادفة.

ج- **تطوير مستوى أداء العاملين:** فالمورد البشري عندما يشعر بأنه غير متحكم به، وأنه مساهم بشكل خاص في تطوير المؤسسة، فإنه يعزز تمكينه لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف وبالتالي فإن تحسين أداء المورد يعد عاملا من عوامل النجاح، لأبدل لإدارة أن تعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال برامج تكوين مثلا،....

د- **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح إستراتيجية التمكين تتوقف على المعارف والمهارات والقدرات لذا المورد البشري ، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق إلا بالتمنية والتدريب، وهذا يتطلب دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها الفرد معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها حتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.

هـ- **المحافظة على المورد البشري من قبل المنظمة:** إن اكتساب المورد البشري للمعرفة ومهارة وتطوير كفاءته حتى أصبح قادرا على أن يكون ممكن يحتم على المنظمة زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتما من أكبر الأخطاء.

و- **شعور المورد البشري بمعنى الوظيفة:** ذلك لأن المورد البشري الممكن من الأمور يرى الأمور بنظرة شاملة وليست من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أوسع وأشمل، مما يساهم في تحقيق ذات وتحقيق التمييز وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل لإشباع فقط الحاجات المادية

¹- يحيي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 120-123.

ز-تحقيق الرضا الوظيفي: إن تمكين الموارد البشرية يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا، أن التمكين يتصل بشعور الفرد بالسيطرة والفاعلية الذاتية، عندما يمنح سلطة في أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز، ويعمل التمكين على زيادة مستوى شعور العاملين بالرضا، وذلك لأن العاملين يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لهم شيء من السيطرة على الأحداث، كما أن التمكين يشتمل على مشاعر الفاعلية الذاتية، حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على أداء مهمة معينة، وبصورة عامة تجاه تحديات الحياة وبالطبع فإن تحديد مدى شعور الأفراد بمستوى أعلى من الرضا يعتمد على الحالة ذات الصلة، وفي هذا السياق يتمثل أحد العوامل في نوع القرار.

فقد أشارت الأبحاث إلى أن الأفراد يشعرون بمستوى أعلى من الرضا عندما يشاركون في اختيار طرق عمل أفضل ومنع القرارات "التكتيكية" الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.

ثالثا: فوائد خاصة بالزبائن: أكد بوان وشنايدر¹ (Bowen and scneider1993) في دراسات لهم أن الزبائن الذين يتعاملون مع الموارد البشرية يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية، من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لذى الموارد البشرية فتمكين الموارد البشرية يساهم في زيادة قدرة الموارد البشرية على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وتجدر الإشارة هنا إلى موضوع مهم ومعاصر في العلاقات التسويقية وهو ما يسمى إدارة العلاقات مع الزبائن وهو يقوم على مبدأ العلاقات بين البشر في داخل المؤسسة كالإدارة والموارد البشري وخارج المؤسسة كالزبائن والموردين.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لتمكين الموارد البشرية:

في التسعينيات من القرن العشرين بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية فلم يظهر فكرة التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (الموارد البشرية) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

¹-يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 120-129.

ومن هنا، سينتظر هذا الجزء من الفصل الأول لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري.

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية في الإدارة:

لقد سميت بالكلاسيكية لأنها تعد المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد في الإدارة وقد نتج عن هذه المدرسة عدة نظريات وأهم هذه النظريات تتمثل في ما يلي:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية للعمل:

تعد هذه النظرية (إدارة العلمية)، التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تيلور 1856-1913 Fredrik Taylor الذي سمي بأبي الإدارة العلمية، والتي تعتبر من أقدم النظريات وأكثرها شيوعاً، وقد امتدت من 1890 إلى والذي رافقه في ذلك رواد آخرون، أمثال هنري غانت (1861-1919)، وفرانك (1868-1924) وزوجته ليليان جيلبرت (1878-1972)، وقد ركزت هذه النظرية على مايلي:¹

-كيفية تحقيق الكفاءة الإنتاجية، أي الحصول على جودة في المنتج بأقل التكاليف وأقل جهد وقل زمن، وذلك من خلال تطبيق أسلوب علمي في تصميم العمل، الأمر الذي يعود على رب العمل بأفضل النتائج.

-كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات، وأداء المهام بالشكل المطلوب.

وللتعمق في محتوى نظرية الإدارة العلمية وعلاقتها بالتمكين لابد من استعراض أهم ما نود إليه من رواد الإدارة العلمية.

-فريدريك تيلور: لقد حاول تيلور وضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم الإنتاج، وذلك لسبب حالة عدم تقيد العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بالأعمال، وقد اقترح تيلور منهجيته المشهورة "الطريقة المثلى في العمل" تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل، أي تحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها، وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعة، الأردن، 2003، ص: 229.

المتلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل، وكان من بين مبادئ تايلور "اختيار العمال المناسبين من حيث المقدرة، وقوة العضلات، ومقاومة التعب، أما أسلوب التحفيز فيتم بزيادة الأجر للعامل الذي يعطي أعلى معدل من الإنتاج، كما قام تايلور بتقسيم المسؤولية بين العمال، بحيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتوجيهه، في حين يتولى العمال إنجاز مهام هذا العمل ونشاطاته بعد تجزئته ونقسيمه¹.

هنري غانت: لقد عمل هنري غانت مع تايلور، وقام باستبدال نظام تايلور الأجر مقابل الإنتاج، بنظام سمي نظام أجر المهمة وهو أن العامل الذي ينهي واجبه اليومي العملي يحصل على مكافأة، غير أن العامل الذي لا يستطيع إنهاء عمله، يحصل فقط على الأجر دون مكافأة، هذا النظام هدفه الوصول إلى الزيادة في مستويات الإنتاج.

فرانك وليليان جيلبرت: عمل فرانك وليليان جيلبرت مع، وسعياً في تطوير الإدارة، وقد حاول فرانك اكتشاف أفضل الطرق التي تقلل من هدر وقت العامل، وتعبه وجهده، وقيامه بحركات غير مفيدة للأداء الجيد، أما ليليان، فقد حاولت الربط بين علم النفس وبين علم الإدارة، وقد شددت على فائدة استخدام متغيرات علم النفس ومعطياته في التطبيقات العلمية للإدارة وبالتالي فهي تعتبر من بين الأوائل الذين نادوا بضرورة إدخال العنصر البشري كعنصر مهم في العملية الإدارية.

إن ما جاء في مفهوم التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت وما ورثه فريدريك تيلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة.

والنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المتلى 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 كبيراً من قبل مجتمع المستهلكين المتعطشين للمنتجات الصناعية، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف

¹ يحيي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي¹.

وفي ما يلي أهم الاختلافات بين مفهوم التمكين ونظرية الإدارة العلمية.

-مبدأ الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل، تعد بمثابة آلة لا بد من ضبطها، وهذا عكس مفهوم التمكين والذي ينص على منح الاستقلالية والحرية للأفراد في أداء عملهم، وعدم تقييدهم بطريقة واحدة واعتبارها مثالية.

-اختيار الأفراد على أساس القوة البدنية، باعتباره الخيار الأفضل، وهذا على خلاف ما جاء في التمكين، حيث يتم اختيار العاملين على أساس المعرفة والمهارة.

-قيام المديرين بالتخطيط والعمال بالتنفيذ، عكس ما ينص عليه التمكين، الذي يدعو دوماً لمشاركة العامل في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وانجازها بحرية.

-بالنسبة لعملية التحفيز، يتم تحفيز العاملين مادياً سواء بالزيادة في الاجور(تايلور) أو المكافأة(غانت)، وكان ذلك بغرض زيادة مستوى الإنتاج، ومن تم تحقيق المزيد من الربح وليس بغرض تطوير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أو كسب ولاء وانتمائه للمنظمة، وهذا عكس ما جاء به التمكين الذي ينص على التحفيز بنوعه (المعنوي، المادي) وكل واحد منهما يكمل الآخر، وبالتالي يساهم التمكين في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى، وأرفع لحياتهم المهنية²

ثانياً: نظرية الإدارية:

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية التي جاء بها Henri fayol1916 والتي دعت توجه النظرية للإدارة العلمية فيما تمحورت حوله وتتمثل في زيادة الإنتاج، وقد دعموا هذا التوجه ووضعوا قواعد وخطوات، تمكن المديرين من إنجاز مهامهم، مركزين في ذلك على دور الإدارة

¹-يحي سليم ملحم، المرجع السابق، ص14.

²-يحي سليم ملحم، المرجع السابق، ص15.

وكان أهمهم هنري فايول (1841-1916)، ومستشار برنارد (1886-1916) وماري باركر فوليت وغيرهم.¹

لقد اشتهر فايول بمبادئه الأربعة عشر، والتي كان ينص بعضها على السلطة والانضباط والمركزية وسلسلة التدرج وغيرها، بالرغم من وجود مبدئين ينصان على المبادرة وروح التعاون، إلا أن جل المبادئ تحث على الانقياد والانصياع لأوامر المديرين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.²

أما بالنسبة لبرنارد شيبستار وهو رائد كلاسيكي استخدم خبرته وقراءاته الواسعة في حقل العلوم الاجتماعية والفلسفة يرى أن المنظمة عبارة عن نظام تعاوني يعمل فيها الناس مع بعضهم البعض وقد ركز على مبدأ التعاون ضمن المجموعة، بحيث يستطيعون تحقيق ما لم يستطيع تحقيقه الفرد.

أما ماري باركر فوليت Mary Parker Follett وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفتها (peter drucker) لقد كان صوت (follett) الصوت المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، وإذا كان (taylor) يدعي بأبي الإدارة العلمية، فإن (follett)، كانت كما وصفها (peter drucker) أم الإدارة فقد تحدثت في مواضيع ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين و المديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل.

ورأت بأنه 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 (follette) تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل

¹ جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار " الإنتاج و العمليات"، أثناء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 23.

² جميلة جاد الله، محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 33، 34.

³ -عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم الإدارية، الجامعة رياض، السعودية، 2009، ص: 34.

واتجاه أهداف المنظمة، واليوم وبعد ما يقارب من مائة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل " الموظف المالك" و"المشاركة في الربح" و"المشاركة في المكاسب" وهذا يؤكد اهتمام هذه العالمة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان.

وعليه فإن الأفكار التي جاء بها برنارد شيبستار وباركر فوليت، كانت أفكار متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانا يعيشانها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يربطها بزمان ومكان أو فكر معين و تعد هذه الأفكار كبداية التمكين.

ثالثا: النظرية البيروقراطية لماكس ويبر:

ولدت النظرية الثالثة في الأساليب الكلاسيكية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر (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 بان الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية¹

وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسبب فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجهود في القوانين، وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة وهذه الغايات مهمة جدا في حياة المنظمات، وهناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها² رغم هذا ولا نستطيع أن نعتبر البيروقراطية هي الحل المناسب لمنظمات القرن الواحد والعشرين بعد التغييرات الكبيرة التي حدثت في العالم من حيث التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والاجتماعية وتغيرات العولمة، فالبيروقراطية لا تلبي متطلبات فرد المعرفة والمهارة والموهبة ولا في ظل إعادة هيكلة المنظمات أفقيا بدلا من هيكلتها عموديا ومن بين

¹ - يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

² - رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص: 34.

ما تميزت به النظرية البيروقراطية هو الفصل بين المتطلبات الوظيفية والعلاقات الشخصية حتى يخضع جميع أعضاء المنظمة لمبدأ القواعد والإجراءات الرسمية المتفق عليها وهذا يتنافى وما يتطلبه التمكين.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية في الإدارة:

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية الذي انصب اهتمام مفكريها على هيكل وآلية عمل المنظمات، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله، ففي خلاف اهتمام منظري العلاقات الإنسانية الذين كانوا مدراء ممارسين، بحيث اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية فقد كانوا من أكاديميين وعلماء اجتماع النفس والسلوك، ولم يركز فقط على الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما ركز أيضا على الجوانب المعنوية المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه¹ وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة بتمكين المورد البشري ومنحه حرية ومشاركة أكبر، وعلى تحفيز الفرد، ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة، ومن أهم النظريات التي نتجت عن هذه المدرسة هي:

- دراسات هورتون وحركة العلاقات الإنسانية.
- نظرية الحاجات لماسلو.
- نظرية X AND Y لدجلوس ماكغريغر (DOUGLAS MAGREGOR).
- الشخصية البالغة لدى "كرس آرقريس (CHRIS ARGYRIS)

أولاً: دراسات هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

لقد قاد ألتون ورفقائه مجموعة من التجارب سميت دراسات هاوثورن وقد سميت بهذا الاسم نسبة إلى مصنع هاوثورن الكهربائي، المتواجد بالمنطقة الغربية لمدينة شيكاغو الأمريكية، والذي عمل به مايو، وقد أقيمت تجارب على العمال كان الهدف منها كيفية الحصول على إنتاجية أفضل من قبل هؤلاء العمال، فانطلقت هذه التجارب من مبادئ الإدارة العلمية، وقد حاول فيها مايو ورفاقه، إيجاد علاقة بين الحوافز المادية وبين إنتاجية المورد البشري، ولكن ما كان متوقعا لم يحدث وقد أظهرت دراسة هاوثورن أثرها على إنتاجية العاملين صدفة، ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة أي أن

¹-المباح أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة، الطبعة السابعة، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، السعودية، 2002، ص: 30.

التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، هي من أهم المتغيرات التي تؤثر على الإنتاجية بدلا من الظروف المادية، وقد سمي هذا الخطأ ب"أثر هاوثورن" (hawthorn effect) وقد خلص مايو من خلال هذه التجارب إلى ما يلي:¹

- تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط، بل يتعداها إلى النواحي المعنوية، التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معا.

- التحفيز الفردي لا يكفي إلا إذا كان وسط مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء.

- 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 الاتفاق والتعاون، والانسجام، والاهتمام والهدف المشترك.

- إن إشعار العامل بأهميته، أمر ضروري لرفع الروح المعنوية لديه، وهذا ما يؤثر عليه إيجابيا، وينجلي ذلك في زيادة الإنتاجية.

قد كانت هناك علاقة بين ما جاء في النظرية السلوكية و ما جاء به مفهوم التمكين ويظهر ذلك في:

- لقد نادى إلتو مايو إلى ضرورة النظر إلى أهمية الجانب الإنساني، بحيث يعد الجانب الأكبر المؤدي إلى زيادة في الإنتاجية، وأن التركيز على الجانب الإنساني يظهر من خلال ما أشار إليه، من تحفيز مادي ومعنوي واجتماعي، و تهيئة الجو الاجتماعي التفاعلي: بين أعضاء المنظمة، ومن جهة أخرى عدم الاكتفاء بالتركيز على تصميم الوظيفة، وإنما على كيفية جعل الوظيفة أكثر تحفيزا، وكل ما توصل إليه مايو من استنتاجات تعد من متطلبات تحقيق التمكين .

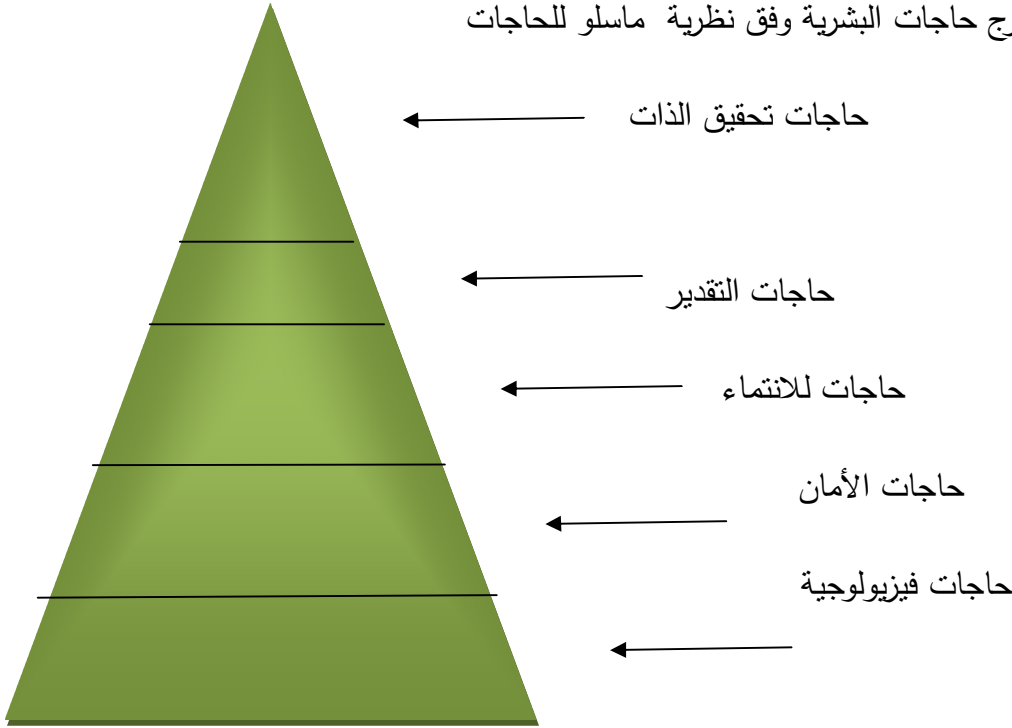
- بروز بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتمكين كمجموعات العمل تهيئة الجو الاجتماعي التفاعلي (المناخ التنظيمي المناسب)، التحفيز المعنوي، الحرية والدافعية.

ثانيا: نظرية الحاجات لماسلو:

¹-لقريوتي محمد قاسم، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في الشركات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص: 88 .

في بداية الخمسينات من القرن الماضي للتحويل التدريجي نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، أملا بتحقيق تميز ونمو في المنظمات من نواحي اقتصادية ونواحي إنسانية على حد سواء، فظهرت نظرية ماسلو في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام، كما هو مبين في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (02): تدرج حاجات البشرية وفق نظرية ماسلو للحاجات



المصدر: علي محمد ربابة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص: 81.

إبراهام ماسلو هذا العالم النفسي الأمريكي الأصل الذي وضع النظرية الهرمية للحاجات الإنسانية سنة 1943 التي تسمى كذلك بنظرية الحاجات البشرية التصاعدية" يعني أن الإنسان يبدأ بإشباع حاجاته تدريجيا من أدنى الحاجات كالحاجات الفيزيولوجية إلى أعلى الحاجات هي تقدير وتأكيد الذات، باعتبار هذه الأخيرة من الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان، وإن من شأن إشباع هذه الحاجات، يولد الثقة بالنفس، والثقة بالآخرين ويمكن تصنيف هذه الحاجات، إلى²:

- حاجات احترام الذات: أي الحاجات المعنوية، حيث أن التنازل عنها ينقص من قيمة الإنسان، ويهز من ثقته بنفسه، والتي تعتبر من أهم مرتكزات التمكين، وأن الحاجة إلى احترام الذات، تظهر من خلال قدرة المرء وحقه في الاستقلالية بنشاطه، وحرية في اختياره، وعدم الشعور بالذنب، كل هذه

¹ -صبيحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، حامد، عمان، 2004، ص: 44.

² -علي محمد ربابة المرجع السابق ذكره، ص: 17، 18.

الحاجات تؤدي إلى تعزيز ثقة المرء بنفسه والاعتزاز بها، والافتتاع والافتخار بسلوكه الذاتي، فإذا وصل العامل إلى إشباع حاجاته، فقد حقق جزء كبير من مفهوم التمكين، بمعنى آخر، يستطيع هذا العامل ممارسة التمكين على عكس العامل الذي لم يرتقي إلى هذه الحاجات.

- الحاجات الاجتماعية: على خلاف احترام الذات، التي ينظر إليها المرء من خلال التقويم الشخصي، فإن الحاجات الاجتماعية، هي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه، وتلبية هذه الحاجات عند العامل، ويشعره بالاعتراف بكفاءته وإعطاءه المكانة الاجتماعية المناسبة بين أعضاء المنظمة، وحتى بين أعضاء الفريق، مما يسهل ويشجع العمل ضمن الفريق وسهولة التمكين.

- حاجات تحقيق الذات: وهي شعور الفرد بكفاءته ومهاراته ورغبته، في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها واستثمارها، ومن خلال إنجازات يعترف بها الآخرون، وبالتالي يثبت وجوده بين أفراد المجتمع.

فإن كان عاملاً فإنه يثبت وجوده بين أعضاء الفريق وبالتالي تعزيز ثقته به.

- ويستخلص أنه عندما يتحقق لدى العامل مختلف هذه الحاجات فلا شك أن المنظمة تستطيع تطبيق مفهوم التمكين بكل يسر، لأن تحقيق هذه الحاجات تعد من الأمور المهمة، التي يجب توافرها في مفهوم التمكين كما أن التمكين يتطلب أن يتوفر لدى العامل أرقى الحاجات التي يرغب أن يصل إليها الإنسان الطبيعي، بعد أن توفر له العديد من الحاجات الفسيولوجية والتي فقدانها يؤثر سلباً على التمكين.

ثالث: نظرية X AND Y لدوغلاس ماكغريغور:

تأثر ماكغريغور بأفكار ماسلو ودراسات هاتورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه: الوجه الإنساني من المشروع ونظريته اللتان سماهما النظرية "X" والنظرية "Y" ولكل من النظريتين افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى النظرية X أن العامل كسول، يفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية أي ينظر إلى العامل نظرة سلبية، فإن المدير

الذي يتبنى النظرية Y يعمل افتراضات ونظرة إيجابية مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسه حب العمل وروح المبادرة، والرقابة الداخلية، والقدرات الخلاقة، حب التميز¹.

إن ما يميز النظريتين: "X و Y" أن النظرية "X جاءت متناقضة تماما لما جاء به مفهوم التمكين حيث أن المديرين حسب هذه النظرية، يتصرفون بطريقة توجيهية ويصدرون الأوامر لمرؤوسهم بأسلوب رقابي، دون أن يتركوا لهم ولو فسحة قليلة من المبادرة والاجتهاد لإنجاز العمل، وهذا النوع من القيادة يخلق موظفين سلبيين واتكاليين، لا يعملون إلا ما يطلب منهم.

ومنه يمكن القول أن النظرية X جاءت متوافقة تماما لما دعت إليه النظرية الكلاسيكية، فهي متناقضة تماما مع مفهوم التمكين أما النظرية Y جاءت متوافقة ومدعمة لمفهوم التمكين حيث أن هذه النظرية تعطي مجالات أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يجعل المرؤوسين قادرين على الإبداع والتفوق وتحقيق الذات.

رابعا: نظرية الشخصية البالغة لدى كريس أركريس:

وجه كريس نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية"، في عام 1957 مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل، ويرى أن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق الذات، لأن كل شيء محدد مسبقا، ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول، فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين، بسبب نظام وحدة الأمر وحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف².

كما يؤكد على أن المبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى يشعر أنه لا يسيطر لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل، التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية

¹ يحيي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 23، 24.

² يحيي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 24، 25.

وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي¹.

لذلك يري كريس أرقريس أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك وإنما تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف.

إن هذا النقص في حد ذاته تعبير واضح عن التوجه لفكر التمكين وذلك من خلال ما يراه هذا العالم وهو أن الحل في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، لما يقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

خامسا: نظرية الأنماط الجديدة في الإدارة لرئيس ليكارث:

حيث قدم فيها دراسات عن المدراء المنتجين بدرجة إنتاج عالية وتكلفة منخفضة، ومستويات مرتفعة لتحفيز العاملين وهناك فكرة رئيسية قدمها ليكارث في هذا المجال أن وهي أهمية وجود علاقات سائدة للمديرين لتحقيق نجاحهم، وهي المجموعات المشاركة في العمل.

وقد حدد ليكارث أنظمة وأساليب إدارية مختلفة²

-**النمط الاستغلالي:** حسب هذا النمط تأتي السلطة والتوجيه من الأعلى إلى الأسفل بحيث يعتمد على التهديد والعقاب، ويكون الاتصال ضعيفا وعمل الفريق غائب و إنتاجيته متدنية.

-**النمط الخير أو الكريم:** هو بيئة النمط السابق مع إضافة بعض مظاهر الاتصال من القاعدة إلى القمة، وبعض التفويض لي السلطة.

¹-رزق الله حنان، مرجع سبق ذكره، ص: 42 .

²-صبيحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:47.

-**النمط الاستشاري:** يتم هنا حسب هذا الأسلوب تحديد الأهداف وإصدار الأوامر بعد مناقشة مع المرؤوسين، حيث يكون الاتصال قائم في الاتجاهين، ويتم تشجيع العمل ضمن الفريق ولو جزئياً مما يكن له أثر أفضل على الإنتاجية.

-**النمط المشارك:** هو النمط المثالي ويجب أن يقتدي بيه قدر الإمكان، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى الإلزام من قبل العاملين بأهداف منظمة وذلك بشكل تعاوني نتيجة لمشاركتهم وإحساسهم بأهميتهم وعليه فان ليكارث يعتبر المجموعة وحدة العمل الأساسية

وليس الفرد وحده، وأن التعاون والمشاركة هما محور النجاح في أي عمل وبالتالي ما جاء ودعا إليه هو ما دعا إليه مفهوم التمكين.

المطلب الثالث: النظريات الإدارية الحديثة

لم يتبلور مفهوم التمكين المعاصر إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب وقد برز بشكله المعروف حالياً من خلال نتاج تراكمي وتطوري، وقد تعمقت النظريات الحديثة في إبرازه دون أن ننسى ما قدمته التوجهات في القرن الماضي وحرية ومشاركة أكبر، وعلاقة ما قدمته بمفهوم التمكين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

امتدت فكرت التمكين بمعطياتها السابقة بتركيزها على نظم المؤسسات، وكيفية تصرف المديرين مع المواقف الافتراضية المتعددة، تتمثل هذه النظريات في¹. - نظرية النظم - نظرية Z لويليام أوسي - النظرية الموقفية - المنظمة المتعلمة أو الواعية

أولاً: نظرية النظم: النظام هو عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها، وتستمد طاقتها من بيئتها الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة².

وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين في المنظمة إلى النظرة الكلية الشمولية، بعدما كانت نظرة جزئية، فأصبح العامل يهتم بالأهداف العامة للمنظمة، من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، مما يتطلب تكريس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك، من خلال الفريق المؤهل والقادر على

¹ - GENDZ, J. «THE EMPLOYEE EMPOWERMENT ERA »BUSINESS QUARTERLY ; AUTUMNM GO, VOL, SSISSUES .é,&ççà, Pè'.

²- يحيي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

المساهمة الفعالة، والتميز بالمبادرة والإبداع والتطوير، بعدما كان يهتم فقط بشؤون وظيفته المحددة إذ أن مقومات أعضاء الفريق المتجانس، أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه¹ وقد ساهمت نظرة النظم في كيفية تشكيل فرق العمل ذاتية التوجيه ناجحة² نادت نظرية النظم بعدة دعائم ركز عليها التمكين وهي ضرورة تسليح فريق العمل، بالمعرفة والمبادرة والتطور، كما أوجب تكريس مبادئ التعاون والعمل المشترك، إضافة إلى متطلب وهو الاستقلالية في العمل مما يلاحظ أن نظرية النظم لها متطلبات ومرتكزات مشتركة مع عملية التمكين.

ثانياً: النظرية الموقفية الظرفية ظهرت النظرية الموقفية في بداية الستينات وهي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية، التي تواجه المنظمة، كما توحى بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل مكان وزمان فهذا يعني أن المنظمة يجب أن تختار ما يناسبها من مبدأ أو أي نظرية لأن ما يناسب منظمة ما قد لا يناسبها³.

إن هذه النظرية تحث المؤسسة على التفكير قبل تطبيق أي مبدأ أو مفهوم إداري معين، وإن أكثر من المنظمات تشكل نتيجة للتسرع في تطبيق مفهوم إداري لمجرد أنه نجح في مكان آخر ويعود غالباً ذلك، لعدم موائمة للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية، وبالنسبة للمنظمة التي تحاول تطبيق التمكين مثلاً يمكن لها تحقيقه إذا وفرت المناخ التنظيمي الملائم للتمكين.

إن النظرية الموقفية أثبتت فعاليتها من خلال ما حدث في المنظمات الأمريكية التي حاولت تطبيق النظرية اليابانية، نظراً لما حققته هذه الأخيرة من نجاحات باهرة في المنظمات اليابانية، ولكن المنظمات الأمريكية لم تتجح في تجسيد وتطبيق هذه النظرية، وذلك بسبب اختلاف البيئة التي تعمل فيها المنظمات الأمريكية.

ثالثاً: النظرية "z" لوليام أوسي:

¹ - يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

² - حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص: 106، 105.

³ - يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 25، 26.

-قبل ظهور النظرية "Z" ظهرت النظرية اليابانية وطبقت في المنظمات اليابانية وقد حققت نجاحات باهرة داخل اليابان، ولكن لم تحقق نفس النجاحات خارج حدود اليابان (خاصة في الشركات الأمريكية) وهذه أهم سلبياتها، مما أظهر الحاجة إلى وجود نظرية أخرى مستتبطة من النظرية اليابانية تطبيق خارج اليابان سميت هذه النظرية بالنظرية "Z"¹.

ويرجح نجاح النظرية اليابانية داخل المنظمات اليابانية إلى الخصائص التي تتميز بها هذه المنظمات والمتمثلة فيما يلي:²

-العمل الجماعي والتعاوني: القائم على أساس الثقة والتآلف السائدين في أوساط العاملين، وذلك باستخدام أسلوب جماعات العمل، فكل فرد في المنظمة، لابد أن يكون منتميا لجماعة عمل واحدة لا أكثر، وتسعى جماعات العمل بوجه عام إلى المساهمة في تطبيق العمل وحل مشكلاته جماعيا، ورفع إنتاجية المنظمة، وعادة يكون لكل جماعة مهمة معينة تقوم بإنجازها وميزة هذه الجماعات أنها تخلق جو الألفة والتعاون والثقة بين العاملين وإيجاد دافعية إيجابية نحو العمل وتحقيق رقابة ذاتية وهي أقوى من الرقابة الرسمية.

- اتخاذ القرارات: تقوم المنظمة اليابانية بعملية اتخاذ القرارات على أساس المشاركة الجماعية، وفق أسلوب RINGI في اتخاذ القرارات بمعنى تدور وثيقة أو موضوع القرار، من مدير لآخر، ليبيدي رأيه بشكل رسمي فيها والاتفاق في النهاية يكون من قبل جميع المديرين في مجال العلاقات، وإن فائدة الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات هو شعور المديرين وخاصة الجدد بأن العمل الإداري في المنظمة يمارس فعلا فلسفة التعاون والعمل الجماعي.

- المسؤولية الجماعية: وهي نتيجة طبيعية للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات فالمسؤولية هنا جماعية تقع على جميع من ساهم في اتخاذ القرار و تنفيذه وأي تقصير يحاسب عليه الجميع، فإن قصر شخص ما، تجد أن الآخر يهبون لمساعدته وتقديم العون له.

-المشرف المباشر: إن المنظمة اليابانية تعطي أهمية كبيرة ودورا بارزا للمشرف المباشر، فمن خلال احتكاكه المباشر مع مرؤوسه، يمكن أن يعرف خصائصهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي

¹-النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف طبعة السادسة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2006، ص: 81 .

²-صبيحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص : 100، 99.

فهو في وضع أفضل من غيره، في بث روح التعاون والمحبة والثقة في صفوفهم، وانطلاقاً من ذلك فالمنظمة اليابانية تقوم باختيار المشرفين المباشرين بشكل جيد، بحيث تتوفر فيهم الخبرة والمهارة لتحقيق ذلك وتدريبهم، وإعطاءهم الحرية في تشكيل فريق العمل المتجانس، بعيداً عن البيروقراطية السلبية.

-الإنتاجية: تقاس الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي، فالمجتمع عليه أن يعمل بجد ونشاط لرفع الإنتاجية ليعود النفع على الجميع، وهذا ما يساهم إلى حد كبير في تحقيق عنصر التعاون والتنسيق في العمل وإبعاده الأتانية لعدم وجود التنافس فالمصلحة مشتركة بين الجميع.

-الأدوات الكمية والتقنية: لا يسمح أسلوب الإدارة الياباني للجانب التقني وللأدوات الكمية، أن تحل محل الفكر والذكاء الإنساني وتسيطر أو تهيمن عليه، وبالتالي تبقى الأدوات الكمية مجرد أدوات مساعدة في اتخاذ القرارات للمديرين.

لقد قدم عالم الإدارة الياباني "وليام أوشي" النظرية Z، وقد لاحظ أن الزيادة الهائلة في الإنتاجية التي حدثت في الشركات اليابانية، لا تعود إلى السياسات النقدية أو الأبحاث أو إلى العمل الدعوب المضفي للعامل ولكن تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات، بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معاً بكفاءة وتعاون أكثر، إذ أن الأمور المشار إليها أعلاه متوفرة في الشركات الأمريكية بدرجة إن لم تفوق مثيلاتها في اليابان، وهذا ما أدى إلى إيجاد نظرية في الإدارة، تعمم بقدر الإمكان الطريقة اليابانية، ولكي تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان.

يمكن القول بأن النظرية "Z" قد ركزت على العنصر البشري، كأساس لزيادة إنتاجية المنظمة، بما ينسجم مع البيئة غير البيئية اليابانية يلاحظ مما سبق، أن المنظمات تسعى دائماً لتحقيق التمييز من خلال محاولة الالتحاق بمنظمات أخرى ناجحة، سواء بالاعتماد على تجاربها أو خبراتها، وبالتالي فهي تستفيد وتتعلم من تجارب الآخرين، أو اعتماد هذه المنظمات على نفسها، من خلال خبرات أعضائها، ولا يتم ذلك إلا من خلال التعلم¹ كما تركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق ومشاركة الموارد البشرية وانخراطهم في المنظمة، وكل هذا يتوافق وما جاء به التمكين.

¹ -KRAJE WSKI ,Lé RITT Z MAN, L, OP ERATION, MANAGEMENT,7 Eth ed ? nj,p rentice hall,2005,p :65.

ربعا: المنظمة المتعلمة أو الراجعة: المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم وذلك بالتعلم من التجارب والخبرات التي تتكون من خبرات أعضائها، كما يقصد بالمنظمة المتعلمة أو الراجعة، أنها تلك المنظمة الراصدة للتغيرات المحيطة بها، والعاملة باستمرار على تحسين أداءها بالاستناد إلى دروس وتجارب حالية أو عابرة.

إن أهم المساهمات قدمتها المنظمات المتعلمة كما يؤكد PETER SENGE تركز على مقومات أساسية ومحورها ثقافة المؤسسة وقيمها والتي تركز على ما يلي:¹

-المعلومات وأهميتها في التعلم.

-روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.

-التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

-المشاركة التي هي جوهر عملية التعلم والتعليم.

-والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

إن منظمات التعلم تعد من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره، من أجل التجديد والتطوير. والمنظمات المتعلمة تستوجب معلمين ومتعلمين الطالبين للمعلومة والمعرفة والمهارة، بصفة مستمرة وبالتالي فإن التعلم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكنا، أو متسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف، المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى بإدارة المعرفة وعامل المعرفة وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.²

إبداعها يندرج تحت هذا التصنيف المدققين الماليين الذين يستخدمون المعرفة المتوفرة المتاحة، ولقد صنّف "dwenport" عام 2001 المعرفة على أساس من يقدمون أفكار مهمة وأفكار غير مهمة فالأفكار المهمة هي تلك التي تساهم في تخليق استراتيجيات جديدة، أو أفكار في تغير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، والأفكار البسيطة فهي تلك التعديلات التطبيقية وغير الجوهرية في طريق العمل مثلا كأن يتم إحداث تعديلات في تصميم المكاتب لتصبح أقل تكلفة وأكثر كفاءة لاستخدام الموظفين، وهي أيضا

¹-يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

² KIRBY .PC ,WIMPELLERY ,R,Ekeaster,r ,rteacher empowerment deoendson needs,expectation if principal,schools:districts"nasspbullethn;76(s40)1992,pp,89-95,

شبيهة بالتحسين المستمر على النوعية والنظرة التقليدية إزاء هذه التصنيفات تدعم فئة محدودة من فئات المنظمة للمساهمة بتقديم أفكار مهمة وكبيرة والنظرة التقليدية للموظفين أنهم فقط مستخدمون وليسوا مبدعين وإن حدث وإن كانوا مبدعين فإنهم يبدعوا أفكار بسيطة وغير مهمة وفي هذا السياق يؤكد Davenport أنه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة في القرن الواحد والعشرين فعليها أن تشجع موارد البشرية على الإبداع المعرفي واستخدامه بأشكاله المهمة والغير مهمة وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حد سواء ومن المؤكد لما يقترح "Davenport, 2001" أن على المؤسسة إذا أرادت أن تتجح في المستقبل فإن عليها أن تسمح لكل من العمال على التفكير وتقديم الآراء وأن تكافؤهم وتشجعهم على ذلك ومن أهم مقنديات التشجيع أن يعطي الموظف حرية في التفكير والاستقلالية في العمل وفرص لتمكين وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة الخطأ.

المبحث الثالث: أبعاد تمكين الموارد البشرية مستوياته وخطوات تنفيذه

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى توضيح مختلف أبعاد التمكين ومن ثم، إدراج مستويات متباينة للتمكين في المطلب الثاني وأخيرا، يتم تبيان مراحل تنفيذ عملية التمكين في المطلب الرابع.

المبحث الأول: أبعاد تمكين الموارد البشرية

لقد اختلف الباحثون والمفكرون في الاتفاق حول مواصفات إذ توفر في المواد البشري يمكن أن يكون مؤهلا للتمكين والتي تدعى بأبعاد التمكين وفي ما يلي إيجاز لأهمها: ¹

أولا: تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم تمكين الموارد البشرية أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القدرة الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تفسيراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة والتفويض فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض .

ثانيا: فرق العمل إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا في وحدتهم بإمكانية أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل وأن أفكارهم يتم احترامها وتتخذ على محمل الجد يتطلب ذلك مستوى عالي

¹ - راضي جواد محسن ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 112، العدد 1 ، السعودية ، 2007، ص: 3.

من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي على تقييم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق.

ثالثاً: التدريب يتطلب تمكين الموارد البشرية توفر تدريب مستمر ومنتظم لأجل المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزدادوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ، ليس فقط الأداء أعمالهم ، بلا أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

رابعاً: الاتصال الفاعل يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين الموارد البشرية وبدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة إلى وجود درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة، كما أن عرض المعلومات الحساسة للموارد البشرية هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في تحقيق التمكين.

خامساً: التحفيز إن التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت (العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل) إذ انه عندما تربط العوائد بالأداء عن طريق ربط مكاسب العاملين بنجاح المنظمة ، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة. و الجدول الموالي يوضح أهم التصنيفات المقدمة من طرف الباحثين و المنظرين لأبعاد تمكين الموارد البشرية.

جدول رقم(01): أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

السنة	الباحث	الأبعاد
1995	Simons	الرقابة
1996	Brown	الجودة، الموارد، التفويض
1996	Malek & Harold	الثقافة التنظيمية
1997	Clair	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات دعم المنظمة
1997	Bracevil	فريق العمل ، المشاركة بالمعلومات ، الهيكل
1997	Honold	رقابة الفرد حول عمله، الاستقلال الوظيفي ربما الأجور بالأداء، فرق العمل، إثراء العمل ملكية الموظفين للأسهم،

مشاركة الموظفين العمل التعاوني، تعدد المهارات.		
حرية التعرف، المشاركة، المكافآت المعرفة	Rafiq & Ahmed	1998
الرقابة، الهيكل التنظيمي	Rabhins	1998
القوة، الثقافة، القيادة الهيكل	Appelbaum,etal.j	1999
المعرفة، المشاركة	Erstell	1999
المشاركة في المعلومات، حرية أكبر للأقسام الحدودية، طرق العمل الذاتية	Blanchard ,wtal,j	1999
المعلومات، المعرفة، القوة المكافأة	Daft	2001
تحسين المركز الوظيفي، زيادة المعرفة، الوصول إلى القرار ، التقييم الذاتي، الاستقلالية الثقة، لمتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، التدفق للمعلومات حول أهداف الشركة وتوجيهاتها	Edwards,etal	2002
تبادل المعلومات، التدريب المتبادل ، توسيع الوظيفة ، إثراء الوظيفة ، فرق العمل المدارة ذاتيا الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، التقييم الذاتي، اللامركزية.	Ozaralli	2002
تفويض السلطة، المساءلة، اتخاذ القرار بشكل ذاتي، المشاركة في المعلومات، تطوير المهارة، التدريب على الأداء المبدع، المرونة والحرية في اتخاذ قرارات العمل	Matthewsandcole	2003
المقدرة المدركة، الرقابة المدركة، التقليل الرسمية ، التصميم الأفقي	Dimitriades	2005
المشاركة في المعلومات ، حل المشكلات في الأسفل إلى الأعلى استقلالية المهام ، تشكيل الاتجاهات الإدارة الذاتية التدريب والتطوير .	Greasley ,et al	2005

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على المراجع المشار إليها في الجدول اعلاه

مهما تعددت روى الباحثين حول أبعاد التمكين إلا أنها تصب في قالب واحد و اتجاه واحد فالكل يؤكد على مشاركة المعلومات، ومنح استقلالية التصرف، والثقة المتبادلة بين الموارد البشرية داخل المنظمة.

المطلب الثاني: مستويات تمكين الموارد البشرية

تهدف سياسة تمكين العاملين إلى إيجاد مستوى إداري فعال، ذي جدوى داخل الشركة، وذلك من إفساح للعاملين، بان يفعلون ما يرونه ضروريا أن يعلم المديرين بأن إعادة الحيوية لشركاتهم، لابد أن تحدث من القاعدة إلى القمة، بناء على المعلومات التي ترد إليهم، وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء الشركة، بما يشمل كافة جوانبها الفنية، والمالية والإدارية والبشرية.¹

لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية، وتجلب لهم المخاوف العديدة، وضغوطا من العمل لم تكن قد اعتادت عليها الأطارات البشرية، وهنا لابد من الإشارة إلى أن على المديرين التخفيف من حدة الضغوط، عن طريق توفير مستوى عالي من الانفتاح، وتقديم نماذج من النجاح الإداري المشابه لهذه التغييرات، فالتغيير ليس بالعملية السهلة داخل الشركة، فهو يحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى كونه يتم على مراحل من أجل تحقيق الأهداف التي وضعت من أجله.

وبما أن سياسة التمكين تمثل فلسفة إدارية هامة للشركة، لابد أن تتبناها نظريا وعمليا، لذلك فهي بحاجة إلى وقت من أجل أن يتم تطبيقها برامج سياسية التمكين تدريجيا على مراحل وقد قسمت سياسة التمكين إلى ثلاثة مستويات والتي تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق السلطة.²

1-المستوى الأول: يظهر في شكل الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

2-المستوى المتوسط: ويظهر في شكل الاستشارة الموسعة سواء كان ذلك فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم،

¹-أفندي عطية حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

² -MCSHANE ,steven I.gilino, mary ann von, »organization behavior «, boston,the mcgraw-hill companies, inc,2000,p:143.

3-المستوى الأعلى: ويظهر في شكل الاستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا السياق تجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول، واختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه في حين يحدد (paster) أربعة مستويات لرجل الإدارة وفريقه، من أجل تطبيقها في سياسة التمكين وهي:¹

-المستوى الأول: يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات ويعلم فريق العمل بها، وقد يبدو هذا أساسا واضحا للعملية السليمة، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرين بوضع قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب والموجبات التي أدت إلى اتخاذها.

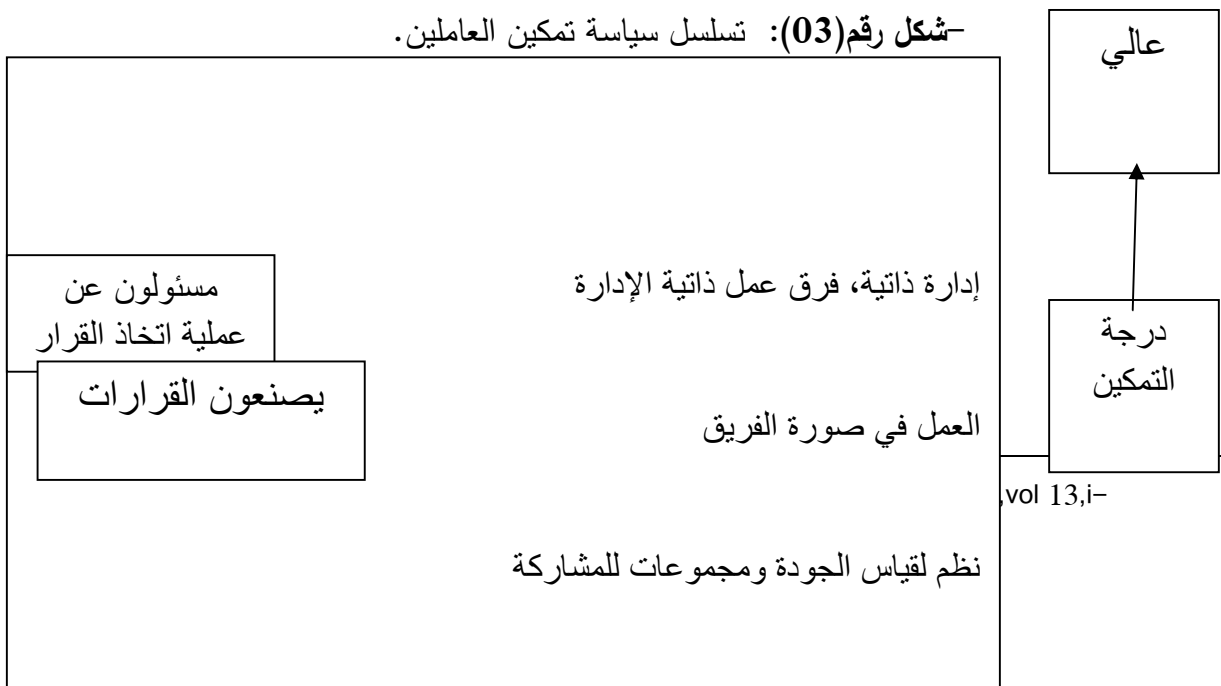
المستوى الثاني: يسأل المدير فريقه عن أية اقتراحات أو إضافات ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على الاقتراحات والإضافات التي وردت من الفريق، ويعلم الفريق بها.

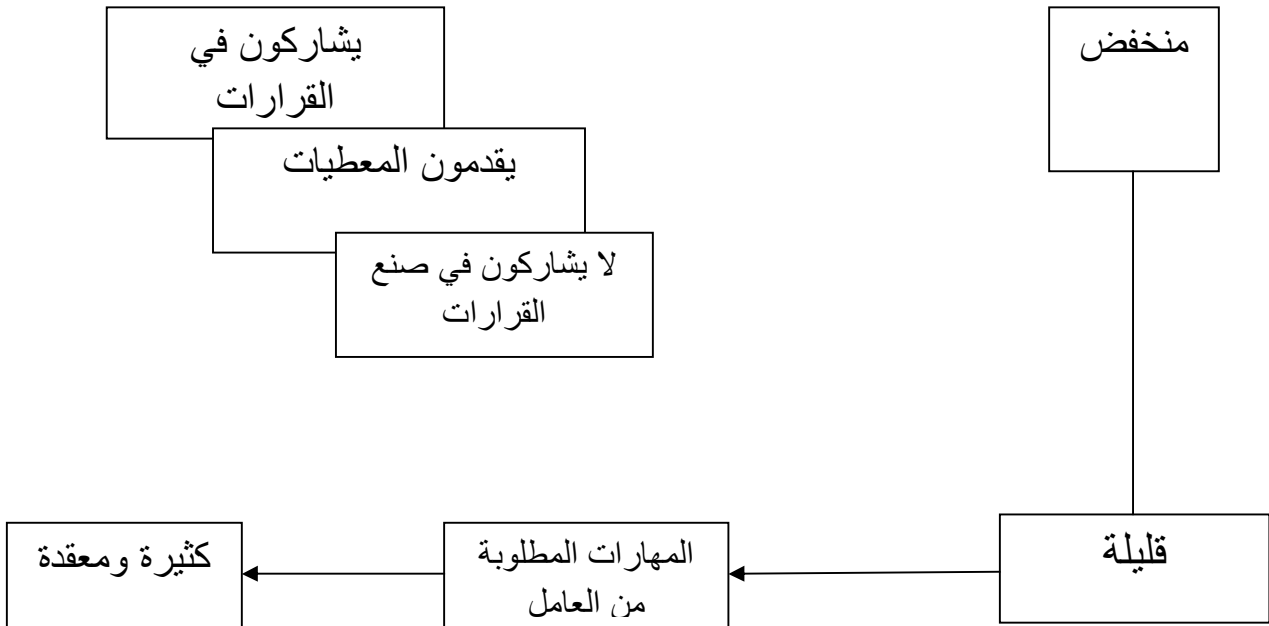
المستوى الثالث: يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب أوراق عمل من الفريق وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ولكن يعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: الاستمرار في بناء العلاقة التبادلية الوظيفية ومرونة الاتصال بكافة أشكاله وفيها تقر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق.

ونخلص من خلال المستويات السابقة إلى أن الشركات الحديثة تطبق برامج سياسية التمكين ولكن بدرجات متفاوتة فالتمكين في بعض الشركات يشجع العاملين على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار وبشأنها، وبعضها الآخر يعطي العاملين حرية واسعة وسلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها، والشكل التالي يوضح تسلسل أساليب سياسية التمكين وفق المستويات المختلفة.

-شكل رقم(03): تسلسل سياسة تمكين العاملين.



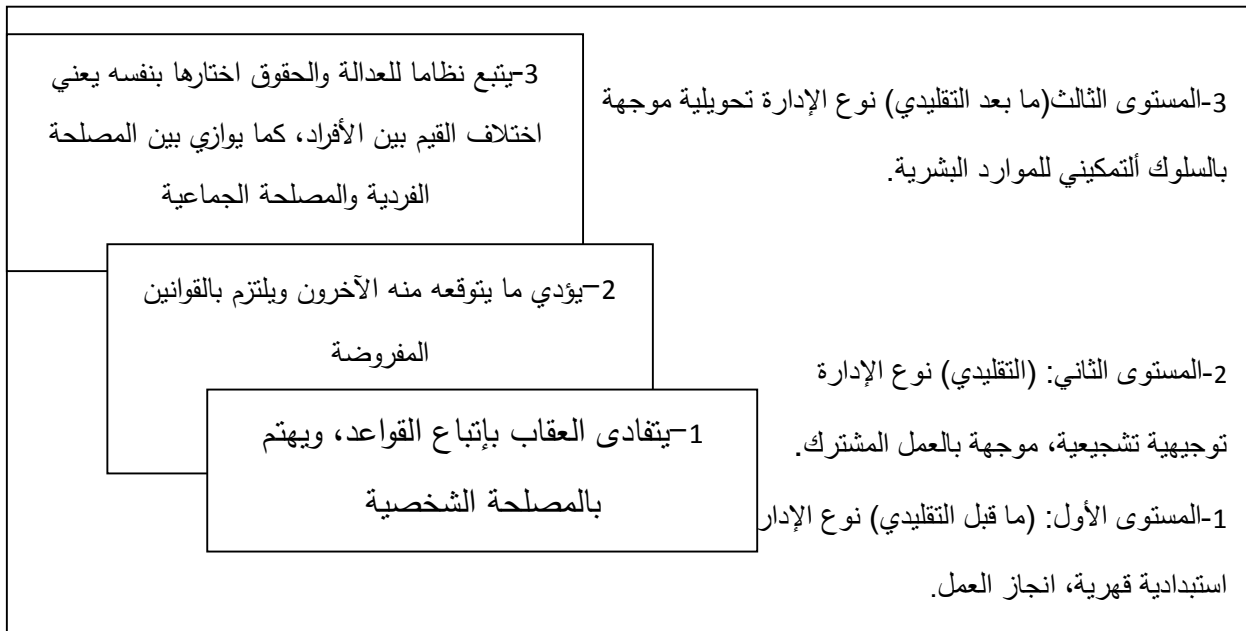


المصدر: أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة الموارد البشرية وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يكون للعاملين دور كبير وبارز في صنع القرارات ووضع إستراتيجية الشركة، ويصل التمكين أعلى مستوياته حينما تمنح فرق العمل إدارة ذاتية.

بما أن الموارد البشرية في المستويات الدنيا يعتبرون المصدر الأول الذي يستمد منه المدراء قوتهم فإنهم يحرصون بذلك على تقديم الحوافز التنافسية للعمال، وتوفير الظروف الجيدة والمناسبة للعمل لأجل بعث إحساس المشاركة في اتخاذ القرار لدى الموارد البشرية، وبصفة عامة يمكن القول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للموارد البشرية في منظمات الأعمال، كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (04): مستويات التنمية المعنوية للموارد البشرية في منظمات الأعمال.



المصدر: أفندي عطية حسين، تمكين العاملين: "مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 40.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن المستوى الأول (ما قبل التقليدي) تكون فيه الإدارة استبدادية قهرية ويكون هدف العامل هو انجاز العمل ليتفادى العقاب وذلك من خلال إتباع القواعد والاهتمام بالمصلحة الشخصية، وفي المستوى الثاني (التقليدي) يكون دور الإدارة، دور المشجع للمورد البشري، ويكون تركيز الإدارة على فرق العمل وتوجيههم، وفي هذا المستوى يؤدي العامل ما يتوقعه منه الآخرون، بحيث يؤدي واجباته والتزاماته التي يفرضها النظام الاجتماعي عليه، وفي المستوى الثالث (ما بعد التقليدي) يكون نوع الإدارة تحويلية حيث تزرع بذور التعلم في بيئة العمل، ويكون سلوك العمال ابتكاري وممكن.

كما تحدد مستويات التمكين الإداري، وفق درجة مشاركة العاملين في الخطأ الأمامي، من خلال الأربعة أبعاد التالية:¹

-معلومات عن أداء الشركة.

-المكافأة المؤسسية على هذا الأداء.

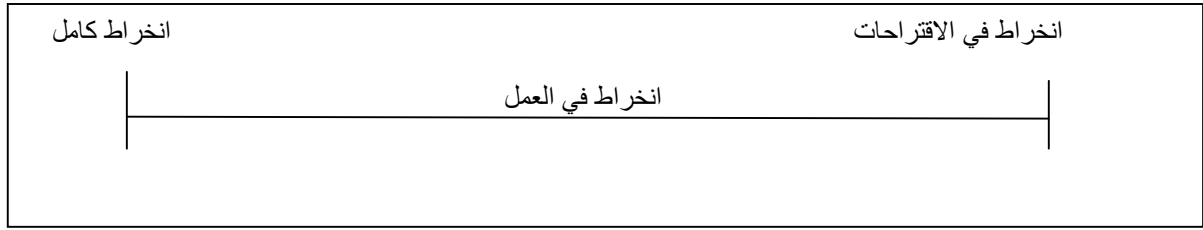
-المعرفة التي تمكن من فهم أداء الشركة والمساهمة فيه.

-القوة والسلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه الشركة وأدائها.

وحسب توافر هذه الأبعاد الأربعة، يمكن تحديد مستوى التمكين الإداري والتميز بين التحكم (control) والإنخراط (involvement) وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مستوى سياسة التمكين في الشركة

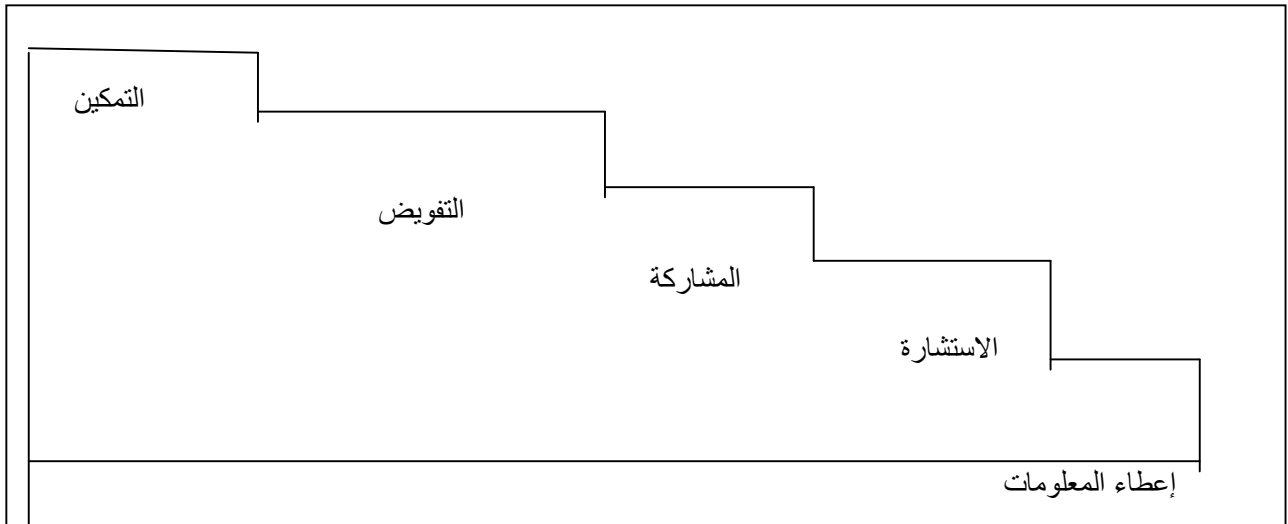
¹ -BOWN.P.E2 LAWLER :EE » empowering sering employees," sloan management reviez: spring 33 issv e3,pp,31-39.



المصدر: عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: "مدخل للتحسين والتطوير المستمر" مرجع سبق ذكره، ص: 40 .

وانطلاقاً من كون سياسة تمكين العاملين تعزز من فرص مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، والتي تتم على عدة مستويات كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (06): المستويات الأساسية لسياسة تمكين الموارد البشرية.



المصدر: عطية أفندي، تمكين العاملين: "مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، مرجع سابق، ص: 42 .

يوضح الشكل أعلاه المستويات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرار والتي تأخذ خطوة بحيث لا يمكن الوصول إلى مستوى الاستشارة دون المرور عبر مستوى إعطاء المعلومات، كما سبق الاستشارة المشاركة التفويض وصولاً إلى مستوى التمكين الكامل.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق تمكين الموارد البشرية:

إن تنفيذ سياسة تمكين الموارد البشرية داخل المنظمة يحتاج إلى أن تتفهم هذه المنظمة بأن تبنى هذه السياسة ليس باختيار السهل ، وقد أوضح عدد من الكتاب أن سياسة التمكين هي عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات الشركة، وتتم عملية التغيير بعدة مراحل مندرجة وتتحدد مراحل سياسة تمكين العاملين بالتسلسل التالي:¹

1-مرحلة التهيئة المدنية: وذلك بتهيئة البيئة المنظمة لسياسة التمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الموارد البشرية بسياسة التمكين وتوضيح دور كل مورد بشري فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بسياسية التمكين للإجابة على الأسئلة التي توجه للموارد البشرية.

-مرحلة وضع الأهداف وجدولتها: وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق (Team OR (coordinat

ويستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء الشركة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

-مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: وتتضمن توفر السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين .

مرحلة التطوير: ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

كما أن هناك من أقترح الخطوات التالية لسياسة التمكين :²

¹ - زكريا مطلق الدوري ، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة " في منظمات أعمال الألفية التالية"، دار اليازوري ، العليمة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص: 96.

² - باحدي قدور بديدة محمد، أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة، 2013، ص : 10,9.

- **الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكين الموارد البشرية وتوضيح السبب أو لأسباب من وراء تبني التمكين: هل السبب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير. وأيا كان السبب أو لأسباب، فإن شرح ذلك للموارد البشرية يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ الموارد البشرية في التعرف على التوقعات الإدارية نحوهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين ، حيث يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموارد البشرية لها يتضمنه المستوى من السلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموارد البشرية من جراء التمكين .

- **الخطوة الثانية:** التغيير في سلوك المديرين أحد التحريات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين إيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما نحو التطبيق الجدي في تنفيذ برنامج التمكين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. إذ أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات، فقد أشار "1990 kizilos" للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للموارد البشرية خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها المرؤوسين إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والموارد البشرية لتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمديرين عادة لا يحبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم فيها، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن تشارك فيها الموارد البشرية بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والموارد البشرية تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الموارد البشرية بشكل مباشر .

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل حتى تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل الموارد البشرية بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموارد البشرية الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم

وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن الشركة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات لكي يمكن للموارد البشرية من اتخاذ قرارات أفضل للشركة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة ككل يجب أن يتوفر للموارد البشرية الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح الشركة، فكلما توفرت معلومات للمؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

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

الخطوة السابعة: توفير التدريب يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود الشركة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للموارد البشرية.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات يجب أن يتم توضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للموارد البشرية فيها يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموارد البشرية، حيث يحدد المديرون للمؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافأة والتقدير التي يحصل عليها الموارد البشرية بأهداف الشركة، يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم وإنجاحها نحو تحصيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموارد البشرية أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فاننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموارد البشرية وقتهم لتكيف مع المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في الشركة

الخلاصة:

إن موضوع التمكين موجود منذ القدم ولكن لم يلحق الاهتمام إلا في التسعينات ، وذلك لإدراك المنظمات لدوره في تحقيق تميز ، وقد اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد لتمكين إلا أنهم يدورون حول النقاط التالية :

المدخل الهيكلي: هو المشاركة بالقوة بين القائد والمرؤوسين من خلال زيادة مدخلات الوصول إلى الفرص، والمعلومات، والموارد، والدعم حيث يركز على ضرورة توافر السياسات والعمليات ، والممارسات، والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت .

المدخل الإدراكي: يركز المنظور النفسي للتمكين على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلا من كونها ممارسات إدارية لتفويض القوة إلى المستويات الدنيا، فالتمكين تعزيز للدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في ربة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل، معنى العمل، الكفاءات ، التصميم الذاتي للعمل، والإحساس بالتأثير.

إن مفهوم التمكين يشترك في محتوى مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى كمفهوم تفويض السلطة الدافعية، الإثراء الوظيفي، القيادة الذاتية، الإدارة التشاركية ، ولكن بالرغم من هذا الترابط لا يمكن أن تحل محل التمكين .

وقد قامت العديد من المنظمات بتبني هذه السياسة و ذلك لما تترك من فوائد عديدة، أهمها كسب ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة ، ومن تم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم .

برز مصطلح التمكين بالشكل المعروف حاليا، من خلال نتاج تراكم وتطور مع تطورات الحاصلة في الفكر الإداري إذ أن التمكين وجدت بعض مضامينه في النظريات الكلاسيكية .

لقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد لتمكين والتي تعتبر بمثابة مواصفات إذا توفرت في العامل أصبح مهياً لأن يكون ممكنا ، غير أن أكثرها تداولاً هي الأبعاد الأربعة التالية، تفويض السلطة ، الاتصال الفعال ، تحفيز ،تدريب، فرق العمل.

كم كان هناك اختلاف في وضع أبعاد للتمكين كان الأمر كذلك فيما يخص وضع مستوياته فقد وضع الباحثون مستويات متباينة ، من مجرد تشجيع العاملين على طرح الأفكار واحتفاظ الرؤساء بالسلطة الأخيرة إلى إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار ومهما اختلفت المنظمات في ممارسة التمكين إنه لابد أن تتبع مراحل معينة لتنفيذه.

تمهيد :

يعتبر العنصر البشري من أهم الركائز الأساسية في العملية الإدارية، كما أن المورد البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وهو المحرك لبقية العناصر الأخرى، وبدون تعاونه لا يمكن أن تتجح المنظمة في تأدية مهامهم لتحقيق أهدافه كما أن الجهد المبذول من طرف المورد البشري تجاه العمل يتوقف عليه نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، لذا يجب على المنظمة البحث عن العوامل التي تؤدي إلى إرضاء العامل أي ما يسمى بالرضا الوظيفي، إذ يعتبر هذا الأخير أحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة، وكذلك مدى إشباع الأفراد لحاجاتهم الأساسية المختلفة، كما أن درجة الرضا الوظيفي يمكن قياسها من خلال سلوكيات العاملين ومن خلال معدلات غيابهم و إنتاجيتهم، وكذلك مدى الرضا المتحقق من المواطنين والعملاء للمنظمة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ثلاثة مباحث: حيث ثم التطرق في المبحث الأول إلى أساسيات حول الرضا الوظيفي، وأما في المبحث الثاني تم تقديم أهم النظريات المفسرة له، وفي المبحث الثالث تم إلقاء الضوء على دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي إعطاء الاهتمام لها، لذلك فقد تعددت وتباينت آراء وأفكار الكتاب والباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي، كل حسب توجيه ووجهة نظره، وسوف يتم في هذا المبحث إلقاء الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، علاقة الرضا الوظيفي ببعض نتائج العمل الأخرى، أبعاد ومحددات الرضا الوظيفي، طرق قياس الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

قبل التطرق لمفهوم الرضا الوظيفي بشكل خاص وإبراز أهميته و أهم خصائصه يجب التطرق أولاً للرضا كمفهوم عام.

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رأى له أهلاً ورضاً عنه وأحبه وأقبل عليه¹

أما اصطلاحاً فقد أشار إليه أو رد وشيت (Haward and shath) بأنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود".²

كما نرى أن هذا التعريف لكي يتحقق الرضا فلا بد أن تغطي العوائد تماماً بالتضحيات التي يقدمها الإنسان أي انه أدخل مبدأ التقييم على الرضا.

ويرى أمبل (Hample) "أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد المتوقعة من طرفه"³

حسب أمبل فإن الفرد يشعر بالرضا في الحالة التي تتطابق فيها العوائد التي يأمل في الحصول عليها مع ما يحصل عليه فعلاً.

مما سبق يمكن تعريف الرضا بأنه شعور داخلي يحدث للمورد البشري لما تغطي أو تفوق العوائد التي يحصل عليها مقابل التضحيات التي قدمها.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية، 2004، ص: 26.

² عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1998، ص: 121.

³ المرجع السابق، ص: 122.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعارف عديدة حول مفهوم الرضا الوظيفي، لكنه لا يوجد تعريف موحد وعام لرضا الوظيفي نظراً لأن موضوع الرضا موضوع شخصي ونسبي أي أن الشيء الذي يمكن أن يكون مرضي لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر سبب ذلك اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، وسوف يتم التطرق إلى أهم التعريفات المقدمة له .

- عرف " كاي كيبلر " الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور بالاكتمال و الانجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الانجاز، إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته، ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدراً من الرضا الوظيفي¹.

- يعرف إدوين لوك (Edwin loke) الرضا الوظيفي بأنه: " الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"².

نلاحظ أن هذا التعريف بأن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كانت نتيجة التغيرات الايجابية التي يقيم بها المورد البشري الوظيفة ولكن لم يحدد لنا ما هي العناصر أو الأشياء التي يتم تقييمها.

- عرف سترونج (strong) الرضا الوظيفي هو " حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محباً لها ومقبلاً عليها في بداية يومه دون غضاضة "³.

نلاحظ أن سترونج يرى بأن الرضا الوظيفي ناتج عن العوامل المرتبطة بالوظيفة، وهذا ما يعاب على التعريف إذ أن هناك عوامل أخرى خارج الوظيفة وتأثر على الرضا الوظيفي.

- يعرف بلجن belgen الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد اتجاه وظيفة وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة "⁴.

نلاحظ أن بلجن نظر إلى الرضا الوظيفي من نفس الزاوية التي نظر من خلال سترونج، حيث عرف الرضا الوظيفي من حيث العوامل المؤثرة فيه، لكن ما أضافه بلجن هي العوامل متعلقة بالمورد البشري

¹ شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء_سنغاز جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال ، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص:4.

² سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية الإدارية، مجلد 14، عدد02، جامعة الكويت، ماي 2007، ص: 243، نقلا عن john lok, the nature and causes of job satisfaction, wileysons, new york, 1983 p : 13.

³ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، الطبعة الأولى دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2004، ص: 196.

⁴ حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 1، عدد 03، جامعة الكويت ، سبتمبر 2006، ص: 308.

وعوامل متعلقة بالمؤسسة، وما يعاب على هذا التعريف انه لم يحدد طبيعة الشعور الذي يحمله المورد البشري لوظيفته والذي من المفروض أن يكون شعور إيجابي.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة، والمجتمع يوضحها كما يلي:¹

أ_ أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري: ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

_ القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به؛

_ الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة؛

_ زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي، تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛

_ الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب_ أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالإيجاب على المؤسسة في الصورة التالية:²

_ الرضا الوظيفي للموارد البشرية يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل؛

_ الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب عن العمل و انخفاض معدلات الحوادث العمل كذلك؛

_ الرضا الوظيفي يمكن أن يساهم في زيادة درجات الولاء والانتماء التنظيمي بين العاملين في المنظمة وزيادة درجات تمسكهم بالعمل داخلها؛

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 191، 192.

² زريش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محند أو لحاج، البويرة، 2014، ص: 5.

الرضا الوظيفي يساهم في ترشيد التكاليف وتعظيم العائد وذلك من خلال أن الرضا الوظيفي يجعل المورد البشري أكثر تركيز على عمله مما يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلة.

وقد حدد " حمودة" أهمية التعرف على الرضا الوظيفي في:¹

- يساهم التعرف على الرضا في تحسين فرص بقاء العاملين في المؤسسة؛
- يعمل كنظام إنذار مبكر في الكشف عن المشاكل الموجودة أو المحتملة قبل خروجها عن السيطرة ؛
- يساعد في التعرف على الحوافز وإزالتها فيما يخص إنتاجية الموارد البشرية؛
- يساعد على فهم أفضل لتطلعات الموارد البشرية؛
- يسمح بتفهم ردود أفعال العاملين تجاه التغييرات الأخيرة، و المشاريع الجديدة، والمبادرات، والمنتجات أو الخدمات الجديدة؛
- يعمل على ترسخ الثقافة المنظمة لذا الموارد البشرية ؛
- يعمل الرضا الوظيفي على اشتراك جميع الموارد البشرية في المؤسسة في عملية التطوير؛
- يساعد في اتخاذ قرارات توزيع الموارد.

ج_ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة التالية:²

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي مجموعة من الخصائص، وفي ما يلي تلخيص لأهمها:³

¹ جبر سعيد مايل السبحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص: 34.

² نور الدين شنوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

³ حميدة بولحية، حنان بوريدان، أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسات التربية والتعليم ببلدية قاوس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة جيجل، 2013، ص: 41، 42.

أ- **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات بين العلماء، وهذا ما يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي؛

ب- **النظر الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي وذلك لأن ما يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.

ج- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لأخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

د- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

هـ- **الرضا عن العمل مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي ببعض العوامل

هناك العديد من الأبحاث والدراسات التي تؤكد على تأثيرات المباشرة للرضا الوظيفي على العديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل، دوران العمل، ضغوط العمل... الخ وفي ما يلي إبراز للعلاقة الموجودة بين الرضا وهذه العناصر:

أ- **التغيب عن العمل والرضا الوظيفي:** يعرف الغياب عن العمل بأنه عدم حضور الفرد من منصب العمل و يترجم كنفور من العمل، عادة ما نفرق بين نوعي من الغياب غياب طبيعي وآخر غير طبيعي، (التغيب) هذا الأخير له طابع تهربي من العمل حيث يتعلق بأسباب مختلفة متعلقة بظواهر عادة ما تكون مستقلة عن بعضها البعض¹. ولا شك أن للغياب غير الطبيعي أو التغيب آثار سلبية على المؤسسة، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها، ومن تم على نمو واستمرارها، لهذا على المؤسسة أن تبذل قصار جهدها على تخفيف معدلات التغيب إذ يجب على

¹ حميدة بولحية، حنان بوريدات، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 69، 70.

المؤسسة أن تهتم بدراسة أسباب التغيب، ويؤكد الكثير من الباحثين بأن الشعور المورد البشري بعدم الرضا الوظيفي يعد أهم الأسباب لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل وعليه فإن الرفع من مستوى الشعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، هو السبيل لتخفيف معدلات التغيب عن العمل وذلك بناء على الفرضية التي تقول أن " المورد البشري الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح"، وبناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدلات التغيب من العمل فكما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدلات التغيب عن العمل.¹

ب- ضغوط العمل والرضا الوظيفي: يعرف ضغوط العمل بأنه "الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل، وفي هذا الصدد كشف العتيبي عن دراسة قام بها هندركس سنة 1985، توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، كما أكد (العتيبي 2000) وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة احدهما تؤدي إلى تراجع الآخر وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من الموارد البشرية في القطاع العام، وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعا ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغوط العمل، بل يكون ناتج عن بعض العوامل، مثلا كالرضا عن العلاقة بين الزملاء فقط .سيؤدي ذلك إلى انخفاض شعور بضغوط العمل²

ج- دورات العمل والرضا الوظيفي: يعرف دورات العمل بأنه "الثغر الحاصل في عدد الموارد البشرية في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعد عدم التبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنهم وإحلال آخرين بدلهم وفيما يلي شرح للعلاقة بين الرضا الوظيفي ودورات العمل:

يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دورات العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمات سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أخرى خارج المؤسسة
- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانوني

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 196.

² إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص: 78.

- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلباً على المؤسسة، ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دورات العمل نذكر:

- تكاليف التعيين: وهي تشمل جميع التكاليف الناتجة عن توظيف موارد بشرية جدد مثل: تكاليف الإعلانات والاختبارات.. الخ

_تكاليف التكوين: وهي تضم مختلف تكاليف موجهة لرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.

_تكاليف أخرى غير مباشرة: مثل تكاليف الجودة فالمورد البشري القديم ينتج بجودة أحسن من المورد البشري الحديث التعيين

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أبعاد ومحددات تبرز من خلال الظروف والتعاملات التي تؤثر على درجة الرضا و اتجاهه سلباً أو إيجابياً، ومن جهة أخرى يلعب سلوك الفرد دوراً هاماً في تحديد درجة الرضا، ومن بين هذه الأبعاد والمحددات ما يلي:

الأولى: أبعاد الرضا الوظيفي

على اختلاف آراء الباحثين حول تحديد العناصر التي تسهم في تشكيل الرضا الوظيفي للأفراد، حيث تتواجد هذه العناصر ضمن ثلاثة أبعاد وهي :

_الرضا عن سياسات الإدارة، وتشمل سياسات الأجور، التعويضات، المكافآت، الترقيات والأمن الوظيفي

_الرضا عن علاقات العمل (العلاقات مع الآخرين في محيط العمل)

_الرضا عن العمل بحد ذاته

لا يعتبر الرضا عن أحد هذه الأبعاد هو رضا عن جميعها، لأن درجة الرضا لدى الفرد قد تكون مرتفعة اتجاه سياسة محددة و منخفضة اتجاه أخرى، وكل هذا راجع إلى شخصية الفرد نفسه ولهذا تتعدد سياسات الإدارة لتحسين هذه الأبعاد .

وتختلف درجة الرضا أو عدم الرضا لدى الأفراد رغم شغلهم نفس الوظيفة، بسبب الاختلاف في المعاملة التي يتلقاها كل فرد من رئيسه أو العلاقة الموجودة بينه و بين زملائه في العمل، فهذه الظروف تؤثر

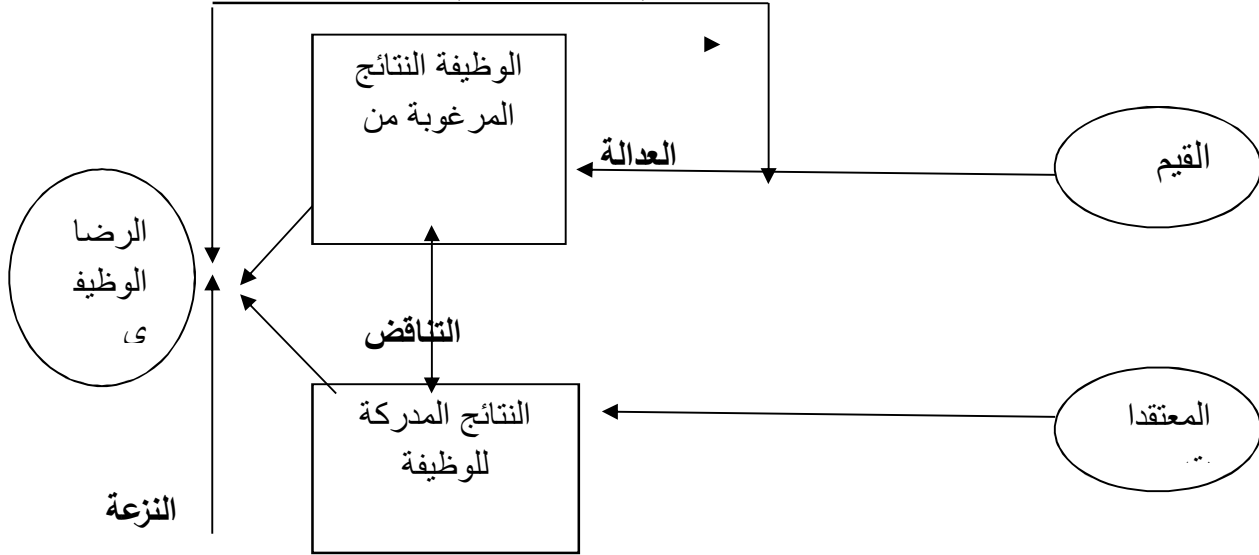
على كل فرد حسب طبيعة شخصيته وأفكاره ومعتقداته، وهناك أمور أخرى تؤثر بشكل مباشر وملحوظ كفرص الترقية والتقدم بسبب التفاوت بين أدائهم أو أقدميتهم وغير ذلك .

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي من قبل الإدارة هو أمر حتمي، حيث أن الفرد الراضي أكثر تفهماً لمتطلبات العمل أكثر منه من أولئك الذين يعانون مشاكل نفسية أو وظيفية¹.

ثانياً: محددات الرضا الوظيفي

تختلف درجة الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر ، من هذا المنطلق إدراك ضرورة محددات التي على أساسها يظهر الاختلاف في درجة الرضا بين العمال و تشمل هذه المحددات ما يلي:التناقض (التباعد)، العدالة و النزعة (الميول)،و هذا حسب ما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (07): تأثير التناقض، العدالة والنزعة في الرضا الوظيفي .



المصدر :عمارة الشريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2008-2009، ص:14.

ومن خلال هذا الشكل نستنتج ما يلي :

أ- التناقض (التباعد)

لكل فرد معتقدات وقيم يؤمن بها، وتعد السبب الرئيسي في الاختلاف في درجة الرضا الوظيفي بين العمال، وهذا في الحالة التي تكون فيها الوظائف متماثلة، ويمكن تفسير ذلك من خلال احتمال اختلاف

موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، إثراء للنشر و التوزيع

¹، الطبعة الأولى، 2011، ص: 170 ، 171

العاملين في معتقداتهم حول الوظيفة موضوع الاهتمام، فكل حسب المنظور الذي يرى من خلال الوظيفة والعنصر الذي يركز عليه، وينتج عنها رضا أو عدم رضا عن الأداء المقدم. ويعتبر الرضا الوظيفي هو الفرق الموجود بين الأهداف المطلوبة والمقابل المحققة فعلا، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية : "الرضا الوظيفي = الأهداف المطلوبة - الأهداف المحققة"، وهذا ما يمثل التفسير التالي، حيث أن كل فرد له هدف معين من وظيفته، و هذا ما يدل على اختلاف الرغبات التي يصبو إليها كل فرد من وظيفته، و منها يمكن تحديد قيمتها عند كل عامل .

ومن القانون السابق ندرك أن التناقض يشير إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال عمله، أي يجب أن تكون نتائج الوظيفة التي يدركها الفرد بالفعل تقابل أو تفوق النتائج التي يتوقعها .¹

ب_رضا عدالة العائد

أول ما يتبادر للفرد عند حصوله على العائد المنتظر مقابل الأداء الذي قدمه، ويقارنه بالعائد الذي يحصل عليه الآخرون ذوي الوظائف المتشابهة، فإذا كان العائد لديه أقل من العائد لدى الآخرين ينتابه شعور بالإحباط، وكلما كانت الفوارق بين مدخلاته وعوائده من جهة ومدخلات وعوائد الآخرين من جهة أخرى كبيرة كلما كانت مشاعر عدم الرضا والاستياء كبيرة أيضا، إلا أنه يحس بالارتياح ويلقى تبريرا لما يحصل على عوائد أعلى من عوائد الآخرين، في حين أنه يجد صعوبة في التكيف عندما تكون عوائده أقل من عوائد الآخرين، لذلك فإن الشعور بالظلم يسود مشاعر الرضا أكثر مما تسود مشاعر الذنب و عدم الاستحقاق.²

ج_النزعة (الميل)

يركز هذا المحدد على الوضع الشخصي للفرد، فكل المؤسسات تسعى إلى تحقيق رضا العاملين لديها من خلال الاهتمام والتركيز على بيئة العمل وظروفه، إلا أن هذا التغيير قد لا يحدث لديه أي شعور بالرضا الوظيفي بسبب سلوكه المتغير وحالته النفسية .

وقد أجريت عدة دراسات متخصصة في الرضا الوظيفي وكلما خلصت إلى أن شخصية الفرد المورثة أو التي اكتسبها مع مرور الزمن من محيطه تساهم بشكل كبير في تحديد الرضا الوظيفي، وكذلك الميل أو النزعة السلبية والتفكير المتناقض يؤثر بشكل ملحوظ على مشاعر الرضا لديه، وبالتالي يؤثر على الرضا

¹ عمار الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص، 15، 14

² -أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص ص: 157، 156 .

الوظيفي ومن أمثلة ذلك أن الشخص الذي تكون لديه نظرة إيجابية للبيئة التي تحيط به، وأفكار غير متناقضة، فإنه غالباً ما يكون أكثر رضا عن وظيفته والعكس صحيح .

ومن خلال هذه المحددات يمكن القول أن الرضا الوظيفي عنصر تابع لبعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، كالمقابل الذي يحصل عليه لقاء الأداء الذي قدمه مقارنة بنواتج العمال الذين يقارن نفسه بهم وكذا شخصيه ومعتقداته اتجاه هذه الوظيفة وطبيعة عمله .

ومنه فالفرد يشعر بدرجة عالية من الرضا في الحالات التالية:

_عندما يحقق نتائج العمل التي يريدها، أو تفوق النتائج التي يرغبها

_عندما يدرك أن نتائج الوظيفة التي يحصل عليها مقارنة بالنتائج التي يحصل عليها الآخرون

_عندما يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نتائج العمل

_عندما تكون له نزعات إيجابية للبيئة، وأفكار غير متناقضة عنها .

المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي:

يرتبط الرضا الوظيفي بمشاعر وأحاسيس الفرد الداخلية " ذلك يعكس صعوبة الوصول إليها، ولقد ساعدت الأبحاث في مجال علم النفس في دراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من البحوث النفسية؛ و نعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة على وجود مستوى معين من الرضا العمل، فهو يفيد المديرين باعتباره مؤشر الكفاءات التنظيمية وهناك طرق عدة تستعمل لقياس الرضا الوظيفي منها ما هو موضوعي يعتمد على المؤشرات كمعدل القياس ومنها ما هو مقاييس ذاتية تقتصر على استجاب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل نذكر منها:

أولاً: المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي : (غير المباشرة) هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، حيث تستخدم مقاييس موضوعية لرصد السلوك ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه إلى المشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات.¹

أ - معدل الغياب

¹ - ايناس فؤاد فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة التربية و التخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007_ 2008، ص: 66

يعتبر مؤشر يستخدم في التعرف على رضا الفرد عن عمله، بمعنى أن الفرد الراضي عن عمله بمختلف الظروف المتواجدة، يكون منظم فيحضر إلى عمله، إلا إذا تعرض إلى أسباب قاهرة مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من أسباب التغيب المشروعة ، والتي أقرها المرسوم التشريعي ولحساب معدل الغياب نتبع الطريقة التالية :

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

وهي طريقة تمكنا من إجراء مقارنة خلال فترة زمنية متباينة، وعلى ضوء تلك النتائج يمكننا التعرف على معدلات الغياب أعلى أو أدنى و بالتالي تتمكنا الإدارة من القيام ببحوث استطلاعية لمعرفة أسباب هذه الظهور و بالتالي محولة الحد منها ¹.

ويمكن القول أن هذا المعدل لا يهتم بنوعية الغياب وبسببه لأنه ليس من كل الحالات يكون الغياب بدون تبرير فقد يكون السبب وراءه ظروف لا تسمح للفرد العامل بالحضور، مثل: المرض ظروف عائلية، عرقلة في حركة السير، الحوادث وغيرها من الأسباب التي تعد سببا وجيها للغياب ².

ب_ معدل دوران العمل

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. و يحسب معدل دوران العمل كما يلي:

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

و ينتقد المقياسين السابقين ب:

¹ - مومية عزري ، ظروف العمل و الرضا المهني للمعلم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص في تنمية الموارد البشرية ،كلية علوم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006_2007،ص:65.

² نورة عمورة ، سلاف معيمور ، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي ،مذكرة ماستر غير منشورة ،تخصص تسير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل ،2012_2013،ص:42.

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل
- تختلف ظروف الغياب وترك العمل إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف
- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.¹

ثانيا: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

وتتمثل هذه المقاييس تقارير يتم من خلالها الحصول على أجوبة من العمال، يمكن تحديد من خلالها مدى رضاهم الوظيفي، سواء كتابيا (الاستمارة)، أو (القابلة الشخصية) .

أ_ الاستمارة

تضم هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة للأفراد العاملين للتوصل إلى معلومات يمكن أن تكون حلا لمشكلة أو موضوع ما،

1- الاستمارة الأكثر شيوعا: تستعمل هذه الاستمارات بشكل كبير في أوساط الباحثين خاصة في البحوث الاجتماعية ومن بين هذه الأنواع ما يلي:

- دليل وصف العمل: وتضم خمسة أسئلة حول العمل نفسه، كالأجر، فرصة ترقية، إشراف، والزملاء والإجابات هي نعم، لا، لا أعرف

وقد تم تصميمه من طرف كندال، هيلن وسميث

- إستبيان جامعة منسوتا للرضا الوظيفي: صمم من قبل كل من أنجلند، ويس دافس ولوفكيست .

يستخدم هذا النموذج طرق عديدة و مختلفة حيث يقوم الأفراد بإكمال معد القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من ووظائفهم (الأجر، فرصة الترقية و التقدم، النقل.....)

_إستبيان بيان الرضا الوظيفي: ويشمل هذا النموذج أسئلة متنوعة حول جوانب عديدة من الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل . وقد صمم من قبل لاروش وفيتور .

_ إستبيان الرضا عن الأجر: ويختص هذا الإستبيان بأنظمة الأجر ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر ، العلاوات ، الزيادات ،المزايا الإضافية ،إدارة نظام الأجر

¹ فريد مصطفى، دور التنظيم الغير الرسمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، بدون سنة ، ص:75.

2_محتويات الاستمارة

تحتوي الاستمارة بشكل عام على محورين أساسيين هما تقسيم الحاجات و تقسيم الحوافز

_تقسيم الحاجات:تتبع هذه الطريقة التقسيم العام للحاجات الإنسانية، وتبنى من خلالها الأسئلة التي ستحتويها قائمة الاستقصاء، وبهذا يمكن الحصول على معلومات من الأفراد عن مدى قدرة العمل على إشباع مجموعة هذه الحاجات المختلفة لديه

_تقسيم الحوافز :وتصمم الأسئلة في هذه الطريقة بناء على التقسيم العام للحوافز المقدمة من طرف المؤسسة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .¹

ب_المقابلة الشخصية

وتعني مقابلة الأفراد وجها لوجه عن تقديم أسئلة لهم بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وبهذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم هذه المقابلة في بيئة يشعر فيها العامل بحرية الكلام، ومن هنا نبدأ أول خطوة نحو تصحيح أو محور المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانه، وبهذا يمكن الحصول على نتائج نستطيع من خلالها تقدير مشاعرهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.²

ثالثا:طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي

هنالك طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي رغم صعوبة ذلك وتشمل هذه الطريقة خطوات معينة يعتمد عليها في قياس ومن بين أشهر هذه الطرق ما يلي :

أ_ طريقة المسافات المتساوية البعد " ليثرستون وشي ف"

قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي و الاتجاه سنة 1928م تقوم هذه الطريقة على المسافات المتساوية البعد " ويهدف هذا المقياس إلى الحصول على متصل ذي وحدات منتظمة ،وفق لأحكام محكمين خارجيين يقومون بترتيب الجمل والعبارات الدالة على متغيرات الرضا عن الموضوع المراد دراسته في وحدات متتالية من حيث مدى تعبيرها عن شدة هذه الاتجاه إيجابيا أو سلبا " ويتم هذا بناء على خطوات حيث تبدأ بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف اشباعات، التي يحصل عليها الفرد من عمله، ثم يقيم الحكام درجة الرضا الذي تعبر عنه هذه العبارات وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات التباين العالي، التي اختلفت الحكام في توزيعها اختلاف بينا

¹ نورة عمورة ،سلاف معيمور، مرجع سبق ذكره ، ص:44.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ،مرجع سبق ذكره، ص:199،198.

وبذلك يتكون المقياس النهائي بالرضا من العبارات ذات التباين المنخفض والتي وقع عليها الاختيار ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة بالرضا والذي تشير اليه العبارات وفق تقييم الحكام

وفي طريقة ثيرستون هذه لا يطلب من الأفراد سوى أن يقرروا إذا كانوا يوافقون أم لا يوافقون على كل عبارة من العبارات المقياس ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات، التي تمت الموافقة عليها هي الدرجة الممثلة لمشاعر الرضا العام كما يمكن تجميع العبارات الخاصة بكل جانب من جوانب المقياس سواء المتعلقة بالأجر أو بمحتوى العمل أو نوع القيادة .

الشكل رقم(08):مقياس ثيرستون و شيف لقياس الرضا الوظيفي

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
معارض			محايد				مؤيد			

المصدر: سعد جلا، المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1985 ، ص:771.

تشير الحروف الأبجدية إلى العبارات وتمثل هذه العبارات من (E_A)الاتجاه السالب في حين تشير العبارات من (G_k) إلى الاتجاه الموجب أما الحرف F فيشير إلى درجة الحياد وهذه الطريقة تحتاج إلى جهد كبير في إعداد المقياس .¹

ب_طريقة هرزبرغ

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعر نحو العمل و عادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال فترة زمنية محددة في الماضي مثلا.أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث، كما يطلب من المفحوص و صف ما حدث له بالضبط ومحاولة تذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.²

ت_طريقة أسكود

¹ سعيد جلال ، مرجع سبق ذكره ، ص:772.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سبق ذكره، ص:410.

تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من أسكود وزميليه "سيسي وتيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب العمل؛ بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويتطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي وهذا حسب ما هو موضح في الشكل الموالي:¹

الشكل (09) :مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي.

الأجر:

غير مناسب	1	2	3	4	5	6	7	مناسب
فرص الترقية :								
غير عادلة	1	2	3	4	5	6	7	عادلة

ساعات العمل:

غير مناسبة	1	2	3	4	5	6	7	مناسبة
الظروف المادية للعمل:								

سيئة	1	2	3	4	5	6	7	جيدة
------	---	---	---	---	---	---	---	------

المصدر : أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الجامعة دار المصرية، الإسكندرية، 2001، ص:60.

يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية بعدها تجمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولا استخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد المقاييس

د_طريقة ليكرت

تمر طريقة ليكرت بالمراحل التالية :

_في البداية يتم بناء مقياس معين يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب و الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.
_اختيار العينة لإجراء البحث وجميع الإجابات المختلفة؛

¹ فريد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص ص:79،80.

_ جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة؛
 _ فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ،و مقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها؛
 _ استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.
 يلاحظ أن هذه الطريقة لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا أريد، غير موافق، غير موافق بشدة).
 كذلك من إيجابيات هذه الطريقة أن كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوصة.¹

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في مجموعتين، عوامل مرتبطة بالموارد البشري و عوامل مرتبطة بالتنظيم كما يلي:

أولاً:العوامل المرتبطة بالموارد البشرية وأثرها على رضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها مايلي :²

أ_احترام الذات

في المنطق أنه كلما كان الفرد يتمتع بشخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير واحترام الذات وتحمل الضغط، المكانة الاجتماعية، الرضا عن الحياة، نظام العوائد، الإشراف ،سياسات المؤسسة، تصميم الوظيفة، ظروف العمل، الترقية، جماعات العمل .

ب_تحمل ضغوط العمل

من الواقع أن الموارد البشرية التي لديها قدرات عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تتهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

¹ مصطفى عشوي،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ،1992،ص:137.

²شاطر شفيق ،أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،تخصص إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بو قره ،بومرداس،2009_2010، ص:14،15.

ج_المكانة الاجتماعية

من الواقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحضي 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 و هو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

د_الرضا عن الحياة

المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموماً وحياتها العائلية والزوجية خصوصاً عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنتقل مشاعر الاستياء إلى عملها.

ثانياً: العوامل المرتبطة بالتنظيم وتأثيرها على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:

أ_العوائد

تمثل العوائد مختلف القيم المادية كالأجر، العلاوات، المنح وغير المادية كالتقدير والاحترام وغيرها، و التي يحصل عليها المورد البشري على طول مساره الوظيفي .

حيث يزيد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلبي حاجاته وتطلعاته و يراعي فيها مبدأ العدالة والذي يشكل حاجساً لديه .

ب_نمط الإشراف

يعد الإشراف على العمال من بين أهم المسؤوليات التي تهتم بها المؤسسة، فالقائد غير كفاء يجعل الأجواء غير مناسبة لتنمية المهارات وبناء العلاقات بين الجماعات والقادة، وغالباً ما يعرف الإشراف على أنه : القدرة على إقناع الآخرين بأن يعملوا بحماسة ومثابرة لتحقيق الأهداف المحددة للجماعة، ولقد أجريت عدة دراسات كالدراسات التي أجريت بجامعة "ميتشيغن" بالولايات المتحدة الأمريكية. توجد علاقة

بين نمط القيادة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.¹

ج- سياسات المؤسسة

تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل، فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة و بسيطة ومرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة .

د- تصميم العمل

كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة وحرية أكبر للإبداع في العمل و الاستقلالية في التخطيط والتنفيذ والمراقبة، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيء للعمل.

هـ- ظروف العمل الفيزيائية

تؤثر ظروف الفيزيائية للعمل من تهوية، إضاءة وحرارة وغيرها من الظروف على درجة تقبل الموارد البشرية لبيئة عمله، ولذلك فالظروف البيئية المناسبة تنعكس بالإجابة على مستوى الرضا الوظيفي و العكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة

و- فرص الترقية

تظهر نتائج الدراسات التي قام بها "فيكتور فروم" أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و بين الرضا الوظيفي، حيث يرى أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية الرضا الوظيفي، هو توقعات الموارد البشرية مع هذه الفرص. فالفرد العامل يكون لديه تصور مسبق عن نوع الترقية التي يتوقعها فإذا كان طموحه للترقية أكبر ممن هو متاح فعلا كلما قل الرضا الوظيفي و العكس صحيح.²

ز- جماعات العمل

تؤثر جماعات العمل بشكل كبير على الرضا الوظيفي للفرد، ويعتمد كل هذا على تماسك الجماعة و حجمها و كذا أهدافها، فالفرد العامل ما هو إلا جزء من الجماعة التي ينتمي إليها أنه في الحالة التي

¹ وليد قرين، حمزة بوهيدل، فعالية القيادة و أثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2012_2013، ص:84، 83.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص:179، 178.

يكون فيها تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة هذا يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى شعور أعضاءها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع و عدم ثقة والتعاون بين أعضاء الفريق.¹

ومن كل مسبق يستنتج بأن الرضا الوظيفي مرتبط بالموارد البشرية والتنظيم، بحيث يؤثر فيه كل منهما بالعديد من العوامل ذات الصلة بهما، وكلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات وتوقعات الموارد البشرية المادية وغير المادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والعكس صحيح.²

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

عبر العصور تباينت نظرة الفرد البشري إلى مستوى رضاه عن وظيفته وذلك ما لمسها المفكرين حيث أن الفرد من بين الضروريات في المسيرة الإنتاجية والتطويرية وأن رضا هذا الشخص عن وضعيته له دور كبير في التطور والاستمرار والإنتاجية حيث ظهرت وتباينت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث حاولت هذه النظريات في مجملها الإجابة عن سؤالين هامين: ما الذي يجعل بعض الأشخاص راضيين عن عملهم أكثر من الآخرين وما الذي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي؟

المطلب الأول : نظرية الدرغو ونظرية الانجاز

السلوك الفردي هو مجموعة من التصرفات التي يقوم بها الفرد نظرا لمؤثرات وعوامل تقدمها ظواهر ودوافع وعلى هذا الأساس ظهرت نظرية تهدف إلى تغيير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع تلك الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهذا هو البعد الذي تلوح إليه نظرية الحاجة، حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي، ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف بين هذه النظرية وغيرها هو تحديد الحاجات لدى الأفراد .

أولا : نظرية الدرغو **Alderfer theory** صنف الدرغو الحاجات في ثلاث أنواع كما يلي: ³

- حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو

- حاجات الارتباط: وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من حاجة التقدير عند ماسلو

- حاجات النمو: وتعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو، يتفق الدرغو مع ماسلو في كون الرضا لدى العاملين يتحقق

¹ حنفي علي، الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، 2008، ص: 56.

² شاطر شفيق مرجع سبق ذكره، ص: 16.

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص : 133.

بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف بينهم يكمن أن نظرية الدرر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد عكس ما تراه نظرية ماسلوا.

ثانياً: نظرية الانجاز لمكلياند (David McClelland) اقترح ماكلياند ثلاث حاجات أساسية يسعى

الفرد إلى إشباعها وتمثل في الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:¹

- الحاجة إلى الانجاز: وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

- الحاجة إلى الانتماء: وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي عن طريق التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

- الحاجة إلى السلطة أو النفوذ: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة و التأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص وإشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة.

وخلاصة القوى بالنسبة للنظريات الحاجة هو أن إشباع الحاجة تؤدي إلى الرضا، وعدم إشباع يؤدي إلى عدم الرضا

المطلب الثاني: نظرية العاملين ونظرية العدالة

لقد تناولت النظرية الأولى مجموعتين من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي المجموعة الأولى يؤدي توفرها إلى إزالة حالة عدم الرضا والثانية يؤدي توفرها إلى الرضا، أما النظرية الثانية فركزت على المساواة بين ما يقدمه الفرد من جهد و ما يحصل عليه من عوائد.

أولاً: نظرية العاملين لهرزبرج (Herzberg's two-factor theory)

ميز هرزبرج بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة:²

المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعية أي العوامل التي تحفز الأفراد وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، وقد قام بحصرها في النقاط الآتية:

القدرة على إنجاز العمل، وضوح مسؤولية فرد عن عمله وعن عمل الآخرين، الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فرص الترفيه والتقديم في العمل، أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة، وهي تتشابه مع حاجات في المستويات العليا لهرم ماسلوا؛

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 143.

² صادق محمد عفيفي، وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص: 294.

المجموعة الثانية: وهي عوامل مرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية أو الصحية والتي يؤدي توفرها إلى منع لحالة عدم الرضا، ولا كن توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا و قد حصرها في ما يلي: ظروف العمل المادية، العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل، العلاقة بين الفرد وزملاؤه ، نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلوا، كذلك أن هذه النظرية تلفت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإشراف الوظيفي)، حيث يمكن للمنظمة من خلال تصميم الوظيفة، وإعادة تصميم الوظيفة من التأثير على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم ما قدمته هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي، إلا أنها لاقت بعض الانتقادات منها:¹

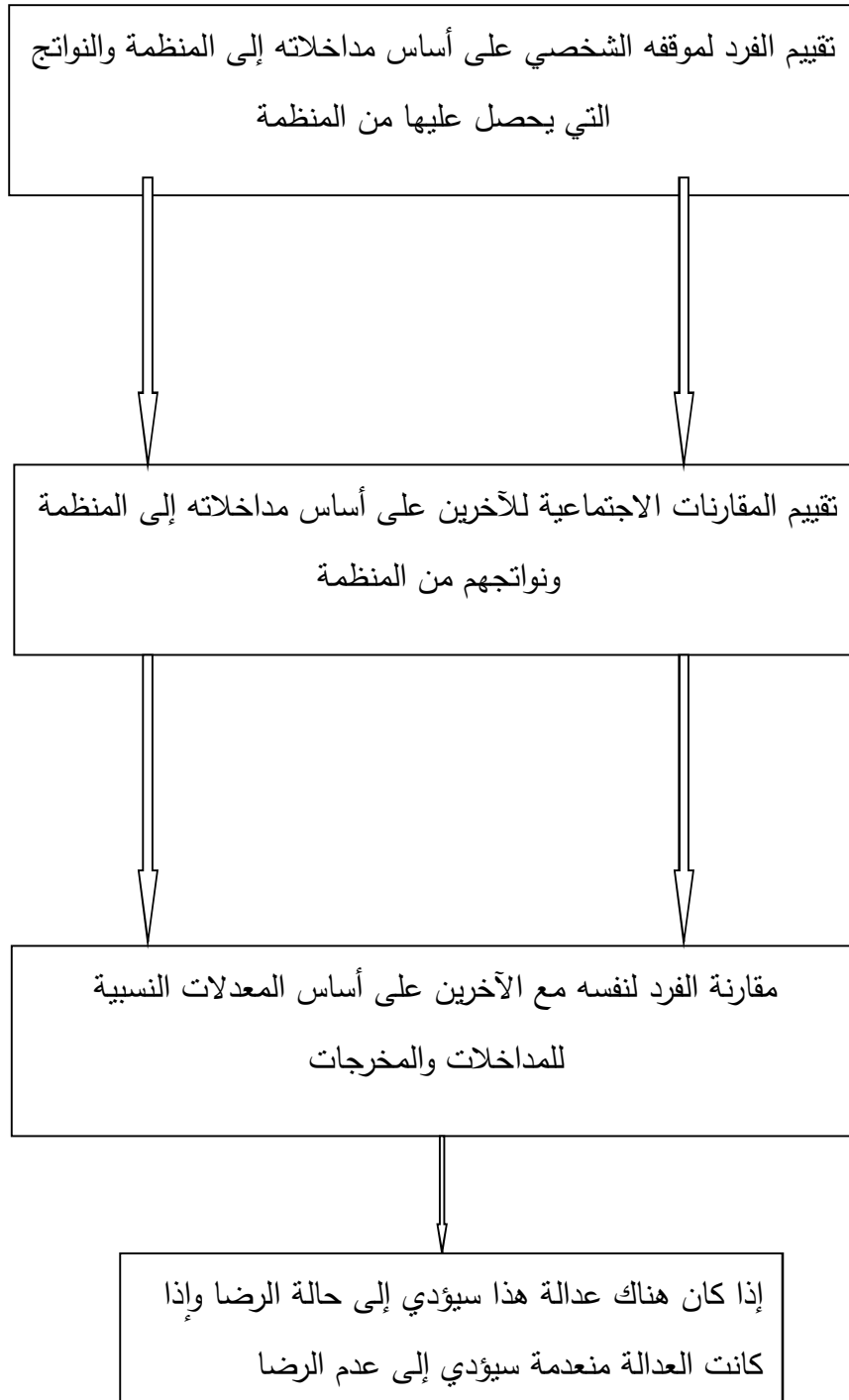
- تعلق الانتقاد الأساسي بالمنهج المستخدم في إنشاء النظرية، فاستخدام طريقة الأحداث الجوهرية والتي تتطلب أن ينظر الأفراد إلى أنفسهم على أساس ماضيهم لا تعد متناسبة للتعبير عن عوامل أخرى.
- وتتعلق النقطة المنهجية الثانية بطبيعة البيئة الأصلية التي استخدمها هرزبرج، وقد تساءل النقاد عما كان الممكن تعميم نتائج عينة محدودة على مجموعات مهنية أخرى فقط تختلف التقنية والبيئات.
- ركز على الرضا وليس على الدافعية الفعلية للموظف، وخلاصة القول أن نظرية ذات العاملين زادت من فهمنا لكيفية زيادة دافعية الأفراد وجعلهم متحمسين وراضيين عن أعمالهم، وأن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء

ثانيا: نظرية العدالة لآدمز (Equity theory, Adams)

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنظمة، واعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم المورد البشري الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلات شعور الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي، حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 236.

الشكل رقم (10): خطوات تقييم حسب نظرية العدالة.



المصدر: رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 127.

والمداخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة، وأداء المهام والواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلك المكافآت التي

تنتج عن أنجاز المهام كالرواتب والترقية والتقدير... الخ، ويشير آدمز إلى أن الفرد حين يقارن نفسه مع الآخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي¹:

$$\text{نسبة معينة} = \left(\frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مداخلات الآخرين}} \right) \text{مقارنة بـ} \left(\frac{\text{المخرجات الشخصية}}{\text{المداخلات الشخصية}} \right)$$

ولا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات والمداخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيف الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي:

- يقلل أو يرفع في مستوى مداخلاته بأن يبذل جهد أكبر أو أقل حسب اتجاه عدم العدالة.
- أن يغير في مستوى مخرجاته كان يطلب زيادة الأجور أو الحوافز والترقية.
- الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك المنظمة ككل. بالرغم من الإضافة التي قدمتها نظرية العدالة في تفسيرها لرضا الوظيفي إلا أنها تعرضت إلى الانتقاد تمثلت في نقطتين هما:²
- تفترض النظرية أن الفرد يشعر بالذنب إذا حصل على أجر أكبر مما يستحقه فيحاول بذل جهد أكبر لزيادة إنتاجه كما ونوعا لتحقيق العدالة، وهذا الافتراض يصعب تعميمه، لأن الأفراد غالبا ما يحاولون تبرير ذلك بأسباب غير موضوعية لتحقيق الإنصاف بدلا من بذل المزيد من الجهد
- أن مفهوم المساواة المطلقة مرفوض على اعتبار وجود فروق بين الأفراد على مستوى الأداء، وباعتبار أن العمل والإنتاج تتدخل فيه متغيرات عديدة منها ما هو شخصي وما هو تنظيمي فمفهوم المساواة يبقى نسبيا، من خلال ما تقدم تستنتج بأن نظرية العدالة تمتاز بكونها تهتم بالجماعة وتأثيرها على الفرد وتركيز على مؤشرات إذا تحققت داخل المؤسسة أدى ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: نظرية التوقع و نظرية لولير

تفترض نظرية التوقع أن الفرد لديه توقعات حول اتجاه سلوكه جراء ما يقدمه من أداء و حول ما يحصل عليه من عوائد ومدى إشباعها له. أما نظرية لولير فقائمة بزيادة عنصر آخر إلى العناصر التي جاءت بها نظرية التوقع وهو رضا العامل عن عمله.

¹ رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص: 168.

² حميدة بولحية، حنان بوريدان، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

أولاً: نظرية التوقع لفيكتر فروم (Féktour Vroom)

تركز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله وترى هذه النظرية: "أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد"¹ وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي:²

✓ الجاذبية (المنفعة) وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتمثل في الحاجات غير المشبعة.

✓ الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة) وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

✓ الارتباط بين الجهد والأداء وهو الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:³

✓ نتائج البحوث لم تؤيد بشكل كبير نظرية التوقع، نظرية معقدة جدا

✓ في العديد من وضعيات العمل الأفراد لا يملكون الخيارات

✓ اهتمت كثيرا بالتحليل المنطقي لكل من القيمة والتوقع على حساب الدافعية، مما سبق نستنتج بأن وحتى يتحقق الرضا الوظيفي للمورد البشري حسب هذه النظرية فإنه يجب أخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

✓ يجب أن تتحرى الإدارة تقديم الحوافز أو المكافآت التي تتناسب مع توقعات كل فرد أو كل مجموعة من نوعية العاملين على حدا وذلك لأن الناس يختلفون في مدى درجة تفضيلهم للمكافآت أو الحوافز.

✓ كذلك يجب ربط المكافأ بالأداء وأن الأداء الجيد سيسجل وتقديم المكافآت المتوقعة دون تأخير، و إتاحة فرص التدريب هو ما يقود لأداء الجيد.

ثانياً: نظرية لولير: (Edward lawler)

قدم إدوارد لولير عالم النفساني الأمريكي نظرية لتفسير الرضا الوظيفي تركز على بعدين رئيسيين هما:

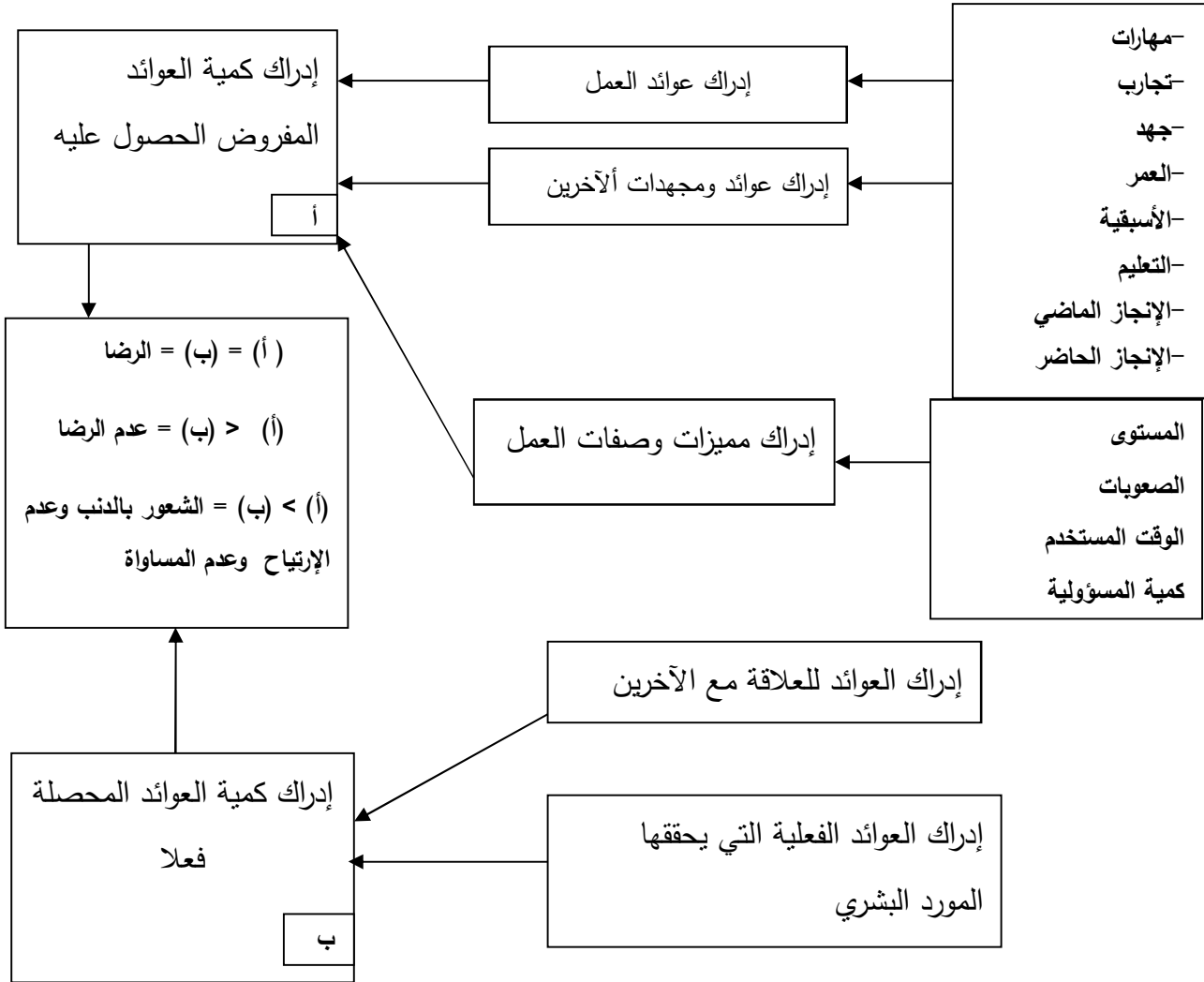
¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي، "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعة الإسكندرية، الطبعة الثامنة، الإسكندرية، 2002، ص: 154.

² رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

³ حميدة بولحية، حنان بوريدان، مرجع سبق ذكره، ص: 56، 57.

- إدراك المورد البشري لكمية العوائد المفروض الحصول عليها
إدراك المورد البشري لكمية العوائد المحصلة فعلا.

إذ أن هذين البعدين لهما علاقة مع ثلاثة عناصر مرتبطة بالوظيفة هي الراتب الإشراف ومحتوى العمل¹
والشكل التالي يلخص نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي
الشكل رقم (11): نظرية لويير في تفسير الرضا الوظيفي



المصدر/ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 152. نقلا عن E.LAWLER Motivation in work, organization publishing comp, new york. 1973, p: 7

من خلال الشكل الذي يوضح رأي لولير، هو أن الرضا الوظيفي للمورد البشري يحدده مقدار الفرق ما بين (أ) "إدراك المورد البشري لما ينبغي الحصول عليه من عوائد، و(ب) " ما أدرك المورد البشري أنه حصل عليه بالفعل"، ففي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري أن مقدار العوائد التي كان من المفروض الحصول عليها تفوق كمية العائد المحصل عليها فعلا تكون النتيجة عدم الرضا الوظيفي، وفي حالة العكس أي كمية العوائد المحصل عليها فعلا تفوق كمية العوائد المفروض الحصول عليها تكون النتيجة

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للطباعة و النشر، لإسكندرية، 2007، ص: 24.

هي الشعور بالذنب وعدم الارتياح أما إذا كانت كمية العوائد المفروض الحصول عليها مساوية للعوائد المحصل عليها فعلا يكون هناك رضا الوظيفي.

تعرض لولير إلى انتقادات تمثلت أهم نقطة فيها في أن نتائج هذه النظرية تبقى محل شك وهذا سبب حصرها لعناصر الرضا الوظيفي في ثلاث عناصر فقط هي الراتب، الإشراف ومحتوى العمل برغم من تعدد عناصر الرضا الوظيفي.

وفي ختام هذا المطلب يمكن القول أن لولير من خلال هذه النظرية أدخل مبدأ مهم على الرضا الوظيفي وهو مبدأ الادراك.

المطلب الرابع: نظرية القيمة (Value theory) في تقييم الرضا الوظيفي لـ lok Edwin

وفقا إدوين لوك العالم النفسي الأمريكي فإنه يرى في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بينما يحصل عليه الموارد البشرية من عوائد وما يرغب فيه¹

وأشار لوك في نظريته إلى درجة رضا الموارد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقية، الإشراف...الخ) تحدها ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: ²

- مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له

وعليه وحسب ادوين لوك، فكلما كان هناك فرق ايجابي بين العوائد المتوقعة والمحصلة فعلا، كان هناك حالة الرضا والعكس في حالة الفرق سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه فعلا فتكون هناك حالة عدم الرضا³، وعليه فإن للوصول إلى الرضا الوظيفي يجب توفير العوائد ذات القيمة والأهمية العالية للمورد البشري، وتجد الإشارة إلى أن هذه النظرية لم تحصر عناصر الرضا الوظيفي بخلاف النظريات السابقة، حيث يرى لوك في هذه النظرية أن أي عنصر يكون ذو قيمة وأهمية عالية للمورد البشري بغض النظر عن أهميته، فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، مما تقدم ذكره في هذا المطلب يمكن القول أن حسب هذه النظرية أن المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار ما ترغب فيه موارد البشرية من عوائد عن تأدية العمل للحصول على أيد عاملة راضية.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة السابعة، 2002 ص: 241.

² احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 229.

³ احمد ماهر، المرجع السابق، ص: 229.

من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث نرى أن هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي وكل نظرية تختلف في نظرتها لتحقيق الرضا الوظيفي عن النظرية الأخرى

فنظرية ألدرفر وماكليلاند فحسب هذه النظريتين فإن الرضا الوظيفي يتحقق إذا تم إشباع حاجات الموارد البشرية من قبل الوظيفة التي يمارسها

أما نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج فإن الرضا الوظيفي يتحقق إذا توفره العوامل الوقائية أولاً لإزالة حالة عدم الرضا تم توفر العوامل الدافعية حتى يتحقق الرضا.

وفي نظرية العدالة لآدمز فإن الرضا الوظيفي يتحقق إذا شعر المورد البشري بالعدالة في المعاملة داخل المنظمة.

أما في ما يخص نظرية التوقع لفيكتور فروم ونظرية لولير ونظرية القيمة، فإن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يكون الفرق ايجابي بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه عن عوائد مقابل ما يحصل فعلاً.

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بأبعاد التمكين

يعد الرضا الوظيفي أحد أهم محاور دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات إذ تطمح المؤسسات اليوم إلى تحقيق الرضا الوظيفي لماله من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها ويعتبر تمكين الموارد البشرية أحد ركائز الرضا الوظيفي هذا المفهوم الإداري الحديث، الذي ينطوي على مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشبهه في المضمون ولا تختلف عنه كثيراً في المعنى مثل المشاركة تفويض السلطة واندماج العاملين، الإتصال الفعال، التحفيز، التدريب والعمل الجماعي ومن هذا المنطلق سنتعرف على الدور الذي يلعبه تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: دور المشاركة وتفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي

يكمن دور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

- أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على تحقيق الانتهاء والولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون بيئة عملهم بشكل أكبر¹

¹ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، "أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر الطباعة، عمان، 1999، ص:

بحيث يعتبرون أن ما يواجه المؤسسة من مشاكل هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم مما يؤدي في الأخير إلى تنمية مهارات الأفراد والعمل على تقبل المسؤولية والمشاركة برغبة وروح معنوية عالية.

وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من أكثر الموضوعات التي تم بحثها لمعرفة تأثيرها على تحسين الرضا الوظيفي كما أنها تعتبر من دعائم عملية التمكين وقد وجد (loks & chweiger) في أكثر من 43 دراسة أجريها على المشاركة في اتخاذ القرار أن 60% من هذه الدراسات وجدت تأثيرا مرتفعا للمشاركة على تحسين الرضا الوظيفي

وكذا (jenkns & lawbr) في دراسة أجريها على 58 موظفا بشركة صناعية صغيرة، أن الموظفين عندما شاركوا في وضع خطة الأجور و الحوافر الجديدة زاد رضاهم الوظيفي وأن هذه الزيادة في الرضا سببها مشاركتهم وإحساسهم بالتأثير في وضع الخطط التي تخصهم.

كما وجد (O'Beien) في دراسة أجراها في مصنع الأغذية باستراليا 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 ستة أشهر من هذه التجربة وجد أن الفريق الذي يستخدم أسلوب المناقشة ارتفع الرضا الوظيفي لدى أفرادها كما ارتفع لديهم الإحساس بقدرتهم على التأثير في القدرات المتعلقة بوظائفهم بينما لم يلحظ أي تطور ايجابي في الرضا الوظيفي للفريق الآخر¹

- إن تفويض السلطة يشعر المورد البشري بأنه لا يوجد حدود بينة وبين القائد فيشعر وكأنه يتعامل مع صديق له أو زميل مما يؤدي إلى خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة.

إن الشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة والاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل كل هذا يؤدي إلى الرفع من معنويات العاملين وبعبارة أخرى يساعد التفويض الفاعل في تعزيز الأثر الايجابي بالنسبة لمعنويات العامل مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

✓ كذلك تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته دون التدخل في التفاصيل العمل هذا يزيد من الإحساس بالمسؤولية ويحفزهم على أداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه والحوصلة خلق الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

¹ ابومعمر سليمان محسن، وصيفة، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة و سبيل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص أصول التربية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ص: 22.

✓ يوفر تفويض السلطة وقتا وجهد على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها وذلك من خلال انه يحقق سرعة أداء العمل ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين، كل هذا يؤدي إلى تحقيق العمل الإداري بأقل تكلفة وينعكس على اكبر عائد للمؤسسة. ✓ إن تفويض السلطة يعني إعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية لتحقيق الأهداف كل هذا يؤدي إلى زيادة دافعيتهم وتحفيزهم للعمل كما يؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع لأن العامل يحس بثقة وقيمة كبيرة من قبل الإدارة¹.

المطلب الثاني : دور الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي

إن الاتصال مباشرة وغير مباشرة بين الإدارة والموارد البشرية يتيح لهم المشاركة ولإلمام بالمعلومات عن مختلف أهداف وسياسات المؤسسة، كما أن الاتصال الفاعل في الاتجاهين الصاعد والنازل يوفر فرص إبداء الرأي أمام الموارد البشرية والتعرف على حاجاتهم وتبادل المعلومات وتحقيق التغذية المرتدة بالمعلومات ومشاركة المعلومات، وتعد هذه الأخيرة من دعائم عملية التمكين ولها أثرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث وجد (O'reilly & caldwell). في دراسة أجريها على مجموعة من طلاب الدراسات العليا الذين يشغلون وظائف مختلفة أن الرضا الوظيفي لديهم يتأثر ليس بنوع المهمة التي يقومون بها ولكن بنوعية المعلومات التي يحصلون عليها من أجل إتمام تلك المهمة. كما توصل (Caudron) إلى أن المديرين الذين يشاركون معلومات عن المنظمة مع العاملين ويمدون العاملين بتغذية مرتدة عن مدى تقدمهم في تحقيق الأهداف يرتفع لديهم الرضا الوظيفي كما تزداد ثقتهم في الإدارة. ✓ يساعد الاتصال في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية ويجاد ثقة متبادلة بين الموارد البشرية في ما بينهم وفي ما بين الإدارة، توفير المعلومات لصانعي القرار في المؤسسة وضمان مواكبة الموارد البشرية للتطورات التي تتعلق بيئة عملهم؛ المساهمة كل هذا يؤدي إلى امتصاص حالات عدم الرضا الوظيفي بحيث أن الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة يمكن المورد البشري من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة، توفير فرص الإبداع والمشاركة للموظفين من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المؤسسة²

✓ إن المفتاح الأول لتمكين الأفراد والمؤسسات هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المؤسسة، كذلك يجب على المدراء أن يكونوا متأكدين أن العمال لا يجب أن يكونوا مزودين بمعلومات حول أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية فقط، مشاركون وواعون بما سيكون في المؤسسة، فالأفراد العاملون عندما

¹ ابومعمر سليمان محسن، مرجع سبق ذكره، ص:24.

² بن عبيد، عبد ابط، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006،

يحسون بالأمان كل تغيير يصبح مقبولاً، أما إذا تم إخبارهم فجأة أن هناك رد فعل دفاعي من طرفهم وسيكونون أقل إقبالا على تقبل التغيير، لهذا السبب هناك حاجة ماسة لتمكين الموارد البشرية.¹

المطلب الثالث: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي

من الواضح أنها توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منهم يهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، حيث إن للحوافز تأثير مهم على رفع مستوى أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي وتتجلى هذه الأهمية بالنسبة للأفراد فيما يلي:

✓ رفع مستوى الفرد وإيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الزملاء وتكون قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوس

✓ إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية وعليه فإن نظام الحوافر الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ويوفر له المناخ التنظيمي، الإيجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي أدائهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ومن هنا نجد أنه تقع على المؤسسات مسؤولية الاهتمام بالموارد البشرية وتمكينهم من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافهم في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعرون أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.²

✓ كذلك هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم لإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافر مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

✓ التحفيز له تأثير على المورد البشري نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

- التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، فيشعر الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافر مع الأطراف المحددة.

¹ Kruja drita, tedoelfke, » the levels of empowerment impactation the level of job satisfaction, » the case of Abanian hotels, TMS Academic journal, 4(2), 2009 ; pp :99-106

² المعاني أيمن عودة، واخو رشيدة، التمكين الإداري وأثاره في الإبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، ص ص: 234، 259.

✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه في عمل المنظمة .

✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل وعليه فالتحفيز بمختلف أنواعه متغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي من خلال:

✓ إذا كان الفرد أو العامل يحسن ويشعر ويدرك بالعدالة في التحفيز والمكافآت أي أن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ومنطقية، فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

✓ إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وخلق توتر وقلق.

المطلب الرابع: دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نجاح أداء بيئات العمل، ويساهم التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في بيئات العمل المحلية ويؤكد ذلك الإحصائيات والدراسات المتوفرة في هذا الإطار وتتميز الجهات التي تهتم بتدريب موظفيها بارتفاع نسبة الرضا الوظيفي، تحرص المنشأة على تنمية مهارات موظفيها المختلفة من خلال الدورات التدريبية يشعر الموارد البشرية بأن الإدارة تهتم بهم وبمستقبلهم، لذا يكونون أكثر رضا من غيرهم من الموارد البشرية، و الجهات التي لا تقدم لموظفيها برامج تدريبية تساعدهم على الارتقاء بقدراتهم ففي دراسة قدمت علم 2010 لأحدى الجامعات عن العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي اشترك بها 600 موظف سعودي أجابوا على استبيانات أرسلت لهم بالبريد الإلكتروني وبالبريد العادي وبعضهم أجاب عليها من خلال المقابلات الشخصية، تبين أن 75% يشعرون بأن التدريب يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، كما أجاب 80% بأن التدريب يؤدي إلى تحفيز الموظف، وتبين من خلال الدراسة أن 73% ممن أجابوا على أسئلة الدراسة يشعرون أن الجهات التي يعملون بها لا تهتم بالتدريب¹.

المؤسسات عليها أن تقرر كم يجب أن تستمر في التدريب بالموازنة بين الفوائد المتمثلة في ارتفاع الإنتاجية مقابل تكاليف التدريب، من جهة أخرى العمال المدربون عندما تصبح مهاراتهم مرتفعة يمكنهم أن يغادروا المؤسسة بسهولة دون أن يدفعوا تكاليف التدريب الذي تلقوه، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة للاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية بهدف التأثير عليهم ليقبوا مطولا أو بشكل

¹ عبد الله البكر، التدريب حاجة ملحة للقضاء على البطالة، مجلة التدريب والتقنية و المهنية ، كلية التقنية بالرياض، مجلد1،

العدد، 152، المملكة السعودية، 2011 ص : 6.

دائم في مؤسساتهم وأشارت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي إلى أن التدريب له أثر معنوي عال على الرضا الوظيفي وأن هذين المتغيرين تربطهما علاقة ايجابية.

المطلب الخامس: دور فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي

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

حافز يجعل أعضاء الفريق يزدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية

منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها وهذا يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همّة الفريق.¹

وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية تأثيرا من أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء.

¹ -جيلخ الصالح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،الجزائر 2006_2007 ص:85.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى موضوع الرضا الوظيفي وعرض أهم النظريات المفسرة له، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المنظمة تجاه مواردها البشرية في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في منظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالالتزامات اتجاه بيئتها ومحافظة على مواردها البشرية بعد تكوينهم وتنميتهم وكسب ولائهم وثقتهم والتزامهم اتجاه المنظمة، وقد اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي وتمكين موارد البشرية حيث تبين أن تمكين الموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، فرق العمل يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ومنحهم السلطة والصلاحيات وتوفير كل المعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب وبأسهل طريقة لتنفيذ المهام والوظائف والأعمال والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة باستقلالية وحرية، وكذلك تدريبهم لإكسابهم مهارات ومعارف وخبرات جديدة لتحسين مستوى أدائهم، وتمكينهم ومن تخطي العقبات التي تواجههم في العمل، وكذا تحفيزهم ماديا ومعنويا بالرفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل، إلى جانب تشجيعهم على العمل في شكل فرق أين يزيد تعاون واندماج العاملين واحتكاكهم ب بعضهم بعضا وتبادلهم الاحترام والمعارف والخبرات، وبالتالي العمل بتفاني لتحقيق أهداف المؤسسة.

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار المفاهيم المتعلق بموضوع الدراسة وهو دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي، يتم في هذا الفصل ربط الدراسة النظرية بالواقع الميداني، لمعرفة علاقة تمكين الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، وقد تمت الدراسة بكافة كليات جامعة جيجل،

ويتناول هذا الفصل لمحة عامة حول جامعة جيجل في الجزء الأول وفي الجزء الثاني يتناول المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية والذي يتضمن طرق تصميم واختبار الإستبانة وعينة الدراسة وفي الجزء الثالث تم إختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائج البحث وتوصياته .

المبحث الأول: تقديم جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل

الجامعة مؤسسة عمومية تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي، يحدد مقرها وعدد الكليات والمعاهد فيها والدور الذي أنشأت من أجله والاختصاصات التي توجد بها، وتنظير صلاحيات المصالح التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المطلب الأول: التعرف بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

بدأ التعليم العالي في ولاية جيجل سنة 1986 ضمن ملحقة لجامعة قسنطينة بناء على القرار رقم 72 المؤرخ في 86/03/21 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وخلال الموسم الجامعي 1988/1989 تم إنشاء المدرسة العليا للعلوم الأساسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 1988/03/22 ، وتزامن ذلك مع تسخير مركز التكوين الإداري بجيجل لصالح المدرسة العليا للأساتذة، حيث تم فتح فروع الليسانس في الفيزياء، الكيمياء والرياضيات ، وأمام العدد المتزايد من الطلبة المتوافدين على المدرسة العليا تم ضم معهد التقنيين الساميين في الأشغال العمومية إلى المدرسة العليا وكان ذلك في سنة 1993.

وعلى إثر فتح شعب وفروع جديدة بالإضافة إلى توسع الدوائر البيداغوجية واستلام مرافق جديدة، وكذلك اقتناء تجهيزات علمية، تمت ترقية المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 221/98 المؤرخ 1998/07/27 مكون من أربعة معاهد:

-معهد العلوم الدقيقة

-معهد التكنولوجيا

-معهد العلوم الطبيعية

-معهد الإعلام الآلي

وعليه فإن النشاط البيداغوجي لم يقتصر على التكوين في مرحلة التدرج بل تعدى ذلك وأصبح يشمل مرحلة ما بعد التدرج، إضافة إلى نشاطات عديدة في مختلف مجالات البحث العلمي، حيث أصبح هذا الجانب من أكبر اهتمامات المركز الجامعي بجيجل، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 2003/07/22، تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة مكونة من أربعة كليات :

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

-كلية العلوم

-كلية الهندسة

-كلية الحقوق

-كلية علوم التسيير

ونظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة المسجلين خاصة بكلية الحقوق، وبالأخص قسمة اللغة والأدب العربي والعلوم القانونية والإدارية والعراقيل التي واجهت عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية في تسيير هذه الكلية فقد تقرر إنشاء كليتين جديدتين وذلك بفصل شعب الحقوق والعلوم السياسية عن شعب اللغات والعلوم الاجتماعية .

فطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 2009/02/17 المعدل والمتمم للمرسوم السالف الذكر والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، تم تغيير عدد الكليات التي تتكون منها جامعة جيجل كما يلي:

-كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

-كلية العلوم والتكنولوجيا

-كلية الحقوق الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

-كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية.¹

ومع توسيع دائرة ميادين التكوين والتخصصات التي تفرضها الإصلاحات البيداغوجية الجديدة والخاصة بالنظام ل.م.د الذي تم تطبيقه في الدخول الجامعي 2005-2006 وتعميمه في 2010-2011 حيث يدعو هذا الأخير للتفكير بصفة معمقة في رهانات التكوين في الميادين العلمية التي تتطلب اتباع أساليب احترافية من شأنها أن تنعكس إيجابيا على التكوين البيداغوجي والبحث.

إن هذا التوسع يعتمد بالدرجة الأولى على تحقيق التوافق والانسجام بين ميادين التكوين، وذلك من أجل وضع مسار تكويني هادف وفعال للطلبة من جهة وتسهيل عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية من جهة أخرى.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف، فقد تم انعقاد مجالس علمية وعدة ورشات عمل مع مجموع الأساتذة والهيئات البيداغوجية والإدارية بالجامعة لتوحيد النظرة الاستشرافية لإيجاد الحلول المناسبة والضرورية فيما

¹ - مقابلة مع الرئيس المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين : يوم 2015/4/15 .

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

يتعلق بتنمية جامعة جيجل وبالفعل ، استفادت جامعة جيجل من تنفيذ مشروع إعادة تنظيم الكليات وذلك بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 8 أكتوبر 2012، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 يوليو 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، إذ تم تغيير عدد الكليات المكونة لها واختصاصها كما يلي:

- كلية العلوم الدقيقة والاعلام الآلي
- كلية علوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وتقع جامعة جيجل جنوب مدينة جيجل بين المعهد التكنولوجي للتربية والحماية المدنية في المنطقة العمرانية المسماة - أولاد عيسى- تبلغ مساحتها حوالي 37 هكتار، بإضافة إلى 34 هكتار لقطب الجامعي تاسوست الذي تم إنجازه على مساحتين : 6 هكتارات مساكن وظيفية، و28 هكتار مباني بيداغوجية وإدارية .

والجامعة عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري علمي ، ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تخضع لوصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.¹

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للجامعة

طبقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جماد الثانية عام 1424 الموافق 23 أغسطس سنة 2003 المعدل المتمم يتكون هيكل الجامعة من مجموعة من أقسام ومصالح تضم مديرية الجامعة والأمانة العامة، والمصالح المشتركة والمكتبة المركزية كالتالي :

أولا:-مديرية الجامعة المكونة من نيابات المديرية الأربعة (4) كما يأتي:

-نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات،

-نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي،

¹ - مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2015/4/15 .

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

-نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية،

-نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

*تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي :

-متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة،

-السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة،

-السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة

*تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي بما يأتي :

-متابعة المسائل بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال،

-متابعة أنشطة البحث لوحداث ومخابر وإعداد الحويلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد،

-جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث المنجزة من طرف الجامعة.

*تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:

-ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة ،

-المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث ،

*تتكفل نيابة المديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي :

-جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة،

-القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري،

ثانيا:الأمانة العامة تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

-تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال ،

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

-تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها،

*تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بما يأتي :

-تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم،

-إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة،

*تتكفل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة بما يأتي :

-تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات،
-متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة،

*تتكفل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة بما يأتي :

-ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير،

-ضمان صيانة الممتلكات المنقولة والغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة ،

*تتكفل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافة والرياضية بما يأتي:

-ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة ، لفائدة الطلبة،

-تنظيم الأنشطة الترفيهية ،

ثالثا: المصالح المشتركة للجامعة و تتكون مما يلي:

-مركز التعليم المكثف اللغات ،

-مركز الطبع والسمعي البصري،

* يتكفل مركز التعليم المكثف اللغات بما يأتي:

-الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات المنظمة من قبل الكليات،

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

-سير وصيانة الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات.

*يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي :

-طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة،

-طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية ،

*يتكفل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي:

-استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها ،

-استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها،

*يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي :

-الدعم التقني للكليات و/ أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية،

-تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية للسير الحسن للأعمال التطبيقية والموجهة.

رابعاً: المكتبة المركزية للجامعة

تتكفل المكتبة المركزية للجامعة بالمهام الآتية:

-اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكتبات الكليات والمعاهد.

-مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج ،

-مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

خامساً: الكلية

الكلية تتكون من العميد ونواب العميد ، الأمانة العامة ، رؤساء الأقسام والمكتبة

أ_ العميد

ب_ نواب العميد:

*يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية:

-تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج،

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

-متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه،

*يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية:

-متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج ،

-أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج،

ت-الأمانة العامة للكلية

تكلف الأمانة العامة للكلية بما يأتي :

-تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه،

-تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية،

ث_رئيس القسم :يساعد رئيس القسم :

-مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج ،

-مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي .

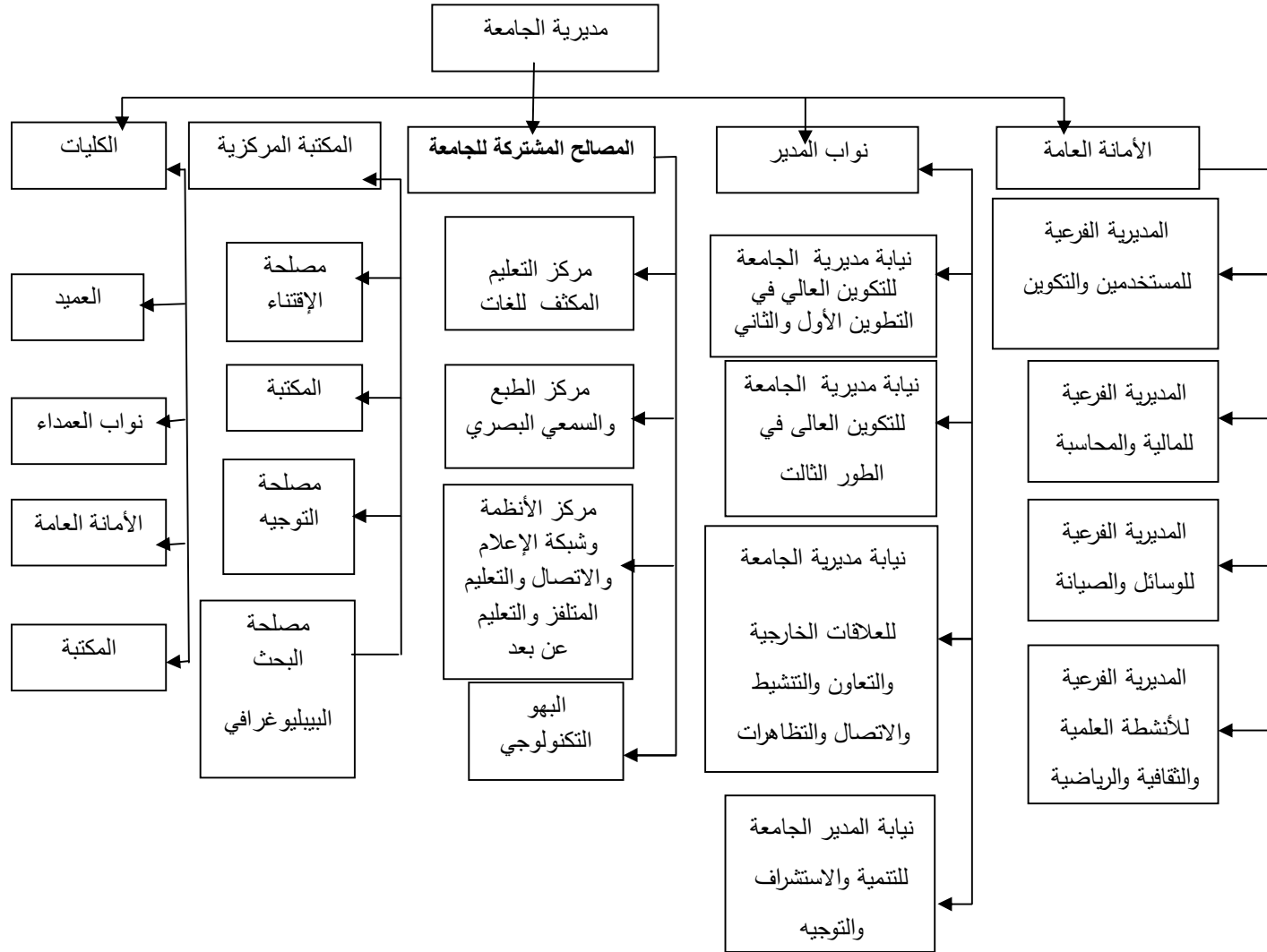
ج-مكتبة الكلية: تكلف مكتبة الكلية بما يأتي :

-اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي،

-تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،

-صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد،

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لجامعة جيجل



المطلب الثالث: التعرف بكليات الدراسة

تتكون جامعة الصديق بن يحيى بجيجل من 7 كليات كما ذكرنا سابقا وتشمل الدراسة كافة الكليات والمتمثل في :

-كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي

-كلية علوم الطبيعة والحياة

-كلية العلوم والتكنولوجيا

-كلية الحقوق والعلوم السياسية

-كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

-كلية الداب واللغات

-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أ:كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي هي وحدة تعليم وبحث في جامعة جيجل في ميدان العلم والمعرفة ، تتضمن تكوين في التخرج وما بعد التدرج ، تتشكل من قسمين رئيسيين هما: قسم الإعلام الآلي ورياضيات حيث كل قسم يتضمن عدة تخصصات ، تضم الكلية هيئة تدريسية مكونة من 160 عضو و 2004 طالب مرحلة التدرج و 114 فيما بعد التدرج منهم 94 طالب دكتوراه علوم و 20 طالب في دكتوراه " ل.م.د"¹

ب-كلية العلوم الطبيعية والحياة

كلية العلوم الطبيعية والحياة هي وحدة تعليم وبحث في جامعة جيجل في ميدان العلم والمعرفة ، تتضمن تكوين في التدرج وما بعد التدرج، تتشكل من أربعة أقسام : بيولوجيا، بيولوجيا نباتية ، بيولوجيا جزئية وخلوية ، علوم جيولوجية تتضمن عدة تخصصات ، تضم هيئة تدريسية من 99 عضو و 2206 طالب في مرحلة التدرج و 76 طالب في مرحلة ما بعد التدرج منهم 14 طالب في الماجستير ، 48 طالب دكتوراه علوم و 14 طالب دكتوراه " ل.م.د"²

¹ - مقابلة مع موظف بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي يوم 2015/04/26 .

²-مقابلة مع موظفة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الطبيعية والحياة ، يوم 2015/4/26 .

ت-كلية العلوم والتكنولوجيا:

كلية العلوم والتكنولوجيا وهي وحدة تعليم وبحث في جامعة جيجل في ميدان العلم والمعرفة ، تتضمن تكوين في التدرج وما بعد التدرج تتشكل من تسعة أقسام هندسة معمارية، و هندسة ميكانيكية، هندسة مدنية ، هندسة الطرائق، إلكترونيك ، هندسة كهربائية ، آلية ، إلكتروني وتتضمن عدة فروع ، تضم 223 عضو من هيئة التدريس و 2363 طالب في مرحلة التدرج و 166 طالب في مرحلة ما بعد التدرج و 166 طالب في مرحلة ما بعد التدرج منهم 116 في دكتوراه علوم و 50 طالب في دكتوراه " ل.م.ج"¹

ث-كلية الحقوق والعلوم السياسية :

كلية الحقوق والعلوم السياسية وحدة تعليم وبحث في جامعة جيجل في قطب الجامعي تأسست في ميدان العلم والمعرفة تتضمن تكوين في التدرج وما بعد التدرج تشكل من 3 أقسام ، حقوق ، علوم سياسية وعلوم إنسانية واجتماعية ، تنقسم هذه الأقسام إلى عدة تخصصات

تضم الكلية ، هيئة مدرسية مكونة من 137 عضو و 1405 طالب في مرحلة التدرج و 17 طالب في ما بعد التدرج تخصص ما جيستير " مدرسة الدكتوراه " .²

ج-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وحدة تعليم وبحث في جامعة جيجل في قطب الجامعي تأسست في ميدان العلم والمعرفة ، تتضمن تكوين في التدرج وما بعد التدرج تتشكل من ثلاث أقسام : علوم تجارية ، علوم التسيير وعلوم اقتصادية ، تضم الكلية ، هيئة تدريسية مكونة من 133 و 2287 طالب في مرحلة التدرج و 108 في مرحلة ما بعد التدرج منهم 8 طلاب في تخصص الماجستير و 100 طالب في تخصص دكتوراه " ل.م.د."³

ح-كلية الآداب واللغات:

كلية الآداب واللغات هي وحدة تعليم وبحث في جامعة جيجل في قطب الجامعي تأسست في ميدان العلم والمعرفة ، تتضمن تكوين في التدرج وما بعد التدرج تتشكل من ثلاث أقسام : لغة انجليزية ، لغة

¹ -مقابلة مع موظف بمصلحة المستخدمين من كلية العلم والتكنولوجيا ، يوم 2015/4/26 .

² -مقابلة مع موظف بمصلحة المستخدمين بكلية الحقوق والعلوم السياسية ، يوم 2015/4/27.

³ -مقابلة مع موظف بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، يوم 2015/4/27 .

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

فرنسية، أدب عربي تضم عدة تخصصات تضم الكلية هيئة تدريسية مكونة من 148 عضو و 3102 طالب في مرحلة التدرج و 25 في مرحلة ما بعد التدرج منهم 5 في تخصص الماجستير.¹

خ-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي وحدة تعليم وبحث في جامعة جيجل في قطب الجامعي تأسست في ميدان العلم والمعرفة ، تتضمن تكوين في التدرج وما بعد التدرج تتشكل من 74 عضو من هيئة التدريس تضم 2241 في مرحلة الدرج و 48 طالب في مرحلة ما بعد التدرج تخصص الماجستير.²

المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة

سيتم التركيز على تبيان منهج الدراسة وتعيين مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة الدراسة ، ثم استعراض أداة الدراسة والاجراءات التي تم استخدامها للتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانيا، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بياناتها.

المطلب الأول : منهج ومجالات الدراسة

لكل دراسة منهج معين ومجالات محددة تقوم عليها ويمكن إبرازها على النحو التالي

أولاً: منهج الدراسة

يمكن تعريف المنهج على أنه " الأسلوب أو الطريقة التي تتبع من أجل تحري الحقائق العلمية في اي علم من العلوم وتعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة".³

يخضع المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة إلى طبيعة الموضوع المراد دراسته وكذا نوعية الإشكالية المطروحة، ومن جهة أخرى بالفرضيات التي ستدرج لمعالجة هذا الموضوع.

وحتى نتمكن من تحديد الدور التمكين في تحقيق الرضا لدى الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل أسلوب لوصف الظاهرة كما وكيفا من خلال جمع المعلومات ، تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة ، ويستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة بشكل دقيق ويمكننا من الحصول على معلومات عن واقع تلك الظاهرة بعد تصنيفها ، تحليلها وتفسيرها .

¹-مقابلة مع موظف بمصلحة المستخدمين بكلية الآداب واللغات ، يوم 2015/4/27.

²-مقابلة مع موظف بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، يوم 2015/4/27.

³-محمود أحمد أبو سمرة، عماد البرغوتي ، منهجية البحث العلمي عند المسلمين مجلة العلوم الإسلامية ، "سلسلة الدراسات الإنسانية، العدد الثاني، المجلد 16، القدس ، جوان 2008، ص 450.

ثانيا : مجالات الدراسة

يمكن تحديد مجالات الدراسة كما يلي:

أ-المجال المكاني : من أجل الإجابة على الإشكالية تم تسليط الضوء على جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل .

ب-المجال الزمني:

ونقصد بها الفترة الزمنية التي تمت خلالها هذه الدراسة ، فبالنسبة للعام الدراسي فقد تمت في (2014-2015) على مرحلتين في المرحلة الأولى توصلنا إلى موافقة الإدارة على هذا الموضوع بشكل نهائي في أواخر شهر فيفري ، بعد ذلك الانطلاق في الجانب النظري ، أما فيما يخص المرحلة الثانية والخاصة بالجانب التطبيقي تم إعداد إستبانة تتضمن أسئلة في صلب الموضوع، وبعد إطلاع الأستاذ عليها وإجراء التعديلات اللازمة فيها ثم توزيعها في تاريخ 2015/4/26 ، ليتم الانتهاء من جمعها في 2015/5/4.

ت_المجال البشري:

ويمثل هذا المجال الموارد البشرية الممثلة للعينة الدراسة المأخوذة والتي تتمثل في المجتمع المراد دراسته، بحيث يتكون هذا المجتمع من كل أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

ث_المجال الموضوعي:

لقد تركزت دراسته حول مستوى التمكين داخل الجامعة ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة ، وهذا الاكتشاف بعض الملاحظات والنقاط الهامة من بينها ما يلي:

-واقع التمكين في جامعة محمد الصديق بن يحيى

-مدى رضا الأساتذة عن العمل بالجامعة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

إن موضوع البحث يركز أساسا على معرفة مستوى التمكين الموجود فعلا في الجامعة ، ورأي الأساتذة في مستوى التمكين الموجود ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ونظرا لاستحالة المسح الشامل وكثرة الأساتذة وضيق وقت الدراسة قد تم الاعتماد على نسبة (20 %) من المجتمع الأصلي (974)، تم تحديدها كالتالي:

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

عينة الدراسة = العدد الإجمالي للمجتمع x النسبة المختارة

$$\text{ومنه عينة} = 974 \times 20\% = 195.$$

لذلك تم توزيع 195 استمارة على جميع الكليات ، وقد تم استرجاع 175 إستمارة أي مانسبته (89.74 %)

المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك لكون الإستبانة وسيلة فعالة لجميع المعلومات وقياس المتغيرات المرغوب دراستها. وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة و الإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها.

أولاً: بناء أداة الدراسة

بعد الإطلاع على الأدبيات التي تطرقت لموضوع البحث، تم تصميم إستبانة مؤلفة من ثلاثة محاور والمتمثلة في "المحور الأول والذي يحتوي على البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس ، العمر، الرتبة العلمية ، الأقدمية ، مكان العمل (الكليات) ، ويحتوي المحور الثاني على متغيرات تتعلق بإبعاد التمكين يحتوي على (20) عبارة مقسمة إلى خمسة أقسام وهي تفويض السلطة، الاتصالات الفعال ، التحفيز، التدريب، فرق العمل أما القسم الثاني خاص بالرضا الوظيفي والذي يحتوي على 10 عبارات" وقد أستخدم مقياس ليكرت المتدرج ذو الأبعاد الخمس لقياس درجة الاستجابة لكل من محور التمكين والرضا الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) :توزيع ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
راض جدا	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض على الإطلاق
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إستبانة

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

ثانيا: صدق أداة الدراسة

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

الجدول رقم (03) : معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (تمكين الموارد البشرية) بالدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.475 **	11	0.533**	01
0.643**	12	0.601**	02
0.316**	13	0.641**	03
0.325**	14	0.579**	04
0.244**	15	0.573**	05
0.306**	16	0.554**	06
0.302**	17	0.574**	07
0.313**	18	0.653**	08
0.77**	19	0.411**	09
0.114**	20	0.479**	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss

يلاحظ ** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول رقم (03) أن قيم ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 مما يبين دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات أنظر الملحق رقم (03).

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

الجدول رقم (04) : معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي) بالدرجة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
21	0.595 **	26	0.726**
22	0.656 **	27	0.713 **
23	0.622 **	28	0.427**
24	0.690**	29	0.688 **
25	0.804**	30	0.708 **

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يلاحظ ** دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يبين دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات. أنظر الملحق رقم (03)

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

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

الجدول رقم (05) : معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور

الترتيب	معامل ثبات ألفا كرونباخ	محاور أداة الدراسة
1	0.889	تمكين الموارد البشرية
2	0.841	الرضا الوظيفي
/	0.911	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن معاملات الثبات قد تراوحت بين 0.89 في حدها الأعلى لمحور تمكين الموارد البشرية وبين 0.84 في حدها الأدنى لمحور الرضا الوظيفي وأن معامل ثبات أداة الدراسة ككل بلغ 0.91 وهو معامل ثبات مرتفع ، مما يدل على ثبات النتائج أداة الدراسة. أنظر الملحق رقم (04).

المطلب الرابع : أدوات المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية « statistic » packag for social sciences والذي يرمز له اختصار بالرمز (spss) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها

أ-المدى : بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي . ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في المحورين الثاني والثالث من الإستبانة تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5) ، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة اي (0.8 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8 = 1 + 0.8) وهكذا أصبح طول الخلية أو الفئات كمايلي

-من 1 إلى 1.8 يمثل (لا أوافق بشدة) بالنسبة لتمكين ويمثل (غير راض على الإطلاق) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي ، يمثلان المستوى المنخفض جدا لتمكين والرضا الوظيفي على التوالي .

-من 1.81 إلى 2.60 يمثل (لا أوافق) بالنسبة لمحور التمكين، ويمثل (غير راض) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، يمثلان المستوى المنخفض لتمكين و الرضا الوظيفي على التوالي .

-من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) بالنسبة لمحور التمكين ، ويمثل (راض إلى حد ما) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، يمثلان المستوى المتوسط لتمكين والرضا الوظيفي على التوالي .

-3.41 إلى 4.20 يمثل (أوافق) بالنسبة لمحور التمكين ويمثل (راض) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، ويمثلان المستوى المرتفع لتمكين والرضا الوظيفي على التوالي .

-من 4.21 حتى 5 يمثل (أوافق بشدة) بالنسبة لمحور التمكين ويمثل راض جدا بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، يمثلان المستوى المرتفع جدا لتمكين والرضا الوظيفي على التوالي .

ب-تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة

ت-استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (تمكين الموارد البشرية والرضا الوظيفي).

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

ويعطى بالصيغة التالية :

$$\mu = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن :

Ni: عدد خيارات أفراد العينة

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة

N : مجموع أفراد المجتمع ويقدر بـ 175 أستاذ

ث- معامل الارتباط لبيرسون : من أجل تبيان درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدف البنائي).

يعطى بالصيغة التالية :

$$r = \frac{COV(x.y)}{\sigma x \sigma y}$$

COV(x.y) التباين المشترك للمتغير المستقل التمكين و المتغير التابع للرضا الوظيفي.

σx : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة

σy : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة

ج-معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة

د-الانحراف المعياري: من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الفرعية والرئيسية ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركز الاستجابات وينخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح ، أو على فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية :

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

حيث ان :

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

μ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبانة وحاورها الرئيسية والفرعية.

N : مجموع عينة الدراسة وتقدر بـ 175.

هـ -إختبار T في حالة عينة واحدة (T- Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك ، وقد تم إستخدام هذا الإختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة .

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

في هذا المحور من الدارس الميدانية سوف يتم تطرق إلى قياس مستوى تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل ، وذلك بتفريغ وتحليل بيانات الإستبانة الموزعة على العينة المختارة ، وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، ويتناول هذا المحور العناصر التالية:-عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.-عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور تمكين _ عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الرضا الوظيفي.-إختيار الفرضيات.

خلاصة .

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

أ-التعرف على خصائص أفراد العينة تم توزيعها حسب: الجنس، السن،الرتبة العلمية،الأقدمية،مكان العمل.

أولاً:الجنس

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

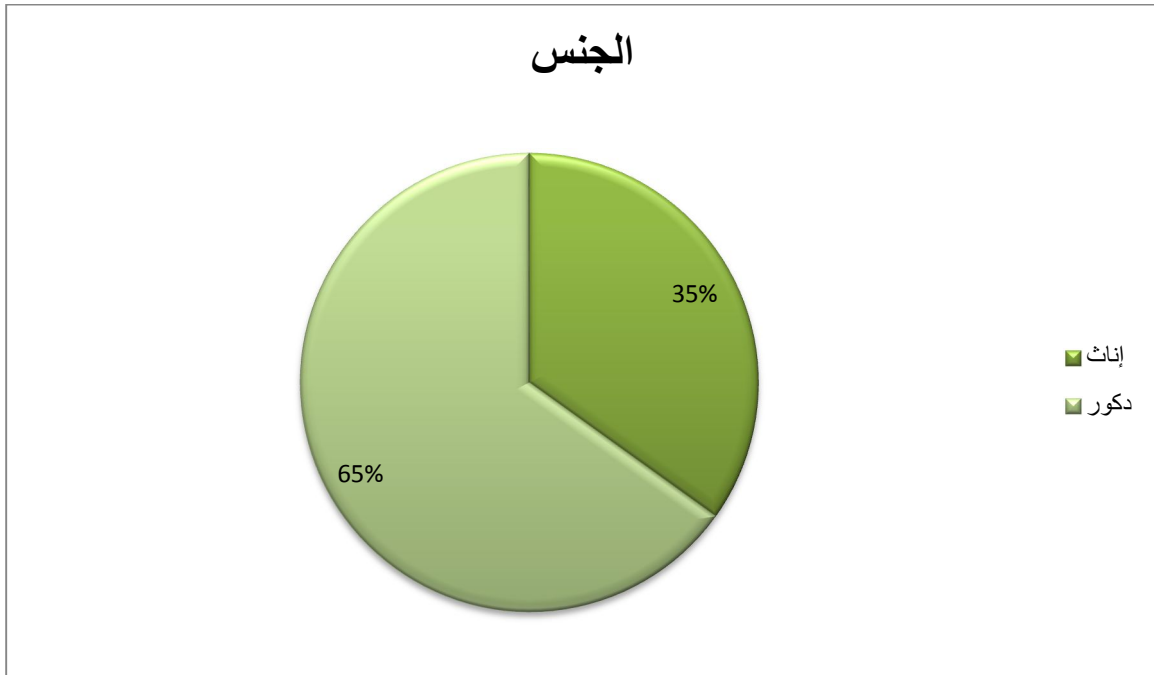
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما يوضح الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (06): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65.1	114	ذكر
34.9	61	أنثى
% 100	175	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن (144) من عينة الدراسة هم ذكور ، حيث يمثلون نسبة (65.1 %) من حجم العينة في حين بلغ عدد الإناث (61) أي ما نسبته (34.9 %) من حجم العينة ، يتضح أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في عينة الدراسة المجيبة على الاستبانة .أنظر الملحق رقم (05).

ثانيا : السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين:

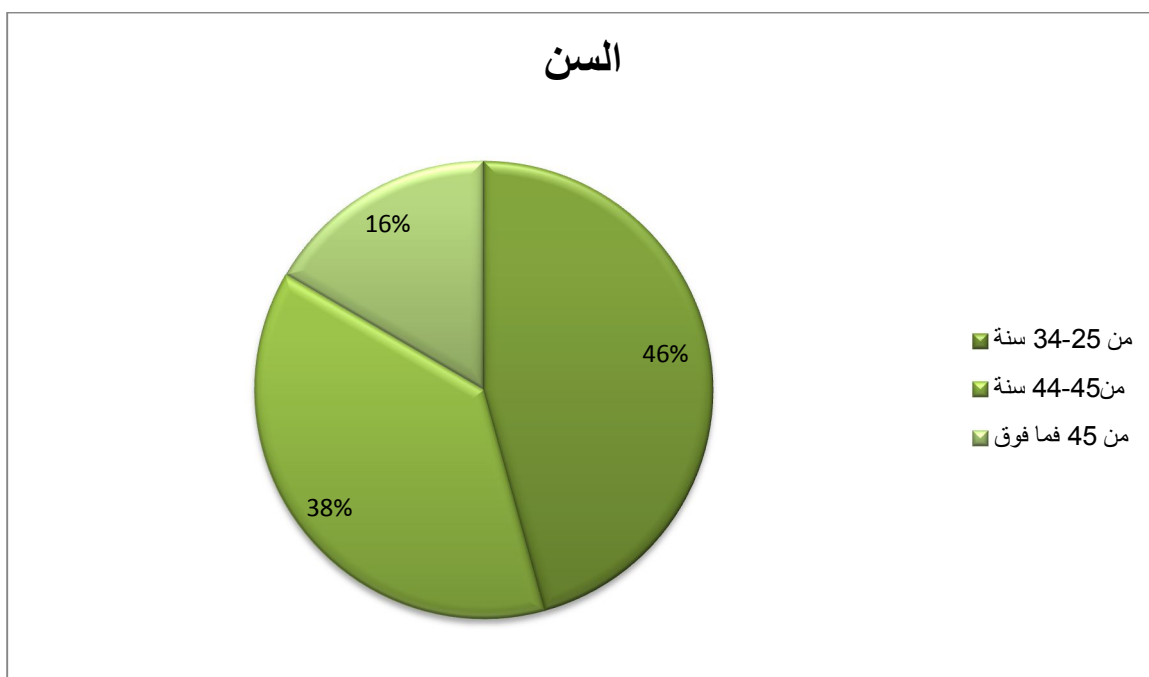
الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
45.7	80	من 25-34 سنة
37.7	66	من 35-44 سنة
16.6	29	من 45 فما فوق
% 100	175	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

الشكل رقم(14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج Excel.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن (80) من أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 25 و 34 سنة أي ما نسبته (45.7%) من حجم العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-44 سنة (66) فرد أي ما نسبته (37.7%) من حجم العينة ، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذي تساوي أو تزيد أعمارهم عن 40 سنة و 29 فرد ، أي ما نسبة (16.6%) من حجم العينة.أنظر الملحق رقم (05).

ثالثا:الرتبة العلمية

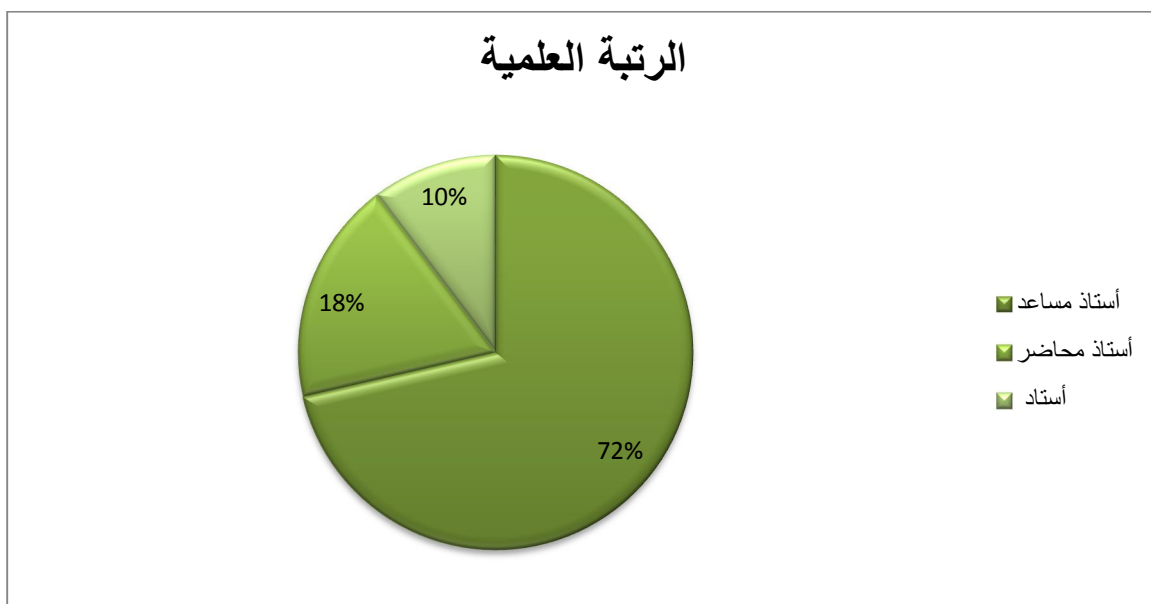
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	125	% 71.4
أستاذ محاضر	32	% 18.3
أستاذ	18	% 10.3
المجموع	175	% 100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن (125) من أفراد عينة الدراسة ضمن رتبة أستاذ مساعد وهم يمثلون نسبة (71.4 %) من حجم العينة.

في حين بلغ عدد الأفراد العينة الذين ينتمون إلى رتبة أستاذ محاضر (32) ، أي ما نسبته (18.3 %) من حجم العينة، أما عدد أفراد العينة الذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي فبلغ عددهم (18) فرد أي ما نسبة 10.3 % من حجم العينة ، ويتضح من الجدول ، أن نسبة الأساتذة من رتبة أستاذ هي نسبة صغيرة مقارنة بالرتب الأخرى .أنظر الملحق رقم (05).

رابعاً: الأقدمية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

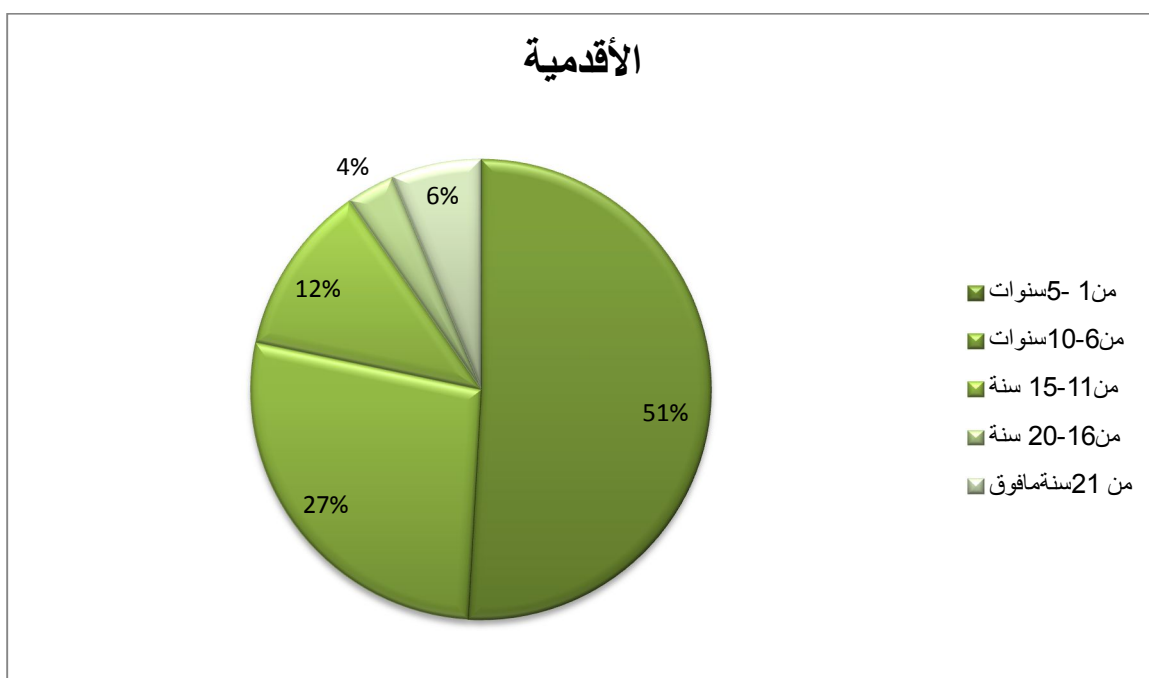
النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
50.9 %	89	من 05-01 سنوات
27.4 %	48	من 10-6 سنوات
12 %	21	من 15-11 سنة

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

من 16-20 سنة	6	3.4 %
21 سنة فما فوق	11	6.3
المجموع	175	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج Excel.

من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن (89) من أفراد عينة الدراسة ذوي الخبرات أقل 6 سنوات وهم يمثلون نسبة 50.9 % من حجم عينة الدراسة، أما (48) فرد من عينة الدراسة فيملكون أقدمية من 6 إلى 10 سنوات أي ما نسبته (27.4 %) من حجم العينة في حين نجد أن الفئة التي تتراوح فترة عملهم في الوظيفة ما بين 11 و 15 سنة بلغ عددها (21) فرد أي ما نسبته 12 % من حجم العينة وفيما يخص الأساتذة الذين تتراوح سنوات خبراتهم من 16 إلى 20 سنة بلغ عددهم (6) أفراد أي ما نسبته 3.4 %، وهي نسبة ضئيلة جدا في حين بلغ عدد الأفراد الذين تفوق خبراتهم في العمل 21 سنة هم (11) فرد أي ما نسبته (6.3 %) من حجم العينة. أنظر الملحق رقم (05).

خامسا : مكان العمل (الكلية)

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل كما موضح في الجدول و الشكل التاليين:

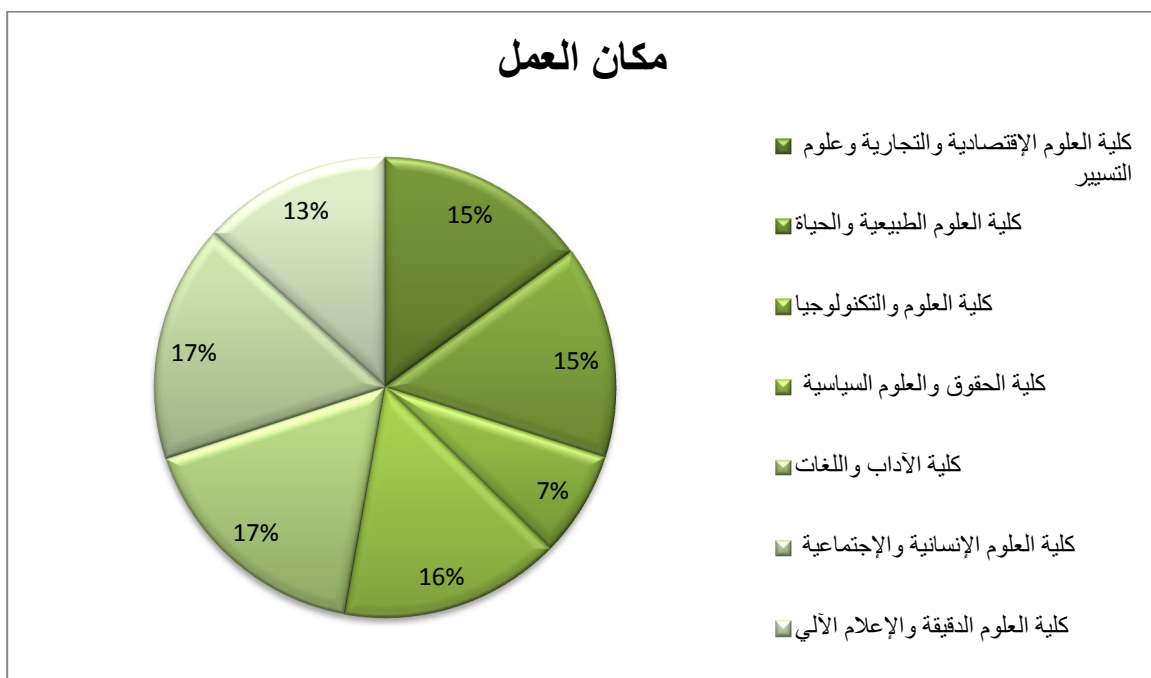
الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	26	14.9%
كلية علوم الطبيعة والحياة	26	14.9%
كلية العلوم والتكنولوجيا	13	7.4%
كلية الحقوق والعلوم السياسية	27	15.4%
كلية الآداب واللغات	30	17.1%
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	29	16.6%
كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي	24	13.3%
المجموع	175	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج Excel .

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن (26) فرد من عينة الدراسة يعملون في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير أي ما نسبته 14.9 % من حجم الفئة ونفس النسبة في كلية علوم الطبيعة والحياة أما في ما يخص كلية العلوم والتكنولوجيا فقد بلغت نسبتهم (7.4 %) فقط من حجم العينة وهي أصغر نسبة في ما بين الكليات أي ما عدده (13) فرد من عينة الدراسة، في حين بلغت النسبة في كلية الحقوق والعلوم السياسية (15.4 %) من حجم عينة الدراسة أي (27) فرد من عينة الدراسة أما كلية الآداب واللغات فقد حصلت على نسبة (17.1 %) من حجم العينة أي (30) فرد من عينة الدراسة. أنظر الملحق رقم (05).

في حين حصلت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على نسبة (16.6 %) من حجم عينة الدراسة وهي توافق (29) فرد من عينة الدراسة ، بينما حصلت كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي على نسبة قدرها (13.3 %) من حجم العينة أي (24) فرد من عينة الدراسة.

ب_إختبار التوزيع الطبيعي: تشير معظم الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع طبيعياً للبيانات و سنستعرض إختبار (كولمجروف_سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا و هذا من خلال جدول التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف - سمرنوف)

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

عنوان الدراسة	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي	0.059	0.2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد العينة، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجموع محاور الاستبانة أكبر من 5% (وهي قيمة مستوى المعنوية المستخدم في التحليل الإحصائي لهذه الدراسة)، وهذا يدل على أن التوزيع الذي تتبعه البيانات هو التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن استخدام الاختبارات المعملية في التحليل. أنظر الملحق رقم (08)

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين

من أجل التعرف على مستوى التمكين بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل تم تخصيص 20 عبارة موزعة على خمسة أبعاد لتمكين وهي : تفويض السلطة ، الاتصال الفعال ، التحفيز ، التدريب ، الفرق العمل حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفويض السلطة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار نسبة	العبارة	رقم العبارة
			غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
02	1.090	3.17	10	47	35	69	14	ك	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لك لانجاز مهام وظيفتك	1
			5.7	26.9	20	39.4	8	%		
01	1.079	3.33	9	40	26	85	15	ك	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة لتتمكن من أداء مهامك	2
			5.1	22.9	14.9	48.6	8.6	%		
04 05	1.110	2.28	25	51	42	52	5	ك	تسمح لك الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3
			14.3	29.1	24.0	29.7	2.9	%		

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

1.080	2.57	31	57	48	34	5	ك	يشجعك المدير على ممارسة الدور القيادي	4
		17.7	32.6	27.4	19.4	2.9	%		
0.83881	2.9614	المتوسط الكلي والانحراف الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل يرون أن سياسة تفويض السلطة متبعة بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على تفويض السلطات لأساتذة ب (2.96 من 5) ، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن الفئة (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط لتفويض السلطة.

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

-يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) تمنحك الإدارة المرونة المناسبة لتتمكن من أداء مهامك " وهذا بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري قدره 1.079

-يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) " تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية إليك لانجاز مهام وظيفتك " بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 1.090

-يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) " يشجعك المدير على ممارسة الدور القيادي " ، بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 1.080

-يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03) " تسمح لك الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 1.110. أنظر الملحق رقم (06).

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال الفعال

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	رقم العبرة
			غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	نسبة			
03	1.093	2.74	22	63	33	53	4	ك	توجد قنوات اتصال داخل الجامعة	5
			12.6	36	18.9	30.3	2.3	%		
01	1.038	3.55	7	28	25	92	23	ك	هناك اتصال مستمر مع زملائك	6
			4.0	16	14.3	52.6	13.1	%		
02	1.142	3.38	14	31	25	85	20	ك	هناك تبادل المعلومات بينك وبين زملائك	7
			8.0	17.7	14.3	48.6	11.4	%		
0.88737		3.2210	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى يرون أن الاتصالات داخل الجامعة تعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الاتصال الفعال الموجودة بالجامعة (3.22 من 5) ، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى لاتصال الفعال.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الاتصال الفعال تنازليا من الأعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

يأتي في المرتبة الأولى العبرة رقم (06) : " هناك اتصال مستمر مع زملائك " بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.038.

-يأتي في المرتبة الثانية العبرة رقم (07) " هناك تبادل المعلومات بينك وبين زملائك " بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.142.

-يأتي في المرتبة الثالثة العبرة رقم (05) " توجد قنوات اتصال داخل الجامعة " بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 1.093. أنظر الملحق رقم (06).

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق	
8	تقدر الإدارة جهودك في العمل	ك	7	48	41	53	26	
		%	4	27.4	23.4	30.3	14.9	
9	لديك دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام	ك	41	91	24	15	4	
		%	23.4	52	13.7	8.6	2.3	
10	معيار الترقية يتوقف على كفاءة الأساتذة	ك	26	51	35	41	22	
		%	14.9	29.1	20	23.4	12.6	
11	توجد فرص لترقية لمنصب أعلى	ك	27	72	30	32	14	
		%	15.4	41.1	17.1	18.3	8	
المتوسط الكلي والانحراف الكلي								
			3.2729					0.77556

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى يرون أن التحفيز يعبر عن درجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحفيز الموجود بالجامعة (3.27 من 5) ، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار " محايد" المقابل للمستوى المتوسط للتحفيز .

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

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(09) : "لديك أهداف للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام " بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.951.

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

-يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (11) " توجد فرص لترقية لمنصب أعلى " بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.182 .

-يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (10) " معيار الترقية يتوقف على كفاءة الأساتذة " بمتوسط الحسابي 3.10 وانحراف معياري 1.273 .

-يأتي في المرتبة الرابعة رقم (08) " تقدر الإدارة جهودك في العمل " بمتوسط حساب 2.75 وانحراف معياري 1.131. أنظر الملحق رقم (06).

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التدريب

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق	
12	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	ك	4	29	40	62	40	
		%	2.3	16.6	22.9	35.4	22.9	
13	تمنح الإدارة فرص متساوية لجميع الأساتذة بالتدريب	ك	7	36	47	50	35	
		%	4	20.6	26.9	28.6	20	
14	تشجع الإدارة الأساتذة على تبادل الخبرات بينهم أثناء الرامج التدريبية	ك	5	31	57	55	27	
		%	2.9	17.7	32.6	31.4	15.4	
15	هناك تحقيق لنتائج من البرامج التدريبية انعكست على أداءك	ك	11	55	50	35	24	
		%	6.3	31.4	28.6	20	13.7	
16	هناك تحقيق لنتائج من البرامج التدريبية انعكست على الجامعة	ك	9	45	56	43	22	
		%	5.1	75.7	32	24.6	12.6	
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
		0.78110		2.729				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى يرون أن التدريب يعبر عن درجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على التدريب الموجود بالجامعة (2.73 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث الحماسي (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط لتدريب

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

-يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (15) " هناك تحقيق لنتائج من البرامج التدريبية انعكست على أدائك "بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 1.149 .

-يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (16) " هناك تحقيق لنتائج من البرامج التدريبية انعكست على الجامعة " بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 1.095 .

- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (14) تشجع الإدارة الأساتذة على تبادل الخبرات فيما بينهم أثناء البرامج التدريبية " بمتوسطها حسابي وانحراف معياري 2.61 و 1.038 على التوالي.

-يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (13) " تمنح الإدارة فرص متساوية لجميع الأساتذة بالتدريب " بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 1.140 على التوالي.

-يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (12) " تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب " بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 1.083.أنظر الملحق رقم (06)

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

رقم العبارة	العبارة	التكرار نسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
			موافق بشدة	موافق	محايد	موافق غير موافق				
17	العمل في فريق عمل يشعر بالراحة	ك %	41	75	34	16	9	3.70	1.084	03
			23.4	42.9	19.4	9.1	5.1			
18	يسود الاحترام	ك	44	90	26	12	3	3.91	0.909	01

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

			1.7	6.9	14.9	51.4	25.1	%	والتقدير والتفاهم بينك وبين زملائك في الفريق الذي تعمل معه	
02	0.991	3.77	3	23	23	88	38	ك	يمكن العمل	19
			1.7	13.1	13.1	50.3	21.7	%	الجماعي من تحقيق التعاون واقسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس يعبئ العمل	
04	1.055	3.65	9	17	33	83	33	ك	يحقق لك العمل	20
			5.1	9.7	18.9	47.4	18.9	%	الجماعي الحاجات المختلفة من خلال انجازتك الهامة في العمل	
	0.84858	3.7600	المتوسط الكلي والانحراف الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى يرون أن فرق العمل موجود بدرجة عالية حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فرق العمل بالجامعة (3.76 من 5) ، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.41 إلى 4.20) والتي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للمستوى المرتفع لفرق العمل .

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

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (18) "يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بينك وبين زملائك في الفريق الذي تعمل معه " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3.91 و 0.909 على التوالي .

- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (19) " يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس يعبئ العمل " بمتوسط وانحراف معياري 3.7 و 0.991 على التوالي .

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

-يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (17) " العمل في فريق عمل يشعر بالراحة " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3.70 و 1.084 على التوالي .

-يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (20) " يحقق لك العمل الجماعي الحاجات المختلفة من خلال إنجازاتك الهامة في العمل " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3.65 و 1.055 على التوالي

الجدول رقم (17) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لتمكين الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد تمكين الموارد البشرية
4	0.84	2.96	-تفويض السلطة
3	0.89	3.22	-الاتصال الفعال
2	0.77	3.27	-التحفيز
5	0.78	2.73	-التدريب
1	0.84	3.76	-فرق العمل
	0.62	3.15	تمكين الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (17) تبين أن أبعاد تمكين الموارد البشرية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل تؤثر على الأساتذة بدرجة متفاوتة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات الموجودة في محور تمكين الموارد البشرية (3.15) ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.61 إلى 3.40) وتشير هذه الفئة إلى الخيار " محايد" الذي يعبر عن المستوى المتوسط لتمكين الموارد البشرية .

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر تمكين الموارد البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

-يأتي في الرتبة الأولى " فرق العمل " بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.84.

-يأتي في المرتبة الثانية " التحفيز " بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 0.77 .

-يأتي في المرتبة الثالثة " الاتصال الفعال " بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 0.89.

-يأتي في المرتبة الرابعة تفويض السلطة " بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 0.84.

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

-يأتي في المرتبة الخامسة "التدريب" بمتوسط حساب 2.73 وانحراف معياري 0.78.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الرضا الوظيفي

للتعرف على مدى شعور الأساتذة بالرضا الوظيفي في الجامعة محل الدراسة ، وكذا الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور ، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك .أنظر الملحق رقم (06).

الجدول رقم (18) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
			نسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق			
21	أنت راض عن القرارات التي تتخذها	ك	41	104	20	8	2	3.99	0.799	03
		%	23.4	59.4	11.4	4.6	1.1			
22	تلتزم بحدود الصلاحيات الممنوحة لك تعبيرا عن رضاك	ك	33	100	22	17	3	3.82	0.910	07
		%	18.9	57.1	12.6	9.7	1.7			
23	تشعر بدرجة من الاستقلالية وهذا ما يجعلك راض	ك	30	87	27	25	6	3.63	1.063	08
		%	17.1	49.7	15.4	14.3	3.4			
24	تشعر بالمسؤولية وهذا ما يدفع لمراقبة أعمالك بشكل ذاتي	ك	79	85	3	5	3	4.33	0.797	01
		%	45.1	48.6	1.7	2.9	1.7			
25	تشعر بالرضا عن أدائك للعمل	ك	46	98	22	8	1	4.03	0.791	02
		%	26	56	12.6	4.6	0.6			
26	تتجز أعمالك بشكل جيد تعبيرا عن رضاك	ك	52	84	22	13	4	3.95	0.964	04
		%	29.7	48	12.6	7.4	2.3			
27	تستطيع حل المشاكل	ك	42	100	16	14	3	3.94	0.898	05

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

			1.7	8	9.1	57.1	24	%	المرتبطة بعملك اعتمادا على قدراتك ومهاراتك	
10	1.135	2.35	46	61	34	28	6	ك	أنت راض عن	28
			26.3	34.9	19.4	16	3.4	%	الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لك الإدارة	
09	1.139	3.61	14	17	26	85	33	ك	عملك يمنحك	29
			8	9.7	14.9	48.6	18.9	%	الإحساس بالاستقرار	
06	0.922	3.85	3	16	23	95	38	ك	أنت راض عن	30
			1.7	9.1	13.1	54.3	21.7	%	محتوى عملك وطريقة إنجازك له	
	0.61602	3.763							المتوسط الكلي والانحراف الكلي	
		1								

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss .

من خلال الجدول رقم(18) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى يرون أن الرضا الوظيفي يعبر عن درجة مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لمدى رضا الوظيفي الموجود في الجامعة (3.76 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.41 إلى 4.20) والتي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للمستوى مرتفع للرضا الوظيفي.

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

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (24) : "تشعر بالمسؤولية وهذا ما يدفع لمراقبة أعمالك بشكل ذاتي " بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.80 .

- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (25) " تشعر بالرضا عن أدائك للعمل " بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.79

- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (21) أنت راض عن القرارات التي تتخذها " بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.80 .

- يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (26) " تتجز أعمالك بشكل جيد تعبيراً عن رضاك " بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.96 .

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

- يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم 27 " تستطيع حل المشاكل المرتبطة بعملك اعتمادا قدراتك ومهارتك " بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.90.

- يأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (30) أنت راض عن محتوى عملك وطريقة إنجازك له " بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.92 .

- يأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (22) " تلتزم بحدود الصلاحيات الممنوحة لك تعبيرا عن رضاك " بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.91.

- يأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (23) "تشعر بدرجة من الاستقلالية وهذا ما يجعلك راض " بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.04 .

- يأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (29) " عملك يمنحك الإحساس بالاستقرار " بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.14 .

- يأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (28) " أنت راض عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لك الإدارة " بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 1.13. أنظر الملحق رقم (06).

المطلب الرابع : اختيار الفرضيات

الجدول الموالية تظهر نتائج اختيار الفرضيات المتعلقة بالتمكين (تفويض السلطة ، الاتصال الفعال ، التحفيز ، التدريب ، فرق العمل) ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ، لدى الأساتذة .

أ-إختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

H_1 : يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار T للعينة الواحدة لإختبار الفرضية الأولى :

الجدول رقم (19) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

		0.371	معامل الارتباط r		
		0.138	معامل التحديد R^2		
عند $\alpha = 0.05$		مستوى المعنوي:		قيمة (F) : 28.85	
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات موحدة	معاملات موحدة		المتغير
			SEB	A	
		(B)			
0.004	2.903	0.377	0.362	1.050	الثابت
0.000	5.356		0.095	0.510	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (19) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغة 37 % وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط التثائي ، كما بلغ معامل التحديد 0.13 مما يعني أن 12 % من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى عنصر تفويض السلطة، هذا يعني أن تفويض السلطات تؤثر بدرجة ضعيفة على الرضا الوظيفي، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنويا بمستوى الثقة 95 % على ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين متغيرين .

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.510 ، مما يشير أيضا إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى المعنوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.050 بمستوى معنوية 0.04 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا ، وبالتالي ومما سبق من التحليل للنتائج الإختبار يؤدي بنا إلى قبول فرضية الأولى التي تنص على " يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ " وذلك لأن قيمة معلمة الميل التي بلغت 0.510 ومستوى معنويتها 0.000 هو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ". أنظر الملحق رقم (07).

ب- إختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر معنوي الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

H_0 : لا يوجد أثر معنوي الاتصال الفعال لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

$$\alpha = 0.05$$

H_1 : يوجد أثر معنوي الاتصال الفعال لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار T للعينة الواحدة لإختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (20): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

		0.307	معامل الارتباط r		
		0.094	معامل التحديد R ²		
عند $\alpha = 0.05$		مستوى المعنوي: 0.000	قيمة (F) : 16.291		
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		المتغير
			A	SEB	
		(B)			
0.000	18.191	0.293	0.170	3.089	الثابت
0.000	4.036		0.051	0.205	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

كما يتضح من الجدول (20) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (30 %) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط التثائي، كما بلغ معامل التحديد 0.09 مما يعني أن 9 % من التغير الرضا الوظيفي يعود إلى الاتصال هذا يعني أن الاتصال يؤثر بدرجة ضعيفة نسبيا على الرضا الوظيفي، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنويا بمستوى الثقة 95 % على ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين متغيرين .

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الإنحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.205 ، مما يشير أيضا إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى المعنوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3.089 بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا ، وبالتالي ومما سبق من التحليل للنتائج الإختبار يؤدي بنا إلى قبول فرضية الأولى التي تنص على " يوجد أثر معنوي الاتصال الفعال لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

الدلالة $\alpha = 0.05$ " وذلك لأن قيمة معلمة الميل التي بلغت 0.205 ومستوى معنويتها 0.000 هو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر معنوي للاتصال الفعال لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ". أنظر الملحق رقم (07).

ج- إختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر معنوي التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

H_0 : لا يوجد أثر معنوي التحفيز لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

H_1 : يوجد أثر معنوي التحفيز لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار T للعينة الواحدة لإختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (21): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

		0.399	معامل الارتباط r		
		0.159	معامل التحديد R ²		
قيمة (F) : 37.181		مستوى المعنوي: 0.000		عند $\alpha = 0.05$	
المتغير	معاملات موحدة	غير موحدة	معاملات موحدة		معنوية (t)
			SEB	(B)	
الثابت	2.238	0.156	0.421	18.244	0.000
	0.334	0.055	6.098	0.000	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

كما يتضح من الجدول رقم (21) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 39 % وذلك بالاعتماد قيمة معامل لارتباط الثنائي ، كما بلغ معامل التحديد 0.15 مما يعني أن 15 % من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى التحفيز ، هذا يعني أن التحفيز يؤثر بدرجة ضعيفة على الرضا الوظيفي، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنويا بمستوى الثقة 95 % على ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين متغيرين .

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الإنحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.334 ، مما يشير أيضا إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى المعنوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.838 بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا ، وبالتالي ومما سبق من التحليل للنتائج الإختبار يؤدي بنا إلى قبول فرضية الأولى التي تنص على " يوجد أثر معنوي التحفيز لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ " وذلك لأن قيمة معلمة الميل التي بلغت 0.334 ومستوى معنويتها 0.000 هو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر معنوي التحفيز لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ". أنظر الملحق رقم (07).

د- إختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر معنوي للتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

H_0 : لا يوجد أثر معنوي التدريب لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

H_1 : يوجد أثر معنوي التدريب لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار T للعينة الواحدة لإختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (22): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط r		0.398	
معامل التحديد R ²		0.158	
قيمة (F) :		36.548	
مستوى المعنوي: 0.000		عند $\alpha = 0.05$	
المتغير	معاملات	غير	معاملات موحدة
		قيمة (t)	معنوية (t)

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

		(B)	موحدة		
			SEB	A	
0.000	14.287	0.418	0.186	2.656	الثابت
0.000	6.046		0.55	0.334	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

كما يتضح من الجدول رقم (22) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 39 % وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي ، كما بلغ معامل التحديد 0.15 مما يعني أن 15 % من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى التدريب ، هذا يعني أن التدريب يؤثر بدرجة ضعيفة على الرضا الوظيفي ، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنويًا بمستوى الثقة 95 % على ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين متغيرين .

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الإنحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.334 ، مما يشير أيضا إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى المعنوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.656 بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا ، وبالتالي ومما سبق من التحليل للنتائج الإختبار يؤدي بنا إلى قبول فرضية الأولى التي تنص على " يوجد أثر معنوي للتدريب لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ " وذلك لأن قيمة معلمة الميل التي بلغت 0.334 ومستوى معنويتها 0.000 هو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر معنوي للتدريب لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ". أنظر الملحق رقم (07).

هـ - إختبار الفرضية الخامسة: يوجد أثر معنوي لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لفرق العمل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

H_1 : يوجد أثر معنوي لفرق العمل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار T للعينة الواحدة لإختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (23): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

		0.461	معامل الارتباط r		
		0.212	معامل التحديد R ²		
قيمة (F) : 38.548		مستوى المعنوي: 0.000		عند $\alpha = 0.05$	
المتغير	معاملات موحدة	غير معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)	
				A	SEB
الثابت	2.656	0.186	14.287	0.000	0.000
	0.234	0.55	6.046	0.000	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

كما يتضح من الجدول رقم (23) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 46 % وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي ، كما بلغ معامل التحديد 0.21 مما يعني أن 21 % من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى فرق العمل، هذا يعني أن فرق العمل تؤثر بدرجة ضعيفة على الرضا الوظيفي، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنويًا بمستوى الثقة 95 % على ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين متغيرين .

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الإنحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.334 ، مما يشير أيضا إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى المعنوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.656 بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا ، وبالتالي ومما سبق من التحليل للنتائج الإختبار يؤدي بنا إلى قبول فرضية الأولى التي تنص على " يوجد أثر معنوي لفرق العمل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وذلك لأن قيمة معلمة الميل التي بلغت 0.334 ومستوى معنويتها 0.000 هو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر معنوي لفرق العمل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ". أنظر الملحق رقم (07).

و- إختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي للتمكين الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

الفصل الثالث دراسة حالة لدور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتمكين للموارد البشرية بأبعاده المختلفة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

H_1 : يوجد أثر معنوي للتمكين للموارد البشرية بأبعاده المختلفة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة

$$\alpha = 0.05$$

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار T للعينة الواحدة لإختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (24): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

		0.775	معامل الارتباط r		
		0.600	معامل التحديد R ²		
قيمة (F) : 259.741		مستوى المعنوي: 0.000		عند $\alpha = 0.05$	
المتغير	معاملات موحدة	غير موحدة	معاملات موحدة		معنوية (t)
			SEB	(B)	
الثابت	A	0.776	0.162	0.775	4.790
		0.687	0.43		16.116

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

كما يتضح من الجدول رقم (24) أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 77.5 % وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي ، كما بلغ معامل التحديد 0.60 مما يعني أن 60 % من التغير في الرضا الوظيفي يعود إلى للتمكين للموارد البشرية ، هذا يعني أن تمكين الموارد البشرية تؤثر بدرجة قوية على الرضا الوظيفي، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنويا بمستوى الثقة 95 % على ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين متغيرين .

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الإنحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.687 ، مما يشير أيضا إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى المعنوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد

الثابت) فقد بلغت 0.776 بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً ، وبالتالي ومما سبق من التحليل للنتائج الإختبار يؤدي بنا إلى قبول فرضية الأولى التي تنص على " يوجد أثر معنوي للتمكين الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ " وذلك لأن قيمة معلمة الميل التي بلغت 0.687 ومستوى معنويتها 0.000 هو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تنص على " لا يوجد أثر معنوي للتمكين الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ". أنظر الملحق رقم (07).

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وهذا بعد تفريغ تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبانة، والتي وزعت على أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد تم التوصل إلى بعض النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS .

ومن خلاله خلص إلى أن لتمكين دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي.

تعد الموارد البشرية أهم مورد إستراتيجي في المنظمات ومصدر كل إبداع وتفوق، والذي يسمح لها من تحقيق أهدافها، لذا دعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معانات الموارد البشرية داخل المنظمات وذلك بتمكينهم، حيث يعد التمكين أحد أهم الأساليب الإدارية التي تفرض واقع جديد لم يكن متوفر من قبل ولم تكن المنظمات بمجرد تمكين مواردها البشرية فقط بل سعت جاهدة لتحقيق رضاهم عن عملهم وذلك بالقضاء على منغصات العمل لديهم أو على الأقل التقليل منها من أجل تعظيم الاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم ومهارتهم.

ويركز هذا البحث على معرفة دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لذا أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي ولذاك أحدة عينة من جميع كلياتها، وجد أن التسيير بها ذو مركزية عالية، وأن القرارات تأتي من الإدارة العليا لتطبيق فقط دون مناقشة أو إيداء الرأي، ولكن هناك تمكين على مستوى الكليات في الأمور التي تخص وظائف الأساتذة منها برامج التدريب، إتخاذ بعض القرارات في مجال الوظيفة، كما تحتوي الكليات على بعض هيئة التدريس المتمكنة التي تحاول توافر أبعاد التمكين لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، كأنشاء فرق للعمل الجماعي يتم على مستواها طرح مشاكل تواجههم ومحاولة حلها، وكل هذا يعد مؤشرا جيدا في تحقيق رضا الأساتذة مما ينعكس على تحسين جودة خدمة التعليم، لكن كل هذا لا يكفي لنجاح التمكين، لأن غياب الإدارة على المكشوف وانتقال المعلومات والتحفيز، فرق العمل ليتبادل الأفكار، كل هذا سيؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي مما ينعكس على الأداء وعلى غرار ما سبق، تمكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

-النتائج النظرية

-لا يوجد مفهوم موحد لمعنى التمكين لدى الباحثين

- جاء التمكين لتخليص المورد البشري من اللوائح الملزمة والسياسات الصارمة .

-لا يمكن بأي حال من الأحوال، نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مع غياب المناخ التنظيمي الملائم والاستعداد الإداري المناسب، وتوفير المورد البشري الذي يمتلك الكفاءات والقابلية لتحمل المسؤولية في الشكل المناسب.

-يعتبر تمكين المورد البشرية مدخل حديث للإدارة المجموعات الداخلية للمنظمة، باعتباره صيحة جيدة يعود عليها ب تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال ما نتيجته للموارد البشرية من تحفيز ومشاركة في إتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة ومواردها البشرية .

-تحقيق الرضا الوظيفي، قد لا يتم إلا من خلال تهيئة البيئة التنظيمية لجميع الموارد البشرية، من خلال تدريبهم وتحفيزهم وهذا ما يدعو إليه التمكين .

- لا يوجد مفهوم موحد للرضا الوظيفي وكل هذا يرجع إلى تعدد المجالات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي .

- يعتبر الرضا الوظيفي أهم المواضيع التي تم دراستها في إطار السلوك التنظيمي، لكونه يتعلق بكيفية تحليل وفهم السلوك البشري داخل المنظمة .

- تتباين درجات الرضا الوظيفي من شخص إلى آخر وذلك لأن ما يحقق الرضا لشخص قد لا يحققه لشخص آخر .

- تساهم أبعاد التمكين (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب، فرق العمل) بشكل كبير لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال وتقوية روح الولاء والانتماء وشعورهم بالثقة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

النتائج التطبيقية:

خلص الجانب التطبيقي إلى النتائج التالية :

- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل تلتزم بأبعاد تمكين الموارد البشرية بمستوى متوسط حيث يأتي فرق العمل في المرتبة الأولى ثم التحفيز، الاتصال، تفويض السلطة، التدريب .

- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تمكين الموارد البشرية والرضا الوظيفي في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل .

- أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لذا الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل كان مرتفعاً بالنسبة للعمل الجماعي ومتوسط بالنسبة للاتصال ومنخفض بالنسبة للتدريب وفرق العمل .

- كشفت الدراسة عن وجود دور لكل من أبعاد تمكين الموارد البشرية (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب، فرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إتصال مستمر بين الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.

- أظهرت الدراسة أن النتائج المحققة من برامج التدريب لم تنعكس بالإيجاب على الجامعة.

- بينت الدراسة أن الإدارة بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل لا تشارك أساتذتها في إتخاذ القرار بينت الدراسة أن هناك تبادل للمعلومات بين أساتذة محمد الصديق بن يحيى بجيجل .

-التوصيات:

- فتح المجال أمام الأساتذة للمشاركة لإتخاذ القرارات، والسماع لأفكارهم واقتراحاتهم.
- العمل على تحسين ظروف العمل وخلق الجو الملائم للعمل الجماعي لأن الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل يرون بأن العمل الجماعي يحسن من أداءهم .
- الإهتمام بنظام الحوافز والعمل على تحسينه لأن ذلك يزيد من رضا الأساتذة ودافعيتهم للعمل داخل جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل.
- تفويض سلطات وصلاحيات أكبر للأساتذة خصوصا وأنهم يتمتعون بخصائص التمكين مما ينعكس بالفائدة على الجامعة.
- ضرورة منح أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل برامج التدريبية اللازمة لتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في العمل مما يعود على الجامعة بالفائدة .
- ضرورة تفعيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين أساتذة محمد الصديق بن يحيى بجيجل .

- 1- الآية الكريمة: 10 من سورة الأعراف.
- 2- الآية الكريمة: 56 من سورة يوسف.
- 3- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية الإسكندرية،1985.
- 4- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعة الإسكندرية، الطبعة الثامنة، الإسكندرية،2002.
- 5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،الطبعة السابعة،2002.
- 6- المباح أحمد عبد الله وآخرون،أساسيات الإدارة، الطبعة السابعة، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، السعودية.
- 7- إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، جامعة دمشق، سوريا، 2002.
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعة، الأردن، 2003.
- 9- جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار " الإنتاج و العمليات "، أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- 10- جميلة جاد الله ، محمد رسلان الجيوسي ، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الطبعة الأولى،2000.
- 11- حنفي علي ،الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ،دار الكتاب الحديث ،الإسكندرية ،2008.
- 12- رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين ؛الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 13- رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 14- زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات التفقه " في منظمات أعمال الألفية التالية"، دار اليازوري، العليمة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 15- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر ،عمان ،الطبعة الثانية،2007.
- 16- صادق محمد عفيفي، وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981.

- 17- عبد السلام بشير الدويجي، الإطار المفاهيمي والقياسي لإستراتيجية التمكين والتنمية الإنسانية
- 18- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 19- لقيوتي محمد قاسم، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في الشركات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 20- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي ، "أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر الطباعة، عمان، 1999.
- 21- محمد الصريفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" ، دار الوفاء للطباعة والنشر ،الإسكندرية، 2007.
- 22- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية، 2004.
- 23- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 24- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى دار الجامعة الجديدة، مصر،الإسكندرية، 2004.
- 25- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر، 1992.
- 26- المعجم الوسيط، من إصدار مجمع،اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة عام1998.
- 27- موفق عدنان عبد الجبار الحميري ،أمين أحمد محبوب المومني ،هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق ،إثراء للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى،2011 .
- 28- النمر سعود بن محمد وآخرون،الإدارة العامة:الأسس والوظائف طبعة السادسة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2006.
- 29- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 30- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري هام، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

ثانيا البحوث الجامعية:

- 1- ابو معمر سليمان محسن، وصيفة، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة و سبيل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص أصول التربية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، عمان .
- 1- ايناس فؤاد فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة التربية و التخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007 2008.
- 2- باحدي قدور بديدة محمد، أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، 2013.
- 3- بن عبيد، عبد ابط، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.
- 4- جبر سعيد مايل السيحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 5- جيلخ الصالح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ،دراسة حالة مجمع صيدال ،رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،الجزائر 2006_2007 .
- 6- حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لذا العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة، أحمد بوقرة ، بومرداس 2009، 2010.
- 7- حميدة بولحية، حنان بوريدان، أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسات التربية والتعليم ببلدية قاوس ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة جيجل، 2013.
- 8- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

- 9- زريش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محند أو لحاج- البويرة، 2014.
- 10- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية،دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء_سنلغاز جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 11- عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة ،تخصص علوم الإدارية، الجامعة رياض، السعودية، 2009.
- 12- فريد مصطفى، دور التنظيم الغير الرسمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة ،تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بمضياف،المسيلة ،بدون سنة.
- 13- شاطر شفيق ،أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،تخصص إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس، 2009_2010.
- 14- مومبية عزري ، ظروف العمل و الرضا المهني للمعلم ، رسالة ماجستير غير منشورة ،تخصص في تنمية الموارد البشرية ،كلية علوم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006_2007.
- 15- نور الدين شنوفي،تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ،تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص، ص: 191،192.
- 16- نورة عمورة ، سلاف معيمور ،الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي ،مذكرة ماستر غير منشورة ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل ،2012_2013.
- 17- نورة عمورة ،سلاف معيمور،الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي ،مذكرة ماستر غير منشورة،تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل .
- 18- وليد قرين، حمزة بوهيدل،فعالية القيادة و أثرها على الرضا الوظيفي ،مذكرة ماستر غير منشورة ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل ،2012_2013.

ثالثاً : المجالات والبحوث:

- 1- أيمن المعاني، وعبد الحكيم أخو أرشيدة، التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد5، العدد 2، 2009.
- 2- الحراحشة وصلاح الدين الهيثي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد33، العدد2، الأردن، 2006.
- 3- حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 1، عدد 03، جامعة الكويت ، سبتمبر 2006.
- 4- راضي جواد محسن ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، دراسة ميدانية على موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد112، العدد 1 ، السعودية ، 2007.
- 5- سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ،المجلة العربية الإدارية، مجلد 14، عدد02، جامعة الكويت، ماي 2007 .
- 6- صفاء ضمور ، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري " تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.
- 7- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1998.
- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 2،العدد 1، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2001 الموقع .
- 9- عبد الله البكر، التدريب حاجة ملحة للقضاء على البطالة، ، مجلة التدريب والتقنية و المهنية ، كلية التقنية بالرياض، ، مجلد1، العدد، 152، المملكة السعودية، ،2011.
- 10- المعاني أيمن عودة، واخو رشيدة، التمكين الإداري وأثاره في الإبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

- 1- أحمد السيد مصطفى، تمكين العاملين السمات المتميزة... والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة، 20 إلى 22 أبريل 2004.
 - 2- سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين: "إستراتيجية للتطوير الإداري"، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية: مسقط سلطة عمان 11-13 ديسمبر، 2004.
 - 3- عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004.
- خامساً: المراجع باللغة الأجنبية:

- ¹ -DOUGLAS BIBER AND ALL. DICTIONARY OF CONTEMPORATY ENGLISH. THIRD EDITION.HARLOW.1995.
- ² -patrick mignealt e mpowerment : quelle est l'influence du clinat psychologique sur habitation psychologique comportementale, écore de relations industrielles faculté des arts des sciences,2006.
- ³-john fosc, employee empowerment : an apprentice model, coo/of business university of Hartford, barney.1998.
- ⁴ -JanEliz abethphilamon, influences on employee emp ow errment, committent an we ll-being in a g a mbling, industry, school of applied psychology. Griffth university,2003.
- ⁵-Marching tonM, Good many, Wilkinson A and ackers.p "endive laments in employee/nvo evement.Employment" department r esearch paper series no2,hms0,London,1992.
- ⁶ -k,l,marrell,and m, maredith, »Empowering Employee, » newyork :mcg raw-hill,2000.
- ⁷ -Dimiit riades,z.s »Empowerment in total oudity : designing and Implementing Effective Emplooyee decision Making st rategies » quality Management Journal,2,2001.
- ⁸-ozaralli,nurdan »Effecys of transformational,leader ship on empowerment and team effectiveness »marmara Univrersity, Istanbul. Turkey.2002.

⁹-GENDZ ,J »THE EMPLOYEE EMPOWERMENT ERA »BUSINESS QUARTERLY ; AUTUMNM GO,VOL,SSISSUES .

¹⁰- KIRBY .PC ,WIMPELLERY ,R,Ekeaster,r ,rteacher empowerment deoendson needs,expectation if principal,schools:districts”nasspbullethn;76(s40)1992.

¹¹- Pastor,j,”empowerment: what is and what is not”, management in medicine,1996.

¹² -BOWN.P.E2 LAWLER :EE » empowering sering employees,” sloan management reviez: spring 33 issv e3.

¹³- Kruja drita, tedoelfke, » the levels of empowerment impaction the level of 14-job satisfaclion, » the case of Abanian hotels, TMS Academic journal, 4(2), 2009 .

15-lok, the nature and causes of job satisfaction, johon wileysons, new york, 1983 .

¹⁶ -MCSHANE ,steven I.2gilinow, mary ann von, »organization behavior », boston,the mcgraw-hill companies, inc,2000.

¹⁷ -KRAJE WSKI ,Lé RITT Z MAN, L, OP ERATION, MANAGEMENT,7 Eth ed ? nj,p rentice hall,2005.

سادسا : المواقع الإلكترونية:

Npc. Gov. Lu/doc/news/2npcgov.ppt.

Cite: <http://members.Tripod.com/j-fosc/thesis.html>.

<http://elmaghrby.com/researces/s.doc>.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

قسم علوم التسيير

استبانة بحث لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة - أساتذة جامعة جيجل -

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، راجيين أن تمنحونا جزءا من وقتكم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية من خلال قراءة كل محور وعباراته ووضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي تراها مناسبة مع الالتزام بقدر عال من الدقة والصدق، ونتعهد لسيادتكم ونؤكد بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وسيقتصر استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة
- حدد رأيك بصراحة عند الإجابة عن الأسئلة المقترحة
- ضع دائرة على الرقم الموافق للخانة.

إشراف: عرباني عمار

الطالبة: قطيش عفاف

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر [1] أنثى [2]
- 2- السن : من 25-34 سنة [1] -44 سنة [2] 45 فما فوق [3]
- 3- الرتبة العلمية: أستاذ مساعد [1] أستاذ محاضر [2] أستاذ [3]
- 4- الأقدمية: من 1- 05 سنوات [1] من 6- 10 سنوات [2]
- من 11-15 سنة [3] من 16 - 20 سنة [4] 21 سنة فما فوق [5]
- 5- مكان العمل: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير [1]
- [2] كلية علوم الطبيعة والحياة
- [3] كلية العلوم والتكنولوجيا
- [4] كلية الحقوق والعلوم السياسية
- [5] كلية الآداب واللغات
- [6] كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- [7] كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي

المحور الثاني: قياس مستوى تمكين أساتذة بجامعة جيجل .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تمكين الأساتذة بالجامعة، الرجاء منك التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي تراها تعبر عن مدى موافقتك على العبارة .

الأبعاد	رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير مرافق بشدة
	1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لك لانجاز مهام	5	4	3	2	1

الملحق رقم 01

					وظيفتك		
1	2	3	4	5	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة لتتمكن من أداء مهامك	2	تفويض السلطة
1	2	3	4	5	تسمح لك الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3	
1	2	3	4	5	يشجعك المدير على ممارسة الدور القيادي	4	
1	2	3	4	5	توجد قنوات اتصال داخل الجامعة	5	
1	2	3	4	5	هناك اتصال مستمر مع زملائك	6	الاتصال الفعال
1	2	3	4	5	هناك تبادل المعلومات بينك وبين زملائك	7	
1	2	3	4	5	تقدر الإدارة جهودك في العمل	8	
1	2	3	4	5	لديك دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام	9	التحفيز
1	2	3	4	5	معيار الترقية يتوقف على كفاءة الأساتذة	10	
1	2	3	4	5	توجد فرص لترقية لمنصب أعلى	11	
1	2	3	4	5	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	12	

الملحق رقم 01

1	2	3	4	5	تمنح الإدارة فرص متساوية لجميع الأساتذة بالتدريب	13	التدريب
1	2	3	4	5	تشجع الإدارة الأساتذة على تبادل الخبرات فيما بينهم أثناء البرامج التدريبية	14	
1	2	3	4	5	هناك تحقيق لنتائج من البرامج التدريبية انعكست على أداءك	15	
1	2	3	4	5	هناك تحقيق لنتائج من البرامج التدريبية انعكست على الجامعة	16	
1	2	3	4	5	العمل في فريق عمل يشعرك بالراحة	17	فرق العمل
1	2	3	4	5	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بينك و بين زملائك في الفريق الذي تعمل معه	18	
1	2	3	4	5	يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل	19	
1	2	3	4	5	يحقق لك العمل الجماعي الحاجات المختلفة من خلال انجازتك الهامة في العمل	20	

المحور الثالث: قياس مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة بجامعة جيجل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الرضا عن العمل لدى الأساتذة بالجامعة الرجاء منك التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي تراها تعبر عن مدى موافقتك على العبارة.

الملحق رقم 01

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير مرافق بشدة
21	أنت راض عن القرارات التي تتخذها	5	4	3	2	1
22	تلتزم بحدود الصلاحيات الممنوحة لك تعبيرا عن رضاك	5	4	3	2	1
23	تشعر بدرجة من الاستقلالية وهذا ما يجعلك راض	5	4	3	2	1
24	تشعر بالمسؤولية وهذا ما يدفع لمراقبة أعمالك بشكل ذاتي	5	4	3	2	1
25	تشعر بالرضا عن أدائك للعمل	5	4	3	2	1
26	تتجز أعمالك بشكل جيد تعبيراً عن رضاك	5	4	3	2	1
27	تستطيع حل المشاكل المرتبطة بعملك اعتماداً على قدراتك ومهاراتك	5	4	3	2	1
28	أنت راض عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لك الإدارة	5	4	3	2	1
29	عملك يمنحك الإحساس بالاستقرار	5	4	3	2	1
30	أنت راض عن محتوى عملك و طريقة انجازك له	5	4	3	2	1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

قسم علوم التسيير

استبانة بحث لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة - أساتذة جامعة جيجل -

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، راجيين أن تمنحونا جزءا من وقتكم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية من خلال قراءة كل محور وعباراته ووضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي تراها مناسبة مع الالتزام بقدر عال من الدقة والصدق، ونتعهد لسيادتكم ونؤكد بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وسيقتصر استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

- يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة
- حدد رأيك بصراحة عند الإجابة عن الأسئلة المقترحة
- ضع دائرة على الرقم الموافق للخانة.

إشراف: عرباني عمار

الطالبة: قطيش عفاف

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر [1] أنثى [2]
- 2- السن : من 25-34 سنة [1] -44 سنة [2] 45 فما فوق [3]
- 3- الرتبة العلمية: أستاذ مساعد [1] أستاذ محاضر [2] أستاذ [3]
- 4- الأقدمية: من 1- 05 سنوات [1] من 6- 10 سنوات [2]
- من 11-15 سنة [3] من 16 - 20 سنة [4] 21 سنة فما فوق [5]
- 5- مكان العمل: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير [1]
- [2] كلية علوم الطبيعة والحياة
- [3] كلية العلوم والتكنولوجيا
- [4] كلية الحقوق والعلوم السياسية
- [5] كلية الآداب واللغات
- [6] كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- [7] كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي

المحور الثاني: قياس مستوى تمكين أساتذة بجامعة جيجل .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تمكين الأساتذة بالجامعة، الرجاء منك التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي تراها تعبر عن مدى موافقتك على العبارة .

الأبعاد	رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير مرافق بشدة
	1	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لك لانجاز مهام	5	4	3	2	1

الملحق رقم 01

					وظيفتك		
1	2	3	4	5	تمنحك الإدارة المرونة المناسبة لتتمكن من أداء مهامك	2	تفويض السلطة
1	2	3	4	5	تسمح لك الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3	
1	2	3	4	5	يشجعك المدير على ممارسة الدور القيادي	4	
1	2	3	4	5	توجد قنوات اتصال داخل الجامعة	5	
1	2	3	4	5	هناك اتصال مستمر مع زملائك	6	الاتصال الفعال
1	2	3	4	5	هناك تبادل المعلومات بينك وبين زملائك	7	
1	2	3	4	5	تقدر الإدارة جهودك في العمل	8	
1	2	3	4	5	لديك دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية بشكل خاص والجامعة بشكل عام	9	التحفيز
1	2	3	4	5	معيار الترقية يتوقف على كفاءة الأساتذة	10	
1	2	3	4	5	توجد فرص لترقية لمنصب أعلى	11	
1	2	3	4	5	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	12	

الملحق رقم 01

1	2	3	4	5	تمنح الإدارة فرص متساوية لجميع الأساتذة بالتدريب	13	التدريب
1	2	3	4	5	تشجع الإدارة الأساتذة على تبادل الخبرات فيما بينهم أثناء البرامج التدريبية	14	
1	2	3	4	5	هناك تحقيق لنتائج من البرامج التدريبية انعكست على أداءك	15	
1	2	3	4	5	هناك تحقيق لنتائج من البرامج التدريبية انعكست على الجامعة	16	
1	2	3	4	5	العمل في فريق عمل يشعرك بالراحة	17	فرق العمل
1	2	3	4	5	يسود الاحترام والتقدير والتفاهم بينك و بين زملائك في الفريق الذي تعمل معه	18	
1	2	3	4	5	يمكن العمل الجماعي من تحقيق التعاون واقتسام المهام بينك وبين زملائك في الفريق وبالتالي لا تحس بعبء العمل	19	
1	2	3	4	5	يحقق لك العمل الجماعي الحاجات المختلفة من خلال انجازتك الهامة في العمل	20	

المحور الثالث: قياس مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة بجامعة جيجل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الرضا عن العمل لدى الأساتذة بالجامعة الرجاء منك التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي تراها تعبر عن مدى موافقتك على العبارة.

الملحق رقم 01

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير مرافق بشدة
21	أنت راض عن القرارات التي تتخذها	5	4	3	2	1
22	تلتزم بحدود الصلاحيات الممنوحة لك تعبيرا عن رضاك	5	4	3	2	1
23	تشعر بدرجة من الاستقلالية وهذا ما يجعلك راض	5	4	3	2	1
24	تشعر بالمسؤولية وهذا ما يدفع لمراقبة أعمالك بشكل ذاتي	5	4	3	2	1
25	تشعر بالرضا عن أدائك للعمل	5	4	3	2	1
26	تتجز أعمالك بشكل جيد تعبيراً عن رضاك	5	4	3	2	1
27	تستطيع حل المشاكل المرتبطة بعملك اعتماداً على قدراتك ومهاراتك	5	4	3	2	1
28	أنت راض عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لك الإدارة	5	4	3	2	1
29	عملك يمنحك الإحساس بالاستقرار	5	4	3	2	1
30	أنت راض عن محتوى عملك و طريقة انجازك له	5	4	3	2	1

قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة	الرقم
حمودة نسيم	01
غياط فوزية	02
مجيني عيسى	03
عزيزي وداد	04
بوفروم حنان	05
برجال عبد الوهاب	06

الملحق رقم (03)

Corrélations

		TOTAL
Q1	Corrélation de Pearson	,533
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175
Q2	Corrélation de Pearson	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175
Q3	Corrélation de Pearson	,641**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175
Q4	Corrélation de Pearson	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175
Q5	Corrélation de Pearson	,537**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175
Q6	Corrélation de Pearson	,554**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175
Q7	Corrélation de Pearson	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175
Q8	Corrélation de Pearson	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175

الملحق رقم (03)

	Corrélation de Pearson	,411
Q9	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175
	Corrélation de Pearson	,479 [*]
Q10	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175
	Corrélation de Pearson	,475 [*]
Q11	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175
	Corrélation de Pearson	,643 ^{**}
Q12	Sig. (bilatérale)	,000
	N	175

Corrélations

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	
	Corrélation de Pearson	,361	,476 ^{**}	,384 ^{**}	,430 ^{**}	,316 ^{**}
Q13	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	175	175	175	175	175
	Corrélation de Pearson	,298 ^{**}	,365	,378 ^{**}	,358 ^{**}	,325 ^{**}
Q14	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	175	175	175	175	175
	Corrélation de Pearson	,239 ^{**}	,264 ^{**}	,305	,229 ^{**}	,244 ^{**}
Q15	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,002	,001
	N	175	175	175	175	175
	Corrélation de Pearson	,159 ^{**}	,242 ^{**}	,296 ^{**}	,159	,306 ^{**}
Q16	Sig. (bilatérale)	,035	,001	,000	,036	,000

الملحق رقم (03)

	N	175	175	175	175	175
	Corrélation de Pearson	,204**	,177**	,279**	,131**	,302
Q17	Sig. (bilatérale)	,007	,019	,000	,084	,000
	N	175	175	175	175	175
	Corrélation de Pearson	,201**	,216**	,311**	,185**	,313**
Q18	Sig. (bilatérale)	,008	,004	,000	,014	,000
	N	175	175	175	175	175
	Corrélation de Pearson	,196**	,129**	,173**	,074**	,077**
Q19	Sig. (bilatérale)	,009	,088	,022	,328	,312
	N	175	175	175	175	175
	Corrélation de Pearson	,237**	,151**	,203**	,146**	,114**
Q20	Sig. (bilatérale)	,002	,046	,007	,055	,132
	N	175	175	175	175	175
	Corrélation de Pearson	,533	,601*	,641**	,579**	,537*
TOTAL	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	175	175	175	175	175

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	175	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	175	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	20

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	175	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	175	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	11

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	175	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	175	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	30

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

الملحق رقم (05)

Statistiques

	sexe	age	niveau	encin	travailler	Q1	Q2
N	Valide	175	175	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Statistiques

	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
N	Valide	175	175	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Statistiques

	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
N	Valide	175	175	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Statistiques

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
N	Valide	175	175	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Statistiques

	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
N	Valide	175	175	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0	0	0

Statistiques

	T1	T2	T3	T4	T5
N	Valide	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0

Tableau de fréquences

(05) الملحق رقم

sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
maxulin	114	65,1	65,1	65,1
Valide féminin	61	34,9	34,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 25_34 ans	80	45,7	45,7	45,7
Valide 35_44ans	66	37,7	37,7	83,4
45 ans et plus	29	16,6	16,6	100,0
Total	175	100,0	100,0	

niveau

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
professeur assistant	125	71,4	71,4	71,4
Valide professeur lecturer	32	18,3	18,3	89,7
professeur	18	10,3	10,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

encin

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1_5 ans	89	50,9	50,9	50,9
6_10 ans	48	27,4	27,4	78,3
Valide 11_15	21	12,0	12,0	90,3
16_20	6	3,4	3,4	93,7
21 ans et plus	11	6,3	6,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

travailler

(05) الملحق رقم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
faculte science commercial et de science gestion	26	14,9	14,9	14,9
faculte science pioulloge	26	14,9	14,9	29,7
faculte science et chimik	13	7,4	7,4	37,1
faculte droit et sciencepolitique	27	15,4	15,4	52,6
faculte letter et longue	30	17,1	17,1	69,7
faculte science sousuo	29	16,6	16,6	86,3
faculte science mat et enformatuq	24	13,7	13,7	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	10	5,7	5,7	5,7
Non daccor	47	26,9	26,9	32,6
Son réponse	35	20,0	20,0	52,6
d'accord	69	39,4	39,4	92,0
d'accord fort	14	8,0	8,0	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	9	5,1	5,1	5,1
Non daccor	40	22,9	22,9	28,0
Son réponse	26	14,9	14,9	42,9
d'accord	85	48,6	48,6	91,4
d'accord fort	15	8,6	8,6	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q3

الملحق رقم (05)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	25	14,3	14,3
	Non daccor	51	29,1	43,4
	Son réponse	42	24,0	67,4
	d'accord	52	29,7	97,1
	d'accord fort	5	2,9	100,0
	Total	175	100,0	100,0

Q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	31	17,7	17,7
	Non daccor	57	32,6	50,3
	Son réponse	48	27,4	77,7
	d'accord	34	19,4	97,1
	d'accord fort	5	2,9	100,0
	Total	175	100,0	100,0

Q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	22	12,6	12,6
	Non daccor	63	36,0	48,6
	Son réponse	33	18,9	67,4
	d'accord	53	30,3	97,7
	d'accord fort	4	2,3	100,0
	Total	175	100,0	100,0

(05) الملحق رقم

Q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	7	4,0	4,0	4,0
Non daccor	28	16,0	16,0	20,0
Valide				
Son réponse	25	14,3	14,3	34,3
d'accord	92	52,6	52,6	86,9
d'accord fort	23	13,1	13,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	14	8,0	8,0	8,0
Non daccor	31	17,7	17,7	25,7
Valide				
Son réponse	25	14,3	14,3	40,0
d'accord	85	48,6	48,6	88,6
d'accord fort	20	11,4	11,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	26	14,9	14,9	14,9
Non daccor	53	30,3	30,3	45,1
Valide				
Son réponse	41	23,4	23,4	68,6
d'accord	48	27,4	27,4	96,0
d'accord fort	7	4,0	4,0	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

(05) الملحق رقم

Non daccord for	4	2,3	2,3	2,3
Non daccor	15	8,6	8,6	10,9
Valide				
Son réponse	24	13,7	13,7	24,6
d'accord	91	52,0	52,0	76,6
d'accord fort	41	23,4	23,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	22	12,6	12,6	12,6
Non daccor	41	23,4	23,4	36,0
Valide				
Son réponse	35	20,0	20,0	56,0
d'accord	51	29,1	29,1	85,1
d'accord fort	26	14,9	14,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	14	8,0	8,0	8,0
Non daccor	32	18,3	18,3	26,3
Valide				
Son réponse	30	17,1	17,1	43,4
d'accord	72	41,1	41,1	84,6
d'accord fort	27	15,4	15,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	40	22,9	22,9	22,9
Non daccor	62	35,4	35,4	58,3
Valide				
Son réponse	40	22,9	22,9	81,1
d'accord	29	16,6	16,6	97,7
d'accord fort	4	2,3	2,3	100,0

(05) الملحق رقم

Total	175	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	35	20,0	20,0	20,0
Non daccor	50	28,6	28,6	48,6
Son réponse	47	26,9	26,9	75,4
d'accord	36	20,6	20,6	96,0
d'accord fort	7	4,0	4,0	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	27	15,4	15,4	15,4
Non daccor	55	31,4	31,4	46,9
Son réponse	57	32,6	32,6	79,4
d'accord	31	17,7	17,7	97,1
d'accord fort	5	2,9	2,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	24	13,7	13,7	13,7
Non daccor	35	20,0	20,0	33,7
Son réponse	50	28,6	28,6	62,3
d'accord	55	31,4	31,4	93,7
d'accord fort	11	6,3	6,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q16

الملحق رقم (05)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	22	12,6	12,6
	Non daccor	43	24,6	37,1
	Son réponse	56	32,0	69,1
	d'accord	45	25,7	94,9
	d'accord fort	9	5,1	100,0
	Total	175	100,0	100,0

Q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	9	5,1	5,1
	Non daccor	16	9,1	14,3
	Son réponse	34	19,4	33,7
	d'accord	75	42,9	76,6
	d'accord fort	41	23,4	100,0
	Total	175	100,0	100,0

Q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	3	1,7	1,7
	Non daccor	12	6,9	8,6
	Son réponse	26	14,9	23,4
	d'accord	90	51,4	74,9
	d'accord fort	44	25,1	100,0
	Total	175	100,0	100,0

Q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	3	1,7	1,7
	Non daccor	23	13,1	14,9
	Son réponse	23	13,1	28,0

(05) الملحق رقم

d'accord	88	50,3	50,3	78,3
d'accord fort	38	21,7	21,7	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	9	5,1	5,1	5,1
Non daccor	17	9,7	9,7	14,9
Valide				
Son réponse	33	18,9	18,9	33,7
d'accord	83	47,4	47,4	81,1
d'accord fort	33	18,9	18,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	2	1,1	1,1	1,1
Non daccor	8	4,6	4,6	5,7
Valide				
Son réponse	20	11,4	11,4	17,1
d'accord	104	59,4	59,4	76,6
d'accord fort	41	23,4	23,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	3	1,7	1,7	1,7
Non daccor	17	9,7	9,7	11,4
Valide				
Son réponse	22	12,6	12,6	24,0
d'accord	100	57,1	57,1	81,1
d'accord fort	33	18,9	18,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

(05) الملحق رقم

Q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	6	3,4	3,4	3,4
Non daccor	25	14,3	14,3	17,7
Son réponse	27	15,4	15,4	33,1
d'accord	87	49,7	49,7	82,9
d'accord fort	30	17,1	17,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	3	1,7	1,7	1,7
Non daccor	5	2,9	2,9	4,6
Son réponse	3	1,7	1,7	6,3
d'accord	85	48,6	48,6	54,9
d'accord fort	79	45,1	45,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	1	,6	,6	,6
Non daccor	8	4,6	4,6	5,1
Son réponse	22	12,6	12,6	17,7
d'accord	98	56,0	56,0	73,7
d'accord fort	46	26,3	26,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

(05) الملحق رقم

Q26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	4	2,3	2,3	2,3
Non daccor	13	7,4	7,4	9,7
Son réponse	22	12,6	12,6	22,3
d'accord	84	48,0	48,0	70,3
d'accord fort	52	29,7	29,7	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	3	1,7	1,7	1,7
Non daccor	14	8,0	8,0	9,7
Son réponse	16	9,1	9,1	18,9
d'accord	100	57,1	57,1	76,0
d'accord fort	42	24,0	24,0	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	46	26,3	26,3	26,3
Non daccor	61	34,9	34,9	61,1
Son réponse	34	19,4	19,4	80,6
d'accord	28	16,0	16,0	96,6
d'accord fort	6	3,4	3,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الملحق رقم (05)

Q29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	14	8,0	8,0	8,0
Non daccor	17	9,7	9,7	17,7
Valide				
Son réponse	26	14,9	14,9	32,6
d'accord	85	48,6	48,6	81,1
d'accord fort	33	18,9	18,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	3	1,7	1,7	1,7
Non daccor	16	9,1	9,1	10,9
Valide				
Son réponse	23	13,1	13,1	24,0
d'accord	95	54,3	54,3	78,3
d'accord fort	38	21,7	21,7	100,0
Total	175	100,0	100,0	

T1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	2,9	2,9	2,9
1,25	2	1,1	1,1	4,0
1,50	5	2,9	2,9	6,9
1,75	4	2,3	2,3	9,1
Valide				
2,00	10	5,7	5,7	14,9
2,25	19	10,9	10,9	25,7
2,50	19	10,9	10,9	36,6
2,75	13	7,4	7,4	44,0
3,00	21	12,0	12,0	56,0
3,25	16	9,1	9,1	65,1

الملحق رقم (05)

3,50	19	10,9	10,9	76,0
3,75	16	9,1	9,1	85,1
4,00	14	8,0	8,0	93,1
4,25	8	4,6	4,6	97,7
4,50	2	1,1	1,1	98,9
4,75	1	,6	,6	99,4
5,00	1	,6	,6	100,0
Total	175	100,0	100,0	

T2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	2,3	2,3	2,3
1,33	3	1,7	1,7	4,0
1,67	7	4,0	4,0	8,0
2,00	17	9,7	9,7	17,7
2,33	8	4,6	4,6	22,3
2,67	7	4,0	4,0	26,3
3,00	17	9,7	9,7	36,0
3,33	42	24,0	24,0	60,0
3,67	26	14,9	14,9	74,9
4,00	25	14,3	14,3	89,1
4,33	9	5,1	5,1	94,3
4,67	8	4,6	4,6	98,9
5,00	2	1,1	1,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

T3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,1	1,1	1,1
1,75	4	2,3	2,3	3,4
2,00	8	4,6	4,6	8,0
2,25	8	4,6	4,6	12,6
2,50	11	6,3	6,3	18,9
2,75	19	10,9	10,9	29,7

(05) الملحق رقم

3,00	24	13,7	13,7	43,4
3,25	18	10,3	10,3	53,7
3,50	24	13,7	13,7	67,4
3,75	14	8,0	8,0	75,4
4,00	21	12,0	12,0	87,4
4,25	10	5,7	5,7	93,1
4,50	4	2,3	2,3	95,4
4,75	6	3,4	3,4	98,9
5,00	2	1,1	1,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

T4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,1	1,1	1,1
1,20	1	,6	,6	1,7
1,40	5	2,9	2,9	4,6
1,60	8	4,6	4,6	9,1
1,80	10	5,7	5,7	14,9
2,00	15	8,6	8,6	23,4
2,20	15	8,6	8,6	32,0
2,40	20	11,4	11,4	43,4
2,60	14	8,0	8,0	51,4
2,80	11	6,3	6,3	57,7
3,00	14	8,0	8,0	65,7
3,20	12	6,9	6,9	72,6
3,40	17	9,7	9,7	82,3
3,60	11	6,3	6,3	88,6
3,80	8	4,6	4,6	93,1
4,00	8	4,6	4,6	97,7
4,20	2	1,1	1,1	98,9
4,80	1	,6	,6	99,4
5,00	1	,6	,6	100,0
Total	175	100,0	100,0	

T5

الملحق رقم (05)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,1	1,1	1,1
1,75	3	1,7	1,7	2,9
2,00	7	4,0	4,0	6,9
2,25	2	1,1	1,1	8,0
2,50	6	3,4	3,4	11,4
2,75	4	2,3	2,3	13,7
3,00	14	8,0	8,0	21,7
3,25	8	4,6	4,6	26,3
3,50	14	8,0	8,0	34,3
3,75	15	8,6	8,6	42,9
4,00	46	26,3	26,3	69,1
4,25	17	9,7	9,7	78,9
4,50	14	8,0	8,0	86,9
4,75	5	2,9	2,9	89,7
5,00	18	10,3	10,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الملحق رقم (06)

Statistiques

		sexe	age	niveau	encin	travailler	Q1	Q2
N	Valide	175	175	175	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
N	Valide	175	175	175	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
N	Valide	175	175	175	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
N	Valide	175	175	175	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
N	Valide	175	175	175	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		T1	T2	T3	T4	T5
N	Valide	175	175	175	175	175
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

الملحق رقم (06)

	maxulin	114	65,1	65,1	65,1
Valide	féminin	61	34,9	34,9	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	moins de 25_34 ans	80	45,7	45,7
Valide	35_44ans	66	37,7	83,4
	45 ans et plus	29	16,6	100,0
	Total	175	100,0	100,0

niveau

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	professeur assistant	125	71,4	71,4
Valide	professeur lecturer	32	18,3	89,7
	professeur	18	10,3	100,0
	Total	175	100,0	100,0

encin

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1_5 ans	89	50,9	50,9
	6_10 ans	48	27,4	78,3
Valide	11_15	21	12,0	90,3
	16_20	6	3,4	93,7
	21 ans et plus	11	6,3	100,0
	Total	175	100,0	100,0

travailler

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

الملحق رقم (06)

Valide	faculte science commercial et de science gestion	26	14,9	14,9	14,9
	faculte science pioulloge	26	14,9	14,9	29,7
	faculte science et chimik	13	7,4	7,4	37,1
	faculte droit et sciencepolitique	27	15,4	15,4	52,6
	faculte letter et longue	30	17,1	17,1	69,7
	faculte science sousuo	29	16,6	16,6	86,3
	faculte science mat et enformatuq	24	13,7	13,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	10	5,7	5,7
	Non daccor	47	26,9	32,6
	Son réponse	35	20,0	52,6
	d'accord	69	39,4	92,0
	d'accord fort	14	8,0	100,0
	Total	175	100,0	100,0

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	9	5,1	5,1
	Non daccor	40	22,9	28,0
	Son réponse	26	14,9	42,9
	d'accord	85	48,6	91,4
	d'accord fort	15	8,6	100,0
	Total	175	100,0	100,0

Q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملحق رقم (06)

Non daccord for	25	14,3	14,3	14,3
Non daccor	51	29,1	29,1	43,4
Son réponse	42	24,0	24,0	67,4
d'accord	52	29,7	29,7	97,1
d'accord fort	5	2,9	2,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	31	17,7	17,7	17,7
Non daccor	57	32,6	32,6	50,3
Son réponse	48	27,4	27,4	77,7
d'accord	34	19,4	19,4	97,1
d'accord fort	5	2,9	2,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	22	12,6	12,6	12,6
Non daccor	63	36,0	36,0	48,6
Son réponse	33	18,9	18,9	67,4
d'accord	53	30,3	30,3	97,7
d'accord fort	4	2,3	2,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	7	4,0	4,0	4,0
Non daccor	28	16,0	16,0	20,0
Son réponse	25	14,3	14,3	34,3
d'accord	92	52,6	52,6	86,9

الملحق رقم (06)

d'accord fort	23	13,1	13,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	14	8,0	8,0	8,0
Non daccor	31	17,7	17,7	25,7
Son réponse	25	14,3	14,3	40,0
d'accord	85	48,6	48,6	88,6
d'accord fort	20	11,4	11,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	26	14,9	14,9	14,9
Non daccor	53	30,3	30,3	45,1
Son réponse	41	23,4	23,4	68,6
d'accord	48	27,4	27,4	96,0
d'accord fort	7	4,0	4,0	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	4	2,3	2,3	2,3
Non daccor	15	8,6	8,6	10,9
Son réponse	24	13,7	13,7	24,6
d'accord	91	52,0	52,0	76,6
d'accord fort	41	23,4	23,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الملحق رقم (06)

Q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	22	12,6	12,6
	Non daccor	41	23,4	36,0
	Son réponse	35	20,0	56,0
	d'accord	51	29,1	85,1
	d'accord fort	26	14,9	100,0
	Total	175	100,0	100,0

Q11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	14	8,0	8,0
	Non daccor	32	18,3	26,3
	Son réponse	30	17,1	43,4
	d'accord	72	41,1	84,6
	d'accord fort	27	15,4	100,0
	Total	175	100,0	100,0

Q12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	40	22,9	22,9
	Non daccor	62	35,4	58,3
	Son réponse	40	22,9	81,1
	d'accord	29	16,6	97,7
	d'accord fort	4	2,3	100,0
	Total	175	100,0	100,0

Q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non daccord for	35	20,0	20,0
	Non daccor	50	28,6	48,6

الملحق رقم (06)

Son réponse	47	26,9	26,9	75,4
d'accord	36	20,6	20,6	96,0
d'accord fort	7	4,0	4,0	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	27	15,4	15,4	15,4
Non daccor	55	31,4	31,4	46,9
Valide Son réponse	57	32,6	32,6	79,4
d'accord	31	17,7	17,7	97,1
d'accord fort	5	2,9	2,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	24	13,7	13,7	13,7
Non daccor	35	20,0	20,0	33,7
Valide Son réponse	50	28,6	28,6	62,3
d'accord	55	31,4	31,4	93,7
d'accord fort	11	6,3	6,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	22	12,6	12,6	12,6
Non daccor	43	24,6	24,6	37,1
Valide Son réponse	56	32,0	32,0	69,1
d'accord	45	25,7	25,7	94,9
d'accord fort	9	5,1	5,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الملحق رقم (06)

Q17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	9	5,1	5,1	5,1
Non daccor	16	9,1	9,1	14,3
Son réponse	34	19,4	19,4	33,7
d'accord	75	42,9	42,9	76,6
d'accord fort	41	23,4	23,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	3	1,7	1,7	1,7
Non daccor	12	6,9	6,9	8,6
Son réponse	26	14,9	14,9	23,4
d'accord	90	51,4	51,4	74,9
d'accord fort	44	25,1	25,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	3	1,7	1,7	1,7
Non daccor	23	13,1	13,1	14,9
Son réponse	23	13,1	13,1	28,0
d'accord	88	50,3	50,3	78,3
d'accord fort	38	21,7	21,7	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q20

الملحق رقم (06)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	9	5,1	5,1	5,1
Non daccor	17	9,7	9,7	14,9
Valide Son réponse	33	18,9	18,9	33,7
d'accord	83	47,4	47,4	81,1
d'accord fort	33	18,9	18,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	2	1,1	1,1	1,1
Non daccor	8	4,6	4,6	5,7
Valide Son réponse	20	11,4	11,4	17,1
d'accord	104	59,4	59,4	76,6
d'accord fort	41	23,4	23,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	3	1,7	1,7	1,7
Non daccor	17	9,7	9,7	11,4
Valide Son réponse	22	12,6	12,6	24,0
d'accord	100	57,1	57,1	81,1
d'accord fort	33	18,9	18,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	6	3,4	3,4	3,4
Valide Non daccor	25	14,3	14,3	17,7
Son réponse	27	15,4	15,4	33,1

الملحق رقم (06)

d'accord	87	49,7	49,7	82,9
d'accord fort	30	17,1	17,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non d'accord for	3	1,7	1,7	1,7
Non d'accor	5	2,9	2,9	4,6
Son réponse	3	1,7	1,7	6,3
d'accord	85	48,6	48,6	54,9
d'accord fort	79	45,1	45,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non d'accord for	1	,6	,6	,6
Non d'accor	8	4,6	4,6	5,1
Son réponse	22	12,6	12,6	17,7
d'accord	98	56,0	56,0	73,7
d'accord fort	46	26,3	26,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non d'accord for	4	2,3	2,3	2,3
Non d'accor	13	7,4	7,4	9,7
Son réponse	22	12,6	12,6	22,3
d'accord	84	48,0	48,0	70,3
d'accord fort	52	29,7	29,7	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الملحق رقم (06)

Q27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	3	1,7	1,7	1,7
Non daccor	14	8,0	8,0	9,7
Valide				
Son réponse	16	9,1	9,1	18,9
d'accord	100	57,1	57,1	76,0
d'accord fort	42	24,0	24,0	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	46	26,3	26,3	26,3
Non daccor	61	34,9	34,9	61,1
Valide				
Son réponse	34	19,4	19,4	80,6
d'accord	28	16,0	16,0	96,6
d'accord fort	6	3,4	3,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Q29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	14	8,0	8,0	8,0
Non daccor	17	9,7	9,7	17,7
Valide				
Son réponse	26	14,9	14,9	32,6
d'accord	85	48,6	48,6	81,1
d'accord fort	33	18,9	18,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الملحق رقم (06)

Q30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non daccord for	3	1,7	1,7	1,7
Non daccor	16	9,1	9,1	10,9
Valide				
Son réponse	23	13,1	13,1	24,0
d'accord	95	54,3	54,3	78,3
d'accord fort	38	21,7	21,7	100,0
Total	175	100,0	100,0	

T1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	2,9	2,9	2,9
1,25	2	1,1	1,1	4,0
1,50	5	2,9	2,9	6,9
1,75	4	2,3	2,3	9,1
2,00	10	5,7	5,7	14,9
2,25	19	10,9	10,9	25,7
2,50	19	10,9	10,9	36,6
2,75	13	7,4	7,4	44,0
3,00	21	12,0	12,0	56,0
3,25	16	9,1	9,1	65,1
3,50	19	10,9	10,9	76,0
3,75	16	9,1	9,1	85,1
4,00	14	8,0	8,0	93,1
4,25	8	4,6	4,6	97,7
4,50	2	1,1	1,1	98,9
4,75	1	,6	,6	99,4
5,00	1	,6	,6	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الملحق رقم (06)

T2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	2,3	2,3	2,3
1,33	3	1,7	1,7	4,0
1,67	7	4,0	4,0	8,0
2,00	17	9,7	9,7	17,7
2,33	8	4,6	4,6	22,3
2,67	7	4,0	4,0	26,3
3,00	17	9,7	9,7	36,0
3,33	42	24,0	24,0	60,0
3,67	26	14,9	14,9	74,9
4,00	25	14,3	14,3	89,1
4,33	9	5,1	5,1	94,3
4,67	8	4,6	4,6	98,9
5,00	2	1,1	1,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

T3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,1	1,1	1,1
1,75	4	2,3	2,3	3,4
2,00	8	4,6	4,6	8,0
2,25	8	4,6	4,6	12,6
2,50	11	6,3	6,3	18,9
2,75	19	10,9	10,9	29,7
3,00	24	13,7	13,7	43,4
3,25	18	10,3	10,3	53,7
3,50	24	13,7	13,7	67,4
3,75	14	8,0	8,0	75,4
4,00	21	12,0	12,0	87,4
4,25	10	5,7	5,7	93,1
4,50	4	2,3	2,3	95,4
4,75	6	3,4	3,4	98,9
5,00	2	1,1	1,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الملحق رقم (06)

T4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,1	1,1	1,1
1,20	1	,6	,6	1,7
1,40	5	2,9	2,9	4,6
1,60	8	4,6	4,6	9,1
1,80	10	5,7	5,7	14,9
2,00	15	8,6	8,6	23,4
2,20	15	8,6	8,6	32,0
2,40	20	11,4	11,4	43,4
2,60	14	8,0	8,0	51,4
2,80	11	6,3	6,3	57,7
3,00	14	8,0	8,0	65,7
3,20	12	6,9	6,9	72,6
3,40	17	9,7	9,7	82,3
3,60	11	6,3	6,3	88,6
3,80	8	4,6	4,6	93,1
4,00	8	4,6	4,6	97,7
4,20	2	1,1	1,1	98,9
4,80	1	,6	,6	99,4
5,00	1	,6	,6	100,0
Total	175	100,0	100,0	

T5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	1,1	1,1	1,1
1,75	3	1,7	1,7	2,9
2,00	7	4,0	4,0	6,9
2,25	2	1,1	1,1	8,0
2,50	6	3,4	3,4	11,4
2,75	4	2,3	2,3	13,7
3,00	14	8,0	8,0	21,7
3,25	8	4,6	4,6	26,3
3,50	14	8,0	8,0	34,3
3,75	15	8,6	8,6	42,9

الملحق رقم (06)

4,00	46	26,3	26,3	69,1
4,25	17	9,7	9,7	78,9
4,50	14	8,0	8,0	86,9
4,75	5	2,9	2,9	89,7
5,00	18	10,3	10,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

الملحق رقم 07

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17,413	1	17,413	28,685	,000 ^b
1 Résidu	105,015	173	,607		
Total	122,427	174			

a. Variable dépendante : T1

b. Valeurs prédites : (constantes), Jop

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,050	,362		2,903	,004
1 Jop	,510	,095	,377	5,356	,000

a. Variable dépendante : T1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,768	1	5,768	16,291	,000 ^b
1 Résidu	61,250	173	,354		
Total	67,017	174			

a. Variable dépendante : JOB

الملحق رقم 07

b. Valeurs prédites : (constantes), T2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,089	,170		18,191	,000
T2	,205	,051	,293	4,036	,000

a. Variable dépendante : JOB

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,689	1	11,689	36,548	,000 ^b
Résidu	55,329	173	,320		
Total	67,017	174			

a. Variable dépendante : JOB

b. Valeurs prédites : (constantes), T3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,656	,186		14,287	,000
T3	,334	,055	,418	6,046	,000

الملحق رقم 07

a. Variable dépendante : JOB

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,855	1	11,855	37,181	,000 ^b
Résidu	55,162	173	,319		
Total	67,017	174			

a. Variable dépendante : JOB

b. Valeurs prédites : (constantes), T4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,838	,156		18,244	,000
T4	,334	,055	,421	6,098	,000

a. Variable dépendante : JOB

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14,054	1	14,054	45,906	,000 ^b
Résidu	52,964	173	,306		
Total	67,017	174			

a. Variable dépendante : JOB

b. Valeurs prédites : (constantes), T5

الملحق رقم 07

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,490	,191		13,073	,000
T5	,335	,049	,458	6,775	,000

a. Variable dépendante : JOB

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	31,642	1	31,642	259,741	,000 ^b
Résidu	21,075	173	,122		
Total	52,716	174			

a. Variable dépendante : TG

b. Valeurs prédites : (constantes), Jop

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,776	,162		4,790	,000
Jop	,687	,043	,775	16,116	,000

a. Variable dépendante : TG

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
totaltout	,059	175	,200*	,982	175	,027

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لذا الاساتذة بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة، ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدمت إستبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (195) فرد، وكان عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة لتعليق (175) إستبانة. أستخدم في التحليل برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث استعملت عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي،.... وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتمكين الموارد البشرية (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب، فرق العمل) لها دور في تحقيق المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذ وجد أن تمكين الموارد البشرية يفسر (60 %) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) .

الكلمات المفتاحية: تمكين الموارد البشرية، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التحفيز، التدريب، فرق العمل، الرضا الوظيفي.

Summary

This study aims to find out the role of the empowerment of human resources to achieve job satisfaction So Alasatdh at the University of Mohammed Siddiq Ben Yahia Bjeegel, also aimed to emphasize the importance of empowering human resources to achieve job satisfaction university under study, and to address the problem of the study used a questionnaire to collect data have been distributed to a sample size was 195 per person, and the number of questionnaires recovered and valid explanation (175) questionnaire. Use in statistical analysis packages for Social Sciences, where several methods used included arithmetic mean, standard deviation and variance analysis, and others. The study found several results that the most important for enabling human resources independent variables of the study (the delegation of authority, effective communication, motivation, training, work teams) have a role in the achievement of the dependent variable (job satisfaction), it was found that the empowerment of human resources explains (60%) of the variance .(in the dependent variable (job satisfaction

Key words: the empowerment of human resources, the delegation of authority, effective communication, motivation, training, work teams, confidence.

1 - تمكين

1-تعريف تمكين هو المشاركة بالقوة بين القائد والمرؤوسيه من خلال زيادة مذخلات الوصول إلى الفرص والمعلومات والموارد والدعم حيث يركز على ضرورة توفير سياسات والعمليات والممارسات والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسة الإدماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة والمعرفة والمعلومات والمكافئات .

2-علاقة تمكين ببعض المفاهيم

أ-تفويض السلطة : هو تخويل جزء من الصلاحيات إلى المستوى أدنى ويرافق ذلك قدر من المعلومات التي تمكنه من تنفيذ المهمة .

الفرق بين التمكين والتفويض هو أن التمكين تكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين أما التفويض فيحصل علي قدر من المعلومات

التمكين تقع مسؤولية النتائج على المفوض المعني أما التمكين فتقع على المفوض وليس المفوض عليه .

التمكين في حرية التصرف دون رقابة فهو إستراتيجية مستمرة أما فيما يخص التفويض تكون هناك نقاط رقابة ومتابعة ويكون قابل للإلغاء أو التعديل في نطاقه أما فيما يخص العلاقة فالتفويض مرحلة إبتدائية من عملية التمكين .

ب-الدافعية : هي وسيلة لتحويل المصلحة الشخصية الذاتية نحو تحسين أداء الموظف

الدافعية تهتم بدراسة الذات على المستوى الفردي أما التمكين فيتخطى الإطار الفردي يهتم بتحسين أداء المؤسسي فقط أن التمكين فيهتم بتحقيق الذات فضلا عن أداء المؤسسي أما فيما يخص العلاقة فإن التمكين يستعمل لتوليد الدافعية وكلاهما طريقة للتحفيز ويجعلان المورد البشري يشعر بالرضا الوظيفي .

ج-الإثراء الوظيفي : إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة الوظيفية .

الإثراء يركز على خصائص الوظيفة أما التمكين فيركز على العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أما فيما يخص العلاقة فالإثراء عملية أساسية لتطبيق التمكين .

د- القيادة الذاتية: هو التأثير على أنفسنا بهدف بلوغ الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا أما التمكين فهو قدرة على القيام بالأعمال في إطار الوظيفة دون التوجيه من أي شخص آخر، كلاهما تحفيز، شعور الفرد بأنه جزء من نجاح المنظمة ، التمكين هو المحصل الجماعي للقيادة .

هـ- الدوران الوظيفي : هو نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى من أهم فوائده تقليل من الشعور بالملل، ووقوع إصابات العمل أما فيما يخص العلاقة بين التمكين والدوران هو زيادة التمكين للعاملين وذلك من خلال تطوير قوة العمل .

و- الإدارة التشاركية: طريقة إدارية تقوم على المشاركة في صنع القرار التي تؤثر على عمل وحدة معينة في المؤسسة، حث الموارد البشرية على المشاركة ولعب دور في عملية صنع القرار أما بالنسبة للتمكين فهي إعطاء الموارد البشرية سلطة كاملة النطاق وتولي المسؤولية الكاملة، الإدارة التشاركية هي المفتاح الأول والركن الأساسي للتمكين خاصة في التصرف السريع في المواقف الجديدة .

ز- إحساس الموظف بالامتلاك الوظيفية: أن الملكية رسمية ونفسية، الملكية الرسمية تشير إلى اقتناء الأشياء المادية أما الملكية النفسية يشعر بها عند المشاركة في صنع القرار والتأثير على العمل في المؤسسة، الفرق هو أن التمكين أن الإحساس بالجدوى فيه لا يأتي من المشاركة في صنع القرار وإنما ناتج من القيام والتصرف بحرية في مجال عمله على أكمل وجه، كذلك الإحساس بالملكية قد يأتي من الملكية الرسمية وليس من العلاقة بالسلوك الرئيس، التمكين يساعد بالشعور في الملكية النفسية .

3 أهمية

مشاركة في المعلومات ضرورة حتمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، الحصول على قوة عاملة ذات قدرات فاعلة، بناء بيئة للعمل تساعد على تحفيز الفرد بحوافز داخلية مما يؤدي الى تقليل من الحوافز الخارجية.