



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المستوى: ماستر (اقتصاد وتسيير مؤسسات)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية الموسومة بـ:

أثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة

تحت إشراف الدكتور(ة):

أ.هاشمي الطيب

من إعداد الطالبة:

❖ فضيل إنصاف

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن أشكرَ الناسَ لله عز وجل أشكرهم للناس)

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للمشرف "هاشمي الطيب" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته القيمة وآراءه السديدة لإنجاز هذه المذكرة كما لا أنسى فضل الأستاذ "مهدي" أيضا في مساعدتي فلهما مني كل العرفان وصادق الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقانا وجمالا.

وتحية وشكر إلى أسرة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة وبالأخص قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

شكرا

# الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛  
فلقد كان له الفضل الأَوَّل في بلوغي التعليم العالي  
(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.  
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،  
وراعتني حتى صرت كبيراً  
(أمي الغالية)، طيَّب الله ثراها.  
إلى إخوتي؛ قادة، ياسين، إيمان،  
إلى زوجي الغالي الذي كان لي سنداً في إنجاز هذا العمل "عامر"  
ومن دون أن أنسى كتكوتي الصغير "محمد نذير" الذي قام بتشجيعي وإعطائي قوة الصبر والتحمل في  
تخطي كل العقبات  
وإلى كل من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.  
إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

إلى  
إلى

# الفهرس

I	البسمة
II	كلمة شكر
III	الإهداء
IV	الملخص:
أ	مقدمة

## الفصل الأول: عموميات حول التمكين والرضا الوظيفي

1	تمهيد:
2	المبحث الأول: ماهية التمكين
2	المطلب الأول: مفهوم التمكين وأهدافه
3	المطلب الثاني: العلاقة بين التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى
4	المطلب الثالث: مستويات والأسس وأبعاد النظرية للتمكين
8	المطلب الرابع: الخطوات الأساسية للتمكين ومعوقات تطبيقه
10	المطلب الخامس: أثر تمكين العاملين على كل من الموظف والمنظمة
13	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه
13	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
14	المطلب الثاني: نظريات والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
22	المطلب الثالث: أساليب القياس الرضا الوظيفي وعلاقته بالتمكين
26	المطلب الرابع: الدراسات السابقة والدراسة الحالية
28	خاتمة الفصل :

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية (إدارة الإقامة الجامعية كنموذج للدراسة)

28	المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة
28	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
32	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
44	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل النتائج ----- 44

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات ----- 50

المطلب الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية ----- 52

خاتمة ----- 56

قائمة المراجع والمصادر -----

الملاحق -----

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه التشابه والاختلاف بين التمكين والتفويض	03
02	العوامل الدافعة والعوامل الصحية في بيئة العمل	15
03	يوضح معامل ألفا كرونباخ	34
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	34
05	توزيع أفراد العينة حسب العمر	36
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	37
07	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	38
08	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	39
09	معامل الارتباط	40
10	نموذج تحليل التباين ANOVA بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي	40
11	يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن الرضا الوظيفي	41
12	يوضح متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات	42

## قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الخطوات الاساسية للتمكين	09
02	المخطط التنظيمي للمؤسسة	32
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	35
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر	36
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	37
06	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	38
07	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	39

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر تطبيق التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، إنطلاقاً من أن سياسة التمكين تعتبر من أهم الأنماط الإدارية الحديثة فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها وهذا ما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.

ولكي تحقق الدراسة أهدافها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة -أحمد مدغري 2000 سرير وذلك بتوجيه إستبيان إلى موظفيها يتضمن جملة من العبارات تتمحور حول مبادئ التمكين وأبعاد تحقيق الرضا الوظيفي، وقد أفضت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر لتطبيق سياسة التمكين على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين، الرضا الوظيفي.

## Abstract :

This study aims to try to know the impact of the application of empowerment on the job satisfaction of the employees of the organization, based on the fact that the policy of empowerment is one of the most important modern administrative patterns, as it is considered as a tool that ensures the efficiency of the organization's management in its exploitation of its resources and this leads to improving the job satisfaction of employees.

In order for the study to achieve its objectives, we conducted an applied study at the level of the Ahmed Medghari 2000 bed institution by directing a questionnaire to its employees that includes a number of statements centered on the principles of empowerment and the dimensions of achieving job satisfaction. The results of this study led to an impact of the application of the empowerment policy on increasing the job satisfaction of employees. in the institution.

**Keywords:** empowerment, job satisfaction.



# مقدمة

## مقدمة:

تعد المؤسسات أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة ويشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال أنماط التفاعلات المختلفة التي يفرزها و التي نستطيع من خلالها الحكم على مدى فاعلية تلك المؤسسات، وفي ظل سعيها لمواكبة النمو والتطور كان لا بد لها من الاستجابة إلى تطبيق أساليب حديثة في الإدارة التي تعزز من قدرة العنصر البشري في تحصيل المعرفة و المهارة والاحتراف الإداري الذي يمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة وإتاحة الفرصة له في إظهار قدراته وأفكاره الإبداعية في مجال وظيفته، وإذا كانت الإدارة قائمة على العنصر البشري داخل التنظيم وما يسوده من علاقات لها طابع إنساني، وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعباء الإدارة، فإنه يصبح من الطبيعي إن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم، ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة ويصبح من الطبيعي كذلك توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل المؤسسة وخارجها ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة. والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق، كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية، وأضيف إليها منذ وقت قصير للغاية مدخل تمكين العاملين والذي أصبح محط اهتمام من قبل الباحثين وهو من المفاهيم الحديثة التي تساعد المؤسسة على معالجة المشاكل.

وتوسيع مشاركة العاملين والتفاعل فيما بين الموظفين في وضع الأهداف والخطط وزرع الثقة بين الموظفين وهذا يؤثر على زيادة الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل مما يؤدي إلى رفع أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي، إذ يكون التمكين البنية الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات البيئية، وهذا يساعد في الأداء الوظيفي داخل وخارج المؤسسة.

كما أن التمكين يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلفة لدى العاملين حيث يمدد بالطاقة التي تعمل على زيادة استثارته ليسلك سلوك باتجاه معين وبغرض تحقيق هدف المؤسسة نحو زيادة الإنتاجية والتميز سيما في مرحلة ظهور المؤسسات الذكية وذلك في عصر العولمة والتنافسية. وإن ما يثير الفرد ويحركه هو إشباع رغباته وحاجاته التي يمكن أن يكون التمكين هو المحرك الأساس لها وبالتالي ينعكس

على السلوك الوظيفي لديه، وهذا بدوره ينعكس على الرضا الوظيفي والإنتاجية لهؤلاء الأفراد العاملين، وفي المحصلة على نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والتطور والإبداع.

كما أن موضوع الرضا الوظيفي يلعب دورا هاما وكبيرا داخل المؤسسات في تحسين جودة الخدمات وكذا مدى رغبة العامل في أدائه لعمله ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى موضوعين هامين هما تمكين العاملين وكذا الرضا الوظيفي الذي له دور كبير في الوصول إلى نتائج التمكين.

### مشكلة الدراسة :

انطلاقا من الاهتمام المتزايد بالمنظمات والبحث عما يدعمها لتقوية نشاطها في ظل الظروف البيئية المعقدة. وعلى ضوء أهمية التمكين التي تتجسد في اهتمام المؤسسة بالموارد البشري دون أن ننسى موضوع الرضا الوظيفي الذي تهتم الإدارة بدراسته والتطرق إليه لمعرفة مدى استجابة العاملين ورغبتهم في تأدية عملهم

ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم تمكين العاملين الى الرفع من رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة؟

ومما سبق يمكننا طرح التساؤلات التالية

1. هل هناك اثر لمتغيرات التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟
2. هل هناك علاقة بين التمكين والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟
3. ما هو مستوى تمكين العاملين في المؤسسة؟

### أهمية البحث وأهدافه :

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. إدخال مفهوم التمكين إلى المنظمات لخلق المناخ الملائم من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يساعد المنظمة على تقدم والتطور الإداري في العمل والقدرة على المنافسة.
2. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
3. تحفيز العاملين على الإبداع ورفع سوية التعاون بين الإدارة والعاملين.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. تناول المفاهيم الحديثة للإدارة حول التمكين و الرضا الوظيفي.
2. التعرف على مستوى التمكين لدى العاملين في المؤسسة.
3. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

4. توضيح أثر التمكين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
5. التعرف على مستوى علاقة المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ومستوى التمكين.

### الإطار الزمني و المكاني لدراسة :

الحدود المكانية: تم اختيار إدارة الإقامة الجامعية أحمد مدغري 2000 سرير بسعيدة

الحدود الزمنية: من 2021/04/12 إلى 2021/05/12

### هيكل الدراسة :

لقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، تم تناول في الفصل الأول الأدبيات النظرية لتمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني فتم فيه استعراض للدراسات السابقة للموضوع وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية في مقاطعة التجارية نفضال، كما اشتمل على مبحثين هما: المبحث الأول اجراءات الدراسة التطبيقية ، أما المبحث الثاني فيه وصف وتحليل نتائج الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية

### نموذج الدراسة :

التمكين ( المتغير المستقل )			
تفويض السلطة	تدريب العاملين	الاتصال الفعال	العمل الجماعي



الرضا الوظيفي ( المتغير التابع )

المنهج والأدوات المعتمدة في الدراسة:

لقد اتبعنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع والمتمثلة في معرفة اثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، من خلال الكتب والملتقيات والدراسات والمذكرات.

أما فيما يخص الدراسة التطبيقية في المؤسسة تم الاعتماد فيها على منهج الوصفي التحليلي، وذلك بغرض إيجاد إجابات موضوعية للأسئلة المطروحة في الدراسة من خلال توزيع استبيانات على العاملين بمؤسسة، واستخدام الأساليب الإحصائية في جمع البيانات والتأكد من صحة الفرضيات، والتعليق عليها

في جداول وتفسيرها واستخلاص الدلالات الإحصائية لأجل الوقوف على العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة

**الأدوات المعتمدة لجمع البيانات:** اعتمدنا على مصدرين لجمع البيانات وهما:

المصادر الأولية: تم اعتماد الاستبيان الذي تم اعداده لجمع البيانات الاولية للدراسة بالاعتماد على المراجع النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

المصادر الثانوية: من خلال الحصول عليها من الكتب والبحوث العلمية المنشورة ورسائل الماجستير في الإدارة باستخدام شبكة الانترنت

**أسباب اختيار الموضوع:**

- \* هناك أسباب ذاتية وموضوعية جعلتنا نتناول هذا الموضوع بالدراسة أهمها:
- \* ملائمة الموضوع للتخصص المدروس.
- \* إلقاء الضوء على درجة التأثير المتواجد بين التمكين والرضا الوظيفي.
- \* أهمية الموضوع في حد ذاته.

**صعوبات الدراسة:**

- عند قيامنا بالدراسة واجهتنا عدة صعوبات أهمها:
- \* التعقيدات والغموض الذي يحمله الموضوع في حد ذاته.
  - \* الافتقار إلى الكتب والمراجع التي تناولت الموضوع، مما جعلنا نستعين بالنصوص والمقالات الصادرة عن الملتقيات والندوات العلمية.
  - \* حداثة الموضوع وعدم إجراء دراسات معمقة سابقة حوله.
  - \* جائحة كورونا والتي جعلت اجراء تريبص تطبيقي صعبا.

# الفصل الأول: عموميات حول التمكين والرضا الوظيفي

**تمهيد:**

يتناول الإطار النظري المتغيرين الرئيسيين للدراسة و هما التمكين و الرضا الوظيفي، حيث يعتبر التمكين من مقومات النجاح و تميز المنظمات عن بعضها البعض و الذي يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين ، و تحفيز العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرار، و تحسين الاتصالات و تعزيز الانتماء و تحمل العاملين المسؤولية . و للتمكين مستلزمات من أهمها إيجاد المناخ التنظيمي الملائم و الذي يحقق بيئة مناسبة ، بالاضافة للرضا الوظيفي الذي يوجد بينه و بين التمكين علاقة ارتباطيه تساعد في إحداث التغيير و التطوير التنظيمي و بالتالي التميز و ريادة.

## المبحث الأول: ماهية التمكين

يتضمن تحديد مفهوم التمكين، وأهدافه، وعلاقاته، وأساسه النظرية، وأساليبه، وأبعاده، و تأثيره على المنظمة و العاملين، وخطواته الأساسية، و معوقات تطبيقه و كما يأتي :

### المطلب الأول: مفهوم التمكين وأهدافه

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي حظيت باهتمام المنظمات والمدراء وهو يعبر عن عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم لاتخاذ القرار بمعناه الواسع. لذا فان هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي (المعلومات عن المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، بالإضافة إلى المكافآت التي تحدد على أساس أداء المؤسسة، وأخيرا اتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة)<sup>1</sup>.

لذا برز أداء المنظمات بهذا المفهوم بما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي واهتمامه بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم. ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين<sup>2</sup> ثانياً: أهداف التمكين:

1. يهدف التمكين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديراً لدعم الابتكار.
2. يتيح للعمالة الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكاراً مبتكرة، والتخلي عن الطرق التقليدية للاتصال بالمنظمة.
3. يهدف أيضاً للتغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
4. يساعد التمكين العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الخاجة ، فاطمة (2006)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على اجهزة الحكومة الاتحادية لدولة الامارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية.  
<sup>2</sup> العتيبي ، سعد بن مرزوق (2005)، افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ( ورقة عمل ) ، الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة ، الخبر من 71-71 ابريل



**المطلب الثاني: العلاقة بين التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى**

1. العلاقة بين التمكين والتفويض : التفويض هو تحويل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين لتسهيل عملية التنفيذ، لذلك فان تفويض السلطة لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية، كذلك فان التفويض عملية مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض من اجلها<sup>2</sup>

**جدول رقم 01 : يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين التمكين والتفويض**

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<p>□ كلاهما يهدف للمشاركة في اتخاذ القرار وإطلاق القدرات الخلافة الابتكارية للموظفين , بالاطافة إلى تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والحد من المسؤوليات الإدارية غير الضرورية</p>	<p>□ يعتبر التمكين مفهوم أوسع واشمل من التفويض, فهو أكثر من مجرد تفويض, فهو أساس و جوهر الابتكار والدافعية الذاتية</p>
<p>□ يشتركان في استمرار تحمل الرؤساء للمسؤولية وفي تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد للمرؤوسين ومساعدتهم على تحسين مهاراتهم وقدراتهم .</p>	<p>□ التفويض وسيلة لتحقيق التمكين داخل المؤسسة</p>

<sup>1</sup> عارف ، عالية (200)، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الادارة العامة غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

<sup>2</sup> العمري ، محمد بن سالم سهيل(2006)، المثيرلت التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بالتمكين الاداري بالتطبيق على جهاز الشرطة عمان السلطانية ، رسالة ماجستير ، القاهرة ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية

<p>□ التمكين يرتبط بمشاعر العاملين كما انه ليس عملية مؤقتة وإنما هو إدراك دائم لمجموعة من الأبعاد التي تسعى المنظمة بشكل مستمر لتحقيق</p>	<p>□ من حيث الأساس الذي يقوم عليه و هو أن الأفراد اقرب للمشكلة, فإنهم الأقدر على حلها و كذلك عدم التركيز لاتخاذ القرارات في المنظمة في المستوى الأعلى</p>
---	---

**2-العلاقة بين التمكين و اللامركزية:** اللامركزية تعرف بأنها عملية تفويض سلطة صنع القرار إلى الأسفل في سلسلة الأوامر وهي بذلك مفهوم أوسع من التفويض, كما أن التمكين مفهوم اشمل واعم من اللامركزية والتفويض.

**3.العلاقة بين التمكين والمشاركة :** تعتبر مشاركة العاملين على الموضوعات الرئيسية التي تساهم في تحسين جودة القرارات والحل من مقاومة المنفذين كذلك تمنح للمرؤوسين الرؤية الشاملة للمنظمة وأهدافها، وتعمل على زيادة الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة وكذلك تساعد في تنمية مهارات المرؤوسين الإدارية وخلق صف ثاني لمتخذي القرارات ، كما تعمل على إضفاء الواقعية على القرار الجماعي وتقريب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>1</sup>.

**4. العلاقة بين التمكين و السلطة و القوة :** السلطة لها الحق في إصدار الأوامر للآخرين ، و هي تتبع من المركز الوظيفي للفرد ، أما القوة فهي القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا في طرق معينة، بينما التمكين يتضمن حق ممارسة العاملين قدر من حرية التصرف خلال عملية تقديم الخدمة ومشاركة المعلومات التي لها صلة بالعائد الذي يعود على المنظمة والمعرفة التي تمكن العاملين من الفهم و المشاركة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مستويات والأسس وأبعاد النظرية للتمكين

هناك مجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تطور مفهوم التمكين, إذ يمكننا توضيح ذلك من خلال ذكرها كالآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ثابت ، ريهام عصمت محمود(2010) ادراك الادارة العليا لاهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية مع دراسة ميدانية على هيئة التامين الصحي في مصر ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة.

<sup>2</sup> حافظ ، اجلال عبد المنعم و اخرون (2006) ، مبادئ ادارة الاعمال ، القاهرة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين الشمس

<sup>3</sup> يحي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة 2006 ص (33-35).

1. الأساليب الكلاسيكية في الإدارة :

تنقسم الأساليب الإدارية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام: نظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية، والنظرية البيروقراطية، والتي سيتم التفصيل فيها وفقا لما يلي:

1. نظرية الإدارة العلمية:

كانت من طرف فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في عام 1911، قام بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا<sup>1</sup>. أما فيما يخص عملية التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

2. الأساليب السلوكية في الإدارة : بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل عام 1121 كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة التي لم يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر، وإن تعرضت للجوانب الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، كما سهلت ظهور العلاقات الإنسانية و مهدت لدراسة السلوك التنظيمي.

دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون و الاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل , كما سهلت ظهور العلاقات الإنسانية ومهدت لدراسة السلوك التنظيمي<sup>2</sup>.

3. الأساليب الحديثة في الإدارة :

يوجد العديد من الأساليب الحديثة في الإدارة إذ حاولنا الاهتمام بالنظريات التي تبرز دور الفرد داخل المنظمة وتجعله شريك فيها وليس منفذ للأوامر، وتذكرها على النحو التالي:  
حركة الجودة والتميز: التي تعني أن يقوم المسؤول بتحسين دائم وستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال الاستفادة من جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، لأن أي مسؤول لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون الموظف لأنه العنصر المحوري في تلك

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة 2006 ، مرجع سابق ذكره ص 96.

<sup>2</sup>رامي جمال اندرواس وآخرون ، الادارة بالثقة والتمكين في علم الحديث، 2008 ص61.

العملية ، لأن الوصول إلى التمكين يحتاج إلى انتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة لتحقيقها مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث تتجه مباشرة نحو مفهوم التمكين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية خاصة المستويات الدنيا من المنظمة<sup>1</sup>.

### مستويات التمكين:

حدد (pastor) خمسة مستويات يمكن للفريق والإدارة تطبيقها وهي:

**المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات و يعلم الفريق بها إلا أن الشائع هو أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق.

**المستوى الثاني:** بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي اقتراحات وبموجب هذه الاقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها.

**المستوى الثالث:** يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتتشكل من مجموعة الاقتراحات ومدخلاتهم التي قد يأخذ بها ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائية.

**المستوى الرابع:** بهذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تتخذ القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق .

**المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل الذاتية للإدارة بصنع واتخاذ القرار<sup>2</sup>.

### أبعاد التمكين :

**التحفيز:** إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف، تلك العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، حيث يمكن ان يتم ذلك عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة كذلك يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح، والمشاركة بالأسهم.

<sup>1</sup> العبيدين ، بثينة (2004)، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة المواني الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة.

<sup>2</sup> المدهون ، موسى توفيق (7666) ، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كاداة لادارة الجودة الشاملة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن

**وضوح الغرض:** ويشمل تعريف العاملين بالخطة العامة للمنظمة، وتعريف العاملين بما هو مطلوب ومتوقع منهم القيام به، توضيح وبدقة مهام ومسؤوليات كل فرد بالمنظمة، بالإضافة إلى وضع النظم والإجراءات التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة، واخبرا رؤية ورسالة وأهداف المنظمة للعاملين بشفافية.

**الأخلاقيات:** وهي تشمل الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، ومرونة الأنظمة والسياسات، وتقدير انجازات العاملين وجهودهم من قبل القادة الإداريين، تقدير الاختلافات الفردية بين العاملين في المنظمة والممارسات ومراعاتها عند توزيع المهام والأعمال عليهم، توفير بيئة في منظمة تتمتع بروح عالية، ومساعدة العاملين في الإدارة لحل مشكلاتهم

**العدالة والإنصاف:** من أهم مؤشرات هذا المحدد هو تصحيح وضع الموظف ليصبح راضيا عن وضعه، بالإضافة لمتابعة الأحداث التي تجري بالمنظمة، وكذلك ثقة العاملين في القرارات المتخذة في المنظمة، ناهيك عن شعوره بالإنصاف.

**العمل الجماعي:** هو مجموعة من العاملين الذين يسلكون نظام متكامل ومتربط ولديهم هدف مشترك، ويتصف العمل الجماعي بشكل عام بالتالي: تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، والمشاركة والدفاع عن أعضاء الجماعة، واتجاهات فريق العمل الايجابية نحو المنظمة والعمل، يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء، والقيام برقابة الذاتية والتطوير.

**المشاركة:** تعني إشراك القائد للعاملين في صنع القرارات عن طريق التشاور وتبادل الآراء حول المشكلات التي تعترضهم ومناقشتها وتقديم اقتراحات بشأنها واختيار البديل الأفضل.

**تفويض الصلاحية:** تعددت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض في علم الإدارة، حيث يعرف بأنه العملية التي يقوم من خلالها المدير بإعطاء جزء من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لانجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج.

**بيئة العمل:** ويقصد بها مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة والتي تنعكس على العاملين، بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها العاملون عن الحقائق التنظيمية وتنعكس في نمط الإدارة، نمط الإشراف، نظام المكافأة، وأسلوب اتخاذ القرار وغيرها.

**الاختيار:** وهو يعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ عمله، ويتقارب هذا البعد مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة، الحكم الذاتي، والسيطرة الذاتية، وكلها مفاهيم لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي ولأداء ودافعية الأفراد للانجاز.

**معنى العمل:** وهو يشير إلى قيمة الهدف من العمل استنادا إلى معايير الفرد الذاتية، وهناك عوامل خارجية هامة لها تأثير قوي على الشعور بمعنى العمل مثل أن يتمكن العامل من تنمية قدراته من خلال العمل، أن يحصل على مجموعة من المزايا والأجور الكافية لرفاهيته وقيام العامل باختيار العمل بمحض إرادته وان يستطيع ممارسة مهام عمله باستقلال وحرية.

**التوجيه الذاتي:** إن من أهم أسباب عملية تطبيق تمكين العاملين هي اختيار عاملين لديهم قدر من القدرات والخبرات والمهارات والمعرفة عن طريق مشاركة المعلومات التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم ووضع المنظمة.

**التأثير:** وهو يعني إدراك الفرد واعتقاده بان له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة والمتعلقة بمهام عمله، وهذا يأتي من كون الفرد له القدرة على التغيير في شؤون هامة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية لدى الفرد والنابعة من الوظيفة ذاتها.

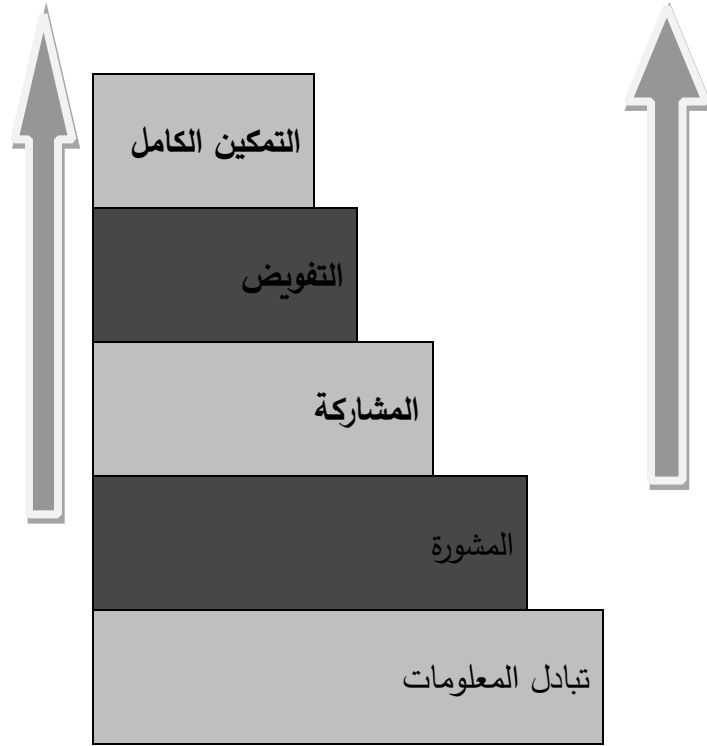
**فرق العمل:** إن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا بان يعملون في وحداتهم معا و بشكل جماعي من اجل حل مشاكل العمل، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على تقديم التوجيهات و التشجيع والدعم لأعضاء الفريق لمعالجة أي صعوبات تواجههم، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك بالإضافة للتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

**التدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر لتعلم مهارات جديدة مثل مهارات التفويض، واتخاذ القرار، وحل الصراع، ومهارات القيادة، حيث أن الجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة وبناء المهارات والقدرات ليس فقط لأداء أعمالهم ولكن أيضا لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

### المطلب الرابع: الخطوات الأساسية للتمكين ومعوقات تطبيقه

يبين الشكل الخطوات الأساسية للتمكين وهذه الخطوات ربما تؤخذ على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة، وأفضل طريقة هي سير العملية خطوة بخطوة حيث تبدأ بتبادل المعلومات ثم تصعد إلى الإشارة وتليها المشاركة، ثم التفويض، أخيرا التمكين الكامل، والمجموعات المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في كل خطوة تمر بها المجموعة، وفي كل مرحلة يتم تقييم مدى الإخلاص والثقة بين المديرين، حيث إن التمكين يتطلب مستوى عال من الالتزام والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين

الشكل رقم (01) : يوضح الخطوات الاساسية للتمكين



المصدر : أفندي ، 2113 ، ص42

### (1-2-9) معوقات تطبيق التمكين :

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة . لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

<sup>1</sup> سعد، العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 2006، ص 20-36

- 4- عدم الرغبة في التغيير .
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي تشجع على الابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز .
- 10 تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11 - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12 - عدم الثقة الإدارية.
- 13 - عدم ملائمة نظام المكافآت.

### المطلب الخامس: أثر تمكين العاملين على كل من الموظف والمنظمة

إن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة والموظف

نجاح عملية التمكين = إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين

أولاً: أثر التمكين على الموظف<sup>1</sup>

يحقق التمكين نتائج ايجابية للموظف المناسب وتتلاءم مع مفهوم التمكين وهناك العديد من المزايا التي تتجم عن تمكين الموظفين منها:

**تحقيق الانتماء:** حيث يساهم التمكين بزيادة الانتماء الداخلي للموظف وكذلك انتمائه للمهام التي يقوم بها، أضف إلى ذلك انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه.

**المشاركة الفعالة:** يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفعالية الهادفة

**اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف ويتحقق ذلك من خلال التدريب والتنمية.

<sup>1</sup> عريقات ، احمد يوسف (2009)، دور التمكين في ادارة الازمات في منظمات الاعمال ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الامة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال : التحديات - الفرص - الافاق ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، بجامعة الزرقاء ، الاردن



المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة وزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل اكبر من غيره سيما عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره بالتأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرة شاملة، كذلك يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركة فيتغير معنى العمل بالنسبة له من معنى محدود إلى معنى شامل.

تحقيق الرضا الوظيفي : هو احد المزايا المتحققة من نتائج التمكين حيث أن الشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة<sup>1</sup>.  
ثانيا: اثر التمكين على المنظمة

من أهم الآثار المترتبة على تمكين العاملين على المنظمة الآتي:

1. زيادة ولاء العاملين بالمنظمة وذلك من خلال شعور العامل بالتمكين والتصرف بالعمل.
2. تحسين إنتاجية العامل كما و نوعا.
3. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق مؤشرات مالية جيدة.
4. مساعدة المنظمة ببرامج التطوير والتجديد: حيث أن الموظف المتمكن أكثر رغبة في التغيير و اقل مقاومة له.
5. تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين العاملين فيما بينهم وبشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.
6. يعمل على تنمية طريقة تفكير المدراء وتطوير قدراتهم الإبداعية<sup>2</sup>.

ثالثا: أثر تمكين العاملين على اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> ملحم ، يحي سليم (2009) ، دورة في مهارات التسويق ، غزة - فلسطين ، جمعية المحاسبين والمراجعين القانونية

<sup>2</sup> المغربي ، عبد الحميد (2005) ، الادارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، ص 03.

التمكين يوفر اتخاذ القرارات المناسبة التي تستجيب لمطالب العملاء حيث يوفر ثلاثة مطالب أساسية وهي<sup>1</sup>:

1. **الجودة:** أي جودة القرار وفق مطالب العميل بحيث يكفل تحقيق حاجاته ويتم ذلك وفق المعايير التي يتم الاتفاق عليها بالمنظمة.
2. **القبول:** أي القبول العملي للقرار بسبب انه يلبي احتياجاته.
3. **توقيت القرار:** أي يتم اتخاذ القرار بسرعة دون الحاجة إلى استشارة الإدارة وهذا ما يطمح إليه العميل بمعنى انه ليس هناك استرخاء في عملية اتخاذ القرار

---

<sup>1</sup> المدهون ، موسى توفيق (1999)، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة ، الجامعة الاردنية ، عمان، الاردن

## المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

## أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس غموضاً وتعقيداً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بموضوعية إذ هو: عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله ولا يمكن ان نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المادية والمعنوية<sup>1</sup>.

وعرف أشرف عبد الغني الرضا الوظيفي عن العمل بأنه<sup>2</sup>: تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال، وأن حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والإنجاز المصحوب بالتوتر الإيجابي، أما عدم الرضا يؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للإنتاج.

إذن للرضا الوظيفي مفاهيم متعددة فهو يتشكل من اتجاهات الموظف نحو عوامل مهمة من عمله، وبالتالي فليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات إيجابية ولكن قد يكون الموظف مستمتعاً بأداء وظيفته و لكنه يشكو من سوء معاملة المشرفين عليه في المؤسسة و من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن الرضا هو" ذلك الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله، الذي يتوقف على مشاعره تجاه العوامل المرتبطة بعمله، هذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يحقق أو الذي يتحصل عليه الفرد من عمله، كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للفرد ، ومستوى طموحه في الحياة

## ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حضرت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل و بالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية و المهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات العاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع

<sup>1</sup> عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، .....، ص 673

<sup>2</sup> أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، .....، ص 336

كشفت بعض البحوث في علم النفس الإداري أن الأفراد الراضين بالوظيفة يعيشون أطول من الأفراد الغير راضين، إذ أنهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا لذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض على أنه هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة و الرضا الوظيفي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الأحيان مقياسا لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات من بين هذه النتائج :

- استفسار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني للمؤسسة من التسرب أو الضياع
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات تواجهها.

## المطلب الثاني: نظريات والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

### 1. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

#### أولا : العوامل الخاصة بالأفراد :

**1- حاجات الفرد :** وهي المعبر عنها بذلك الشعور والرغبة في الحصول على شيء معين وحاجيات الفرد كثيرة ومختلفة، منها ما يلبي ومنها ما لم يتم إشباعها، وهذه الأخيرة هي التي تؤثر في سلوكه فيسعى جاهدا وراء إشباعها، حيث تترك إلحاح يدفعه نحوها ، فإذا ما تم إشباعها أصبح لديه رضا تجاهها مما يسمح له بتطلع إلى حاجة أخرى.

**2- فرصة الترقية :** الترقية هي تقليد الموظف وظيفة ذات مسؤولية أكبر من الوظيفة السابقة. وتعد الترقية فرصة مناسبة لتنمية قدرات الفرد أنها اعتراف إداري للجهد المبذول، والحصول عليها يحقق درجة من الرضا، وعليه فإن لفرصة الترقية علاقة كبيرة برضا العامل، حيث يرى " أحمد صقر عاشور " أن العامل المحدد لأثر فرصة الترقية هي مدى توقع و طموح العامل في الحصول عليها ،فكما كان توقع الفرد لترقية عاليا كلما كان لرضا الوظيفي الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه

لترقية منخفضاً، لأنها تحقق له سعادة أكبر عن حالة الترقية المتوقعة والعكس، في حالة عدم حصول الفرد كان توقعه للترقية كبيراً على الترقية يحدث له استياء أكبر من الفرد الغير متوقع لترقية<sup>1</sup>.

**3- محتوى العمل:** يعتبر من العوامل الهامة في تحديد الرضا الوظيفي عن العمل، بحيث أفترض عدد من الباحثين بأنه هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر، إلا أن الاهتمام به يعتبر حديثاً نسبياً. ومن أهم متغيرات محتوى العمل التي لها علاقة برضا، درجة تنوع مهام العمل التي تكسر الروتين وتقلل من الملل ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد أي درجة حرية الفرد في اختيار طريق وسرعة أداء العمل، بالإضافة إلى ذلك يجب توفر فرص الفرد لاستخدام قدراته في العمل، فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل<sup>2</sup>.

**4- الأجر:** يعتبر الأجر عنصر من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي ، لأنه مقابل الجهد الذي يبذله الموظف أثناء تأديته للوظيفة الموكلة إليه ، ويعتبر من أهم الحقوق التي على أساسها يقبل الموظف ممارسة الوظيفة في مؤسسة ما.

### ثانياً: العوامل المرتبطة بظروف العمل

**1- ساعات العمل:** إن تأثير ساعات العمل تنعكس على أداء العمال من خلال الإجهاد العضلي والنفسي، والتي يجب أن لا تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حالما يشعر العامل بإجهاد، وبالتالي انعكاسها يبدو جلياً على حالته المعنوية.

**2- أوقات الراحة:** كما أن تحديد فترات من الراحة ومدتها بشكل علمي، أصبح أكثر من ضرورة ملحة في عمل تجهد فيه الأعصاب نتيجة كثرة الآلات وفي أوساط من الضوضاء والضجيج، وأوقات الراحة مختلفة على حسب طبيعة العمل، كما أن لأوقات الراحة أهمية كبيرة في تجنبنا لحوادث العمل. وعليه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي للعامل عن عمله يزيد بازدياد ساعات الراحة التي توفر له بعض الحرية وينقص كلما تتعارض فيه ساعات العمل مع أوقات الراحة وحرية الفرد، حيث كلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا كبير.

**3- ظروف العمل:** إن الاهتمام بالظروف الخاصة بالعمل وتأثيرها على الرضا والأداء كانت منذ ظهور علم النفس الصناعي، فأجريت العديد من التجارب والبحوث في شتى

<sup>1</sup> باحدي قدور، بديدة محمد ، 6073 ، اثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات ، مذكر تخرج لنيل شهيد

ليسانس في علوم لتسيير ، جمعة قصدي مرياح ، ورقة ، ص 71-72

<sup>2</sup> عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر،.....، ص 26

أنحاء العالم ذلك لما نتج من المحيط الفيزيقي من تأثير على العامل وسلوكه، لأن للإنسان درجة تحمل لكل العوامل الفيزيكية (كإضاءة، التهوية، الضوضاء، البرودة، النظافة، الحرارة) ودرجة تحمل الفرد لهذه العوامل تؤثر على درجة تقبله لبيئته وبتالي على رضاه عن العمل و بالتالي على رضاه عن العمل.

وبالتالي توجد علاقة كبيرة بين سوء الظروف الفيزيكية لوضعية العمل غير المريحة و بعدم الرضا الفرد.

## 2. نظريات الرضا الوظيفي:

تعددت وتباينت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث حاولت هذه النظريات في مجملها الإجابة عن سؤالين هامين هما: ما الذي يجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين وما الذي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي ونظرا لأن النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي عديدة فإن هذا الجزء من بحثنا لن يكون قابلا ل طرحها بشكل مفصل وشامل، وعليه فإنني أحاول وصف أهم هذه النظريات مع التركيز على الأفكار المهمة التي تتضمنها، والتي يتواصل أثرها الكبير في الممارسة الإدارية والدراسات المعاصرة، وتتمثل هذه النظريات في :

### 1- نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو :

وتعتبر من أولى النظريات التي اهتمت برضا الأفراد من أعمالهم، ومعرفة حاجاتهم من الأعمال التي يقومون بها، وأشار إلى "ماسلو" تأثر بأفكار "تايلور" عن العمل وكذا بدراسات "هاوثورن" التي قام بها " والتونمايو " وزملاؤه و التي مثلت مدخل العلاقات الإنسانية حيث أن هذه الدراسات قدمت نتائج تشير إلى أن العوامل الاجتماعية و النفسية لها تأثير مهم في اتجاهات الموظفين و سلوكهم ، كما أشارت إلى حاجة الموظفين للانتماء.

وتركز هذه النظرية على ثلاثة افتراضات أساسية هي<sup>1</sup>:

(أ) أن الإنسان يشعر بالحاجة لأشياء معينة، وهذا الشعور يؤثر في سلوكه، والحاجات الغير المشبعة فقط هي الي تؤثر في السلوك، وهي التي يتوقف عليها مدى رضاه عن عمله، وكذلك هي التي تخلق الاستياء أو عدم الرضا، فالفرد يندفع لإشباع هذه الحاجات الغير المشبعة عن طريق عمله، وعليه فإنه لن يكون راضيا عن عمله إذا لم يحقق له الإشباع الذي يبتغيه.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقيين ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 6002، ص 766 - 763

ب ( . تتدرج الحاجات في ترتيب هرمي ، حسب أهميتها ، ومدى إلحاحها فتبدأ بالحاجات الأساسية )الأولية( اللازمة لبقاء الجسم :و تتدرج نحو الحاجات المركبة .  
ج ( . يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدء من الحاجات الأساسية ثم الانتقال للحاجات الأعلى في الهرم بحيث لا يكون هذا الانتقال إلا عندما تشبع الحاجات الدنيا .  
2 . نظرية ذات العاملين ل"هيرزبرغ": " حيث قام " فريدريك " وزملائه خلال الخمسينيات بدراسات ميدانية عن الرضا الوظيفي، كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل، واستطاع من خلال هذه الأبحاث تطوير نظريته التي عرفت ب" نظرية ذات العاملين " .

و إن دراسته مكنته من الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية هما: الرضا والاستياء، حيث أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء (عدم الرضا).

#### العوامل الدافعية والعوامل الصحية:

أشار خلالها إلى العوامل المؤدية للرضا بالعوامل الدافعية، أما العوامل التي يتوقف عليها الشعور بعدم الرضا الوظيفي فأطلق عليها العوامل الصحية<sup>1</sup>.

#### جدول رقم (02): يوضح العوامل الدافعة والعوامل الصحية في بيئة العمل

العوامل الدافعة	العوامل الصحية
الانجاز	الإشراف
التقدير والاعتراف	ظروف العمل
المسؤولية	العلاقات بين الأشخاص
العمل فيه	الأجر و الضمان

أ- العوامل الصحية (الوقائية): و هي تلك العوامل التي يشعر الفرد عند إشباعها بانخفاض عدم الرضا أي أن إشباعها يحجب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تحقق الرضا بذاتها، إلا أن توافرها يعد شرطاً أساسياً لظهور أثر العوامل الدافعة، بمعنى أنه لو لم تتوافر العوامل الوقائية بشكل مناسب وجيد، فإن يؤدي إلى عدم الرضا، ويؤدي بالتبعية إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا، أما إذا توافرت فإنها تحيد مشاعر عدم الرضا .

<sup>1</sup> أحمد عرفة ، سمية شلبي ، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الانساني ، ط 3 ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 6006 ، ص 262

ب- العوامل الدافعة : وهي العوامل التي يشعر الفرد عند إشباعها بدرجة من الرضا كما أنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، وهذه العوامل تتعلق مباشرة بالعمل (عوامل داخلية) فهي تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها، فهي المحددة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد ، فإذا توافرت بالشكل المطلوب فإن الفرد يشعر بالرضا ، أما إذا لم تتوافر فإن هذا لا يعني تكوين مشاعر عدم الرضا ، بل يعني فقط عدم وجود مشاعر الرضا ، و تتضمن العوامل الدافعة في:

### 3- نظرية القيمة لادوين لوك:

لقد قام "أدوين لوك" بعدة دراسات متعلقة بالدافعية والرضا الوظيفي، وقدم أحد أهم النظريات في هذا الميدان، والتي عرفت "نظرية القيمة" ويرى وفق هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحدد من خلال قدرة العمل على توفير عوائد ذات القيمة أو المنفعة العالية لكل فرد.

فالرضا يتحقق عندما يحدث التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج، وما كان يرغب في الحصول عليه، بحيث تكون هذه النواتج ذات قيمة بالنسبة له، وبالتالي فإن الموظف يشعر بالرضا الوظيفي إذا قل مقدار التباعد بين عوائد العمل، وتلك التي يرغب في تحقيقها.

وقد ركز هذا المدخل على أي عائد يكون ذي قيمة من وجهة نظر الموظف، بغض النظر عن طبيعة هذا العائد .

### 3. الشروط الواجب توفرها لشعور بالرضا الوظيفي:

يجب أن تكون الحاجة إلى الشعور بالرضا متجدد ومستمر، لأنه ما إن تحقق الحاجة إلا وقد يكف الشعور بالرضا اللامركزية في العمل وتوزيع نطاقه إذ أن من الضروري أن لا تنحصر مهام العامل في المركز الذي يشغله بل تتعداه لتشمل مهام أخرى. اشتراك العامل في حل المشاكل وهذا شرط مهم، بحيث يشعر بالتقدير كما يعطي انطباع بأهميته في المؤسسة:

- تحسين ظروف العمال المحيطة.
- توفير نوع من التنسيق بين العمال في جو العمل.
- ترك تحديد مستوى العمل للعمال أنفسهم بدلا من فرضه عليهم.



مداخل تحقيق الرضا الوظيفي:

أولاً: تأثير نظام العوائد

1. العدالة في تقرير الأجور: إن الأجر النقدي يعتبر من العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي لأنهم غالباً ما يستخدمون الأجر لتقييم عوائد أعمالهم ، لذلك تحرص المؤسسات على تحديد الأجور العادلة وإتباع طرق موضوعية في تحديدها حيث تقوم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بتقييم الوظائف التي تعد الخطوة الأولى لتكريس عدالة مكافأة للموظفين، فهذه العملية تعتبر مدخلاً أساسياً لتحديد الأجر المناسب مع جهد ومسؤولية كل وظيفة، وتحديد قيمتها بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة وهذا يهيئ قياساً موضوعياً للشروط<sup>1</sup>.

1الرشيدي ، طلال مفرح ، (6077) ، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية ، رسالة ماجستير ، الكويت ، ص

17

اللازم توافرها في الموظفين كالمهارة و المعرفة... الخ، حتى يمارسوا الحد الأدنى من الأداء.

2. نظام المزايا الإضافية: بدأت المؤسسات في الآونة الأخيرة الاهتمام بتطوير عدد من برامج المزايا الإضافية المصممة خصيصاً لزيادة الرضا الوظيفي و الولاء للمؤسسة و تتضمن هذه البرامج عدة منافع مثل: البرامج الصحية ، البرامج التقاعد المشاركة في الأرباح ، برامج التطوير الوظيفي و العناية بأطفال الموظفين ، إضافة إلى مرونة ساعات العمل ، و لقد وجد أن هذه البرامج قد تمثل ثمانية و عشرون من قيمة الأجور التي تدفعها المؤسسة للموظفين .

ويمكن أن تؤثر برامج المزايا الإضافية بقيمتها المادية أو المعنوية على الرضا الوظيفي، كما قد تؤثر على نظرة الموظفين الإيجابية اتجاه المؤسسة من خلال سعيها ونيتها في زيادة رضاهم الوظيفي.

ثانياً: أثر الظروف المادية

1-الظروف المادية: لقد نالت دراسة ظروف العمل اهتماماً كبيراً من طرف عدة باحثين مثل :

إلتون مايو، ماسلو، هيرزبرغ وغيرهم وإن اختلفت اتجاهاتها إلا أن دراساتهم كانت متكاملة ومدعمة لبعضها حيث يرون أن للظروف المادية تأثيراً من ناحيتين، من ناحية يؤثر تحسين هذه الظروف على

<sup>1</sup> عبد العال، حمدي عبد الله ، .....، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للاخصائي الاجتماعي المدرسي : دراسة مطبقة على الاخصائيين الاجتماعيين بإدارة قنا التعليمية ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، ع 23 ، مصر ، ص 761

إنتاجية الموظفين، ومن ناحية أخرى تؤثر عملية التحسين ذاتها على شعور الموظفين الذين يلحظون اهتمام الإدارة بهم مما يحفزهم ويزيد من رضاهم عن محيط عملهم.

**2. جماعة العمل :** " تتكون جماعة العمل من الموظفين الذين يشتركون في إكمال عمل أو واجب أو مشروع محدد".

وتوجد في جميع المؤسسات جماعات عمل رسمية، أن الغير رسمية تنشأ من التفاعلات الغير رسمية أي غير محددة في التنظيم الرسمي عكس جماعة العمل الرسمية التي تكون محددة الأعضاء والمهام.

لقد كشفت تجارب "هاوتورن" أن اتجاهات جماعة العمل تؤثر على اتجاهات أعضائها، كما أكدت أن العمل الجماعي ضروري و حيوي للإنتاج من ناحية ، ويحقق الرضا الوظيفي لأعضاء الجماعة من ناحية أخرى، أثبتت الدراسات أن الرضا في المؤسسات الصغيرة أعلى بمقدار ستة مرات عنها في المؤسسات الكبيرة وذلك نتيجة معرفة الموظفين بعضهم البعض في الفروع الصغيرة وبذلك يكونون أكثر تعاوناً، بينما المؤسسات تغلب الصفة غير الشخصية في التنظيم الرسمي و تصبح سياسة الإدارة تعسفية في نظر الموظفين مما يحقق لديهم شعور بأنهم لا يشتركون فيها .

### ثالثاً: متغيرات الرضا الوظيفي

هناك العديد من التغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي فتجعل من العامل راضي أو غير راضي، أو أنها تدعم في العمال الإحساس بالاثنتين ويمكن حصر هذه المتغيرات في أربعة جوانب هي: متغيرات شخصية، متغيرات داخل الشركة متغيرات خارج الشركة، و متغيرات حضارية وتكنولوجية.

**1- الميل:** وهو ذلك الموقف الإيجابي إتجاه المهنة واهتمام العامل بالأعمال التي يؤديها ويكون ذلك بارتياح وأكثر سهولة ويسر، وذلك يصل العامل إلى تحصيل الرضا الوظيفي.

**2- الاتجاهات:** الاتجاه المهني هو مجموعة المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه ما يقوم به من أعمال، ونستطيع القول أن كلما كانت اتجاهات العامل نحو عمله إيجابية تزايدت نسب الرضا لديه وإذا كانت اتجاهات العامل سلبية تناقصت نسب الرضا الوظيفي لديه.

**3- الروح المعنوية:** ونقصد بها تلك النتائج الجماعية لتفاعل مجموعة من الأفراد يعملون في مجال واحد قصد تحقيق أهداف مشتركة أو واحدة يشترك الجميع ويتعاون بغية الوصول إليها، أما بالنسبة للارتباط بين "الروح المعنوية العالية بالرضا عن العمل رغم أن الرضا عن العمل حالة فردية خاصة بكل

عامل ، وهي مفهوم عام يصف حال الجماعة إلا أن الروح المعنوية العالية للجماعة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة بالرضا عن العمل<sup>1</sup>.

و بهذا يمكن أن القول أن ارتفاع الروح المعنوية دعم هام و فعال لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

**4- الدافعية :** الدوافع هي تلك المحركات لسلوك الإنسان وهي الطاقة الدافعية لإنجاز العمل و لذلك يبين العلاقة القوية بين دافعية العمل القوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية ورضاهم عن العمل الذي يقومون به، إذا كلما كان العامل محقق لحاجات العمل ودوافعهم زاد الرضا الوظيفي، لأن الوظيفة عندما تكون ملبية لحاجات العامل مثل الأجر المناسب لتلبية رغبات وحاجات العمل الفسيولوجية، يكون الشعور بالرضا أمر متوقع.

#### رابعاً: أساليب الرضا الوظيفي

إن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست محددة تماما ولكن لا يمكن بحال من الأحوال وان نغفل عن أهمية الرضا الوظيفي البالغة من جانب العلاقات الإنسانية وإذا أشارت البحوث إلى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية إلا أنه من المعقول إن نفترض أن الرضا يؤثر حتى ولو بشكل غير مباشر على الإنتاج ونقول إن التخلي عن العمل هو أحد مؤشرات عدم الرضا عن العمل. يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي بإتباع الأساليب التالية:

**1- الرعاية الصحية:** تعتبر الرعاية الصحية للعمال مسألة بالغة الأهمية بالغة الأهمية بحيث يشعر العامل أن المنطقة التي ينتمي إليها تهتم بالجانب الصحي له كأن تنشئ المنظمة مركزا طبيا يوفر للعمال العلاج المجاني أو شبه مجاني ، أو أن تتعاقد المنظمة مع احد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج المجاني أو شبه مجاني.

**2- الرعاية الاجتماعية:** تختلف الدول عن بعضها البعض فما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين، وعادة ما تتطوي الرعاية الاجتماعية والتي قد تتمثل في منظمة التأمين والتي تتكفل بصرف التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو المرض وقد تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم للأزمات. وأنه بالإشارة إلى هته النقاط وباجتماعها نكون قد حاولنا إتباع سبيل من شأنه جعل العامل يعمل في ظروف جيدة وبذلك قد يتحقق لديه رضا وظيفي.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق عبد العال ، حمدي عبد الله ، ..... ص 720

المطلب الثالث: أساليب القياس الرضا الوظيفي وعلاقته بالتمكين

أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن أرادت المنظمة أن تقيس الرضا العاملين لديها فلها الخيار بين استخدام المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية

أولاً: المقاييس الموضوعية

وتتمثل في مقياسين هما: حساب عدد الغياب، ومعدل ترك العمل، وهما مؤشران أساسيين لمعرفة الرضا لدى الأفراد العاملين.

**1- الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، ومعدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه لتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله ، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله، عن فرد آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله، ولا يعني هذا أن كل غياب هو عدم رضا لذلك يجب على المنظمة الاحتفاظ بسجلات عن الحضور و الغياب بالنسبة لكل فرد يتيح له تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف الأخطاء. ويحسب معدل الغياب خلال فترة ما على أساس هذه المعادلة:

$\text{معدل الغياب} = 111 \times \frac{\text{مجموع أيام الغياب للفرد}}{\text{متوسط عدد الأفراد عدد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل الفعلية}}$
---

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيكون بأخذ متوسط عددهم في الفترة الأولى وعددهم في آخر فترة × عدد الأيام الفعلية للعمل دون عطل<sup>1</sup>.

**2. ترك العمل:** يمكن استخدام حالات الاستقالة كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفة تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها. ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس حالات ترك الخدمة الاختيارية مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل التالي:

<sup>1</sup> بوجلوه ، باديس،.....،اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، جامعة قاصدي مرباح، تقرت، ورقلة، ص 776

<p>عدد حالات الخدمة خلال الفترة</p> <p>عدد حالات خلال الفترة</p> <p>إجمالي عدد العاملين في</p> <p>منتصف الفترة</p>	$\text{معدل ترك} = 700 \times \frac{\text{الخدمة}}{\text{الخدمة}}$
--	--

ثانيا: المقاييس الذاتية: وهي ما تعرف بالطريقة المباشرة تتخذ (الاستمارة، أو المقابلة وسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي وهي تقييم حاجيات التي من المفروض أن تشبعها الوظيفة ويسأل العمال عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع لها، ويتم فيها تقييم الحوافز، وتنقسم المقاييس الذاتية إلى عدة أنواع منها:

1. الاستبيان: يعد من أشهر الطرق وأكثرها انتشارا، ويتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وهذا بغية الإحاطة بجهات معينة عن العمل وهنا يقاس الرضا الوظيفي .

وقد اعتمد العديد من الباحثين والدارسين هذه الطريقة لقياس الرضا الوظيفي بحكم أنها مشهورة وسهلة الاستعمال، ومن بينهم ليكارت الذي أعطى مقياسا لبناء الاستبيان.

**مقياس ليكارت** : يعتبر هذا المقياس من أشهر المقاييس التي وردت في مقال نشر في مجلة أرشيف علم النفس سنة 1132 تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات"، وقد أقترح فيه أسلوب جديد يعتمد على مقياس الفئات المتساوية بحيث يطلب من المفحوص أن يوضح استجاباته لكل عبارة من عبارات المقياس وتتبع كل عبارة خمسة آراء كما هو موضح على النحو التالي :

✓ إنني أوافق هذه العبارة بشدة.

✓ إنني أوافق هذه العبارة.

✓ إنني بدون رأي.

✓ إنني أعارض هذه العبارة.

✓ إنني أعارض هذه العبارة بشدة.

وتحسب درجات الفرد من مجموع استجاباته حيث لكل استجابة درجة تتفاوت بين خمسة وواحد بعد ذلك يقوم الباحث بإيجاد معامل الارتباط لكل درجة يحصل عليها المفحوص عن كل عبارة بدرجة الفرد الكلية، والعبارات التي يجد أنها لا ترتبط بالدرجة الكلية يقوم بحذفها من المقياس، ويتضمن هذا المقياس عدة خطوات كما لا يخلو أي من العيوب فإنه يتضمن هذا المقياس بعض العيوب أيضا.

2- المقابلة : هي اجتماع المحلل مع العمال و المقصود منه هو الحصول على معلومات يعجز عنها الاستبيان مثلا ، وتعطي له فرصة سؤال جواب ويكون الاتصال مباشرة ، و يمكن أن تكون المقابلة ناجحة إذا كانت جيدة وذلك للحصول على البيانات المطلوبة، وذلك بإقناع العامل برغبة إدارة المنظمة في الوقوف على آراء ومشاعر العمال<sup>1</sup>.

### العلاقة بين التمكين و الرضا الوظيفي

#### 1- أثر التمكين على الرضا الوظيفي :

يعمل التمكين على زيادة شعور العاملين بالرضا لأنهم يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لديهم جزء من السيطرة على الأحداث، والتمكين يشعر الأفراد بقدرتهم على انجاز مهمة معينة أو تحديات الحياة بصفة عامة. والتمكين هو أحد أشكال الإثراء الوظيفي<sup>2</sup>، لأنه يعمل على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا عندما يتلقون تدريبا كافيا ويشعرون بالارتياح في بيئة العمل هذا ينعكس على أدائهم إيجابا.

إن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء هي علاقة ذات اتجاهين من خلال<sup>3</sup>:

الأداء يتبع الرضا الوظيفي: أي كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العمال أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي هناك علاقة طردية.

الرضا يتبع الأداء: أي عند ارتفاع مستوى أداء الفرد يؤدي هذا إلى شعوره بالرضا الوظيفي.

#### 2- أثر التمكين على التحفيز الذاتي :

إن التحفيز له اثر مباشر على أداء و إنتاجية العامل لأن الدافع أمر داخلي و التحفيز خارجي فإذا أرادت القيادة إن تزيد من إنتاجية و أداء العاملين يجب أن تتعرف على دوافعهم حتى تقدم لهم التحفيز

<sup>1</sup> عيسى قبقوب، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 7666، ص31.

<sup>2</sup> الطعاني ، حسن احمد ، (6073) ، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي ، المملكة العربية السعودية ، ص 60

<sup>3</sup> - رامي جمال الدراوس، عادل سالم معاينة ، الإدارة بالنقطة والتمكين ،عالم الكتاب الحديث الأردن 6001، ص 71-72

المناسب لتشبع حاجاتهم ، و التمكين هو مدخل مهم ذو اثر فعال لأنه يعمل على زيادة الحماس في نفوس العمال لأنه يخلق أسلوب قيادة يعمل على ملائمة أهداف المنظمة بأهداف العمال .

كما أن الغاية من التمكين هي إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية والاستعانة ببيئة عمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها، وكذلك تشجيع الطاقات الكامنة لدى العمال وتحفيزهم على الابتكار لمساعدة المنظمة على البقاء في ظل البيئة التنافسية.

أن خلق جو ملائم في المنظمة يشجع العمل الجماعي ويوفر خطوط اتصال فعالة على جميع الاتجاهات، بالإضافة إلى إشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم لانتقاء المعايير الأنسب لقياس قوة أدائهم يزيد من التحفيز الذاتي فينعكس على الأداء

### 3- أثر التمكين على السلوك الإبداعي :

في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة أصبحت المنظمات تتنافس من أجل تنمية الموارد البشرية وقد يكون ذلك باستعمال أسلوب التمكين من اجل الوصول إلى الإبداع وذلك من خلال إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام الإدارية مما يشجعها على التفكير والإبداع.

☞ تنمية البيئة التنظيمية وقدرة المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية.

☞ اعتماد المنظمة على مبدأ المشاركة في نظامها التنظيمي واعتبر التدريب واجب وظيفي

☞ الاعتماد على معايير موضوعية لتقييم الأداء .

المطلب الرابع: الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة

1- دراسة (القرشي،...) بعنوان: اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانته لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (151) فرد ، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (131) استبانته . استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي.... وغيرها .وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة ، الاتصال الفاعل ، التحفيز ، التدريب ، وفرق العمل ) لها اثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، إذ أن التمكين الإداري يفسر (52%) من التباين في متغير (الجنس) له اثر في متغير (التمكين الإداري)

2- دراسة (بودرهم،....) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري لدى العاملين بالمركز محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين المتغيرين وتم توزيع استبانته على عينة مكونة من 11 عامل عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

1. مستوى التمكين الإداري بالمركز كان مرتفعاً.

2. مستوى الإبداع الإداري بالمركز مرتفعاً

3. فسر التمكين الإداري 38% من التباين الحاصل في الإبداع الإداري مما يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الإبداع الإداري ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال) على الإبداع الإداري

3- دراسة (أكبر يوسف .....) بعنوان: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، تحليل تجريبي

لصناعة الخدمات الباكستانية هدفت هذه الدراسة إلى:

تحديد العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي في مجال صناعة الخدمات في الباكستان تحديد الفرق بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من الذكور مقارنة بالعاملات من الإناث في مجال صناعة الخدمات



في الباكستان منهجية البحث: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان الذي صممه الباحثون والذي يطرح 24 سؤالاً مختلفاً، حيث تم توزيع الاستبيان على 211 موظف يعمل في صناعة الخدمات في الباكستان. هذا وقد تم تحليل هذه الاستبيانات لاحقاً للتوصل إلى نتائج الدراسة بواسطة برنامج ال SPSS الإحصائي.

### أهم نتائج الدراسة:

- إن تمكين العاملين له تأثير ايجابي وكبير على الرضا الوظيفي في مجالات صناعة الخدمات في الباكستان.
- هناك اختلاف كبير في مستوى الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث العاملين في مجال صناعة الخدمات في الباكستان، حيث تبين الدراسة أن الموظفين الذكور هم أكثر رضا عن وظائفهم من الموظفات الإناث.

### الدراسات الحالية:

في ظل التغيرات البيئية والتي تحيط بالعاملين وتؤثر في سلوكياتهم تهم هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير سياسة تمكين العاملين على رضاهم الوظيفي انطلاقاً من هذه السياسة التي تعد مركز قوة في بناء استراتيجية المؤسسة نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق التميز. ولكي تحقق الدراسة أهدافها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى المقاطعة التجارية - نفظال - وذلك بتوجيه إستبيان وزع على 42 موظف مست مختلف الرتب بطريقة عشوائية تضمن جملة من العبارات تتمحور حول مبادئ التمكين وأبعاد تحقيق الرضا الوظيفي.

### مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

إلقاء الدراسة الحالية الضوء على موضوع من الموضوعات المهمة لأي منظمة تبحث عن التميز و الريادية في الأداء وهو التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة وربطه بالرضا الوظيفي ولقد انفردت هذه الدراسة بهذا الجانب ، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة - على حد علمنا - التي ربطت هذين المتغيرين مع بعضهما البعض وفي إحدى القطاعات الاقتصادية الاستثمارية المهمة في المؤسسات الجزائرية ، وينعكس جوانب تميزها في انها اجريت في بيئة مختلفة و هي المقاطعة التجارية - نفظال - سعيدة - و لأول مرة و هذا ما جعلها مميزة عن باقي الدراسات السابقة .

### خاتمة الفصل :

أوضحنا في المقدمة الاهتمام المتزايد للمنظمة بمفهوم تمكين العاملين، وبيننا أن هذا الاتجاه عائد للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية ويتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليس بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها وأخيرا تم الكشف نظريا عن أثر التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي بواسطة أبعاده الأربعة، وبالمقابل فإن للرضا الوظيفي هو الآخر أثره على نشاط وحجم التمكين وكيفية تحقيقه.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية (إدارة  
الإقامة الجامعية كنموذج للدراسة)

المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة

1-1 الإطار التشريعي و التنظيمي:

2-1 النصوص القضائية المسيرة لمختلف الأعمال المشروعة:

- بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 95-24 المؤرخة في: 24-09-1995 والمتعلقة بحماية الممتلكات العامة وأمن الأشخاص الخاضعين لها خصوصا في المواد 2-3-4 والمادة 15.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96 - 158 المؤرخ في 04-05-1996 والمتعلق بتثبيت الشروط التطبيقية لترتيبات الأمن الداخلي للمؤسسات والموقع في الوثيقة رقم: 95-24 بتاريخ 25-09-1996 خصوصا في المواد 4-5-6 والمادة 7.
- بمقتضى التعليمات التوجيهية رقم: 10 بتاريخ 10-09-1997 الممضاة من طرف رئيس الحكومة والمتعلقة بالقانون الأساسي الخاص بحماية الممتلكات العامة والأمن الداخلي للمؤسسات.
- بمقتضى المذكرة رقم: 98- 158 بتاريخ 21-03-1998 الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسات والمتضمن الإطار التنظيمي والقانوني المتعلق بإبراز الأمن وحماية تثبيت الأنماط التطبيقية الخاصة بالتأسيس والمتابعة.
- تقرر مديرة الإقامة الجامعية أحمد مدغري سعيدة تقديم المخطط الخاص بالأمن الداخلي المطابق للنموذج المرسل من طرف مندوبية الأمن الولائي
- المخطط أوجز من خلال الوسائل المتاحة و الموجودة.

1-2 خصوصيات المؤسسة:

- بمقتضى المرسوم التنفيذي 95-84 المؤرخ في: 22-03-1995 المتضمن إنشاء وتنظيم وتسيير الديوان الوطني للخدمات الجامعية لا سيما في المادة 07 منه.
- بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 29-08-1995 المحدد للإقامات الجامعية المشكلة للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومحتويات كل منها تم إنشاء الإقامة الجامعية بتاريخ: 01-01-

1997

- بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 10 ذي القعدة عام 1425 الموافق ل 22-12-2004 يتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها.

### 2-2 النشاطات الرئيسية والملحقة:

- باعتبار أن المؤسسة تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي تتكفل بإيواء ونقل وإطعام الطالبات كما يوجد فيها قسم مخصص للمنح الجامعية وآخر للنقل الجامعي.

### 2-3 تأسيس ووضع مقاييس للخريطة:

- تم وضع أساس الإقامة في مكان إستراتيجي شاسع لإستقبال أكبر عدد ممكن من الطالبات من مختلف الولايات الغربية الجنوبية.

### 2-4 القيمة النقدية: لا شيء.

### 2-5 المميزات العامة والخاصة:

- تأوي حوالي 2119 سرير حسب آخر الإيرادات خصصت لها مساحة كبيرة حسب ما هو مبين في المخطط المرفق.

### 2-5-1 المميزات العامة :

- مساحة المؤسسة هي 10 هكتارات ويوجد بداخلها أربعة أجنحة لإيواء الطالبات مع وجود سكنات وظيفية، مقر الإدارة كما يوجد فيها مطعم، قاعة إ طعام، مخازن، خزائين للمياه الصالحة للشرب، مولد كهربائي، حظيرة للسيارات، عيادتان طبيتان، جناح مخصص للنشاطات العلمية والثقافية والرياضية به قاعة للإعلام الآلي الإنترنت، مكتبة، قاعة للمطالعة، قاعة متعددة تلفاز في كل جناح قاعة رياضة، ملعب ماتيكو في الهواء الطلق، قاعة للتسلية ومحلات على شكل دكان للمواد الغذائية العامة، كشك متعدد الخدمات (طاكسي فون) ومكتبة مطبعية.

### 2-5-2 المميزات الخاصة:

- يبلغ عدد الموظفين داخل الإقامة 222 منهم 46 دائمون ومنهم 176 متعاقدون.  
- يبلغ عدد المؤطرين داخل إدارة الإقامة خمسة مؤطرين والبقية أعوان تنفيذيين.  
- للإقامة قدرة إستيعاب كبيرة فيما يخص استقبال الطلبة، العمال والزوار.  
- يتم التعرف على شخص أجنبي على الإقامة بتقديمه لبطاقة الهوية وهذه المهام تتكفل بها مصلحة الأمن والوقاية - ومعظم الزوار الأجانب هم أولياء الطالبات كما للطالبات المقيمات بطاقات خاصة بهم تقدم لهن من مصلحة الإيواء في بداية كل دخول جامعي.

- كما يوجد 42 طالبة أجنبية:

35 طالبة من الجمهورية الصحراء الغربية.

01 طالبة من جمهورية موريتانيا.

02 طالبات من دولة كوديفوار.

02 طالبات من دولة النيجر.

02 طالبات من دولة فلسطين.

## 2-6 الطابع الحيوي الإستراتيجي الخدماتي:

للجامعة وبالخصوص الإقامة الجامعية أحمد مدغري دور حيوي في التنمية المحلية، الجهوية والوطنية لكونها مجمع كبير للطالبات داخل الولاية وهذا ما يساعد في النشاط العلمي والبيداغوجي للولاية كما أنها تلعب دورا لا يستهان به.

يمكننا حصر الأخطار الداخلية والتهديدات التي تتعرض إليها مؤسستنا داخليا وخارجيا فيما يلي:

### 3-1-1 الأخطار الداخلية:

من بين الأخطار الداخلية التي يمكن لمؤسستنا التعرض لها: خطر الحرائق، تسرب الغاز، الشرارات الكهربائية، الإنجرافات والتشققات.

### الأخطار الخارجية:

من بين الأخطار الخارجية التي يمكن لمؤسستنا التعرض إليها: الاعتداءات، الدخول داخل المؤسسة بطريقة التسرب وحوادث المرور أمام مقر الإقامة. كما ننوه بأن الإقامة توجد بالقرب من الملعب الأولمبي "13 أفريل 1958" وذلك ما يتطلب يقظة وأمنا مضاعفين.

### 3-1-2 تحديد موقع الأخطار:

يمكننا تحديد مواقع الأخطار التي يمكن أن تتعرض إليها الإقامة داخليا فيما يلي:

- المطعم وقاعة الإطعام كحريق أو تسرب الغاز.

- داخل جناح الإيواء كشرارات كهربائية أو حريق.

- داخل القاعة المتعددة الخدمات كشرارات كهربائية.

- داخل الإدارة كحريق أو شرارات كهربائية.

كما يمكننا تحديد مواقع الأخطار التي تتعرض إليها مؤسستنا خارجيا فيما يلي:

- الاعتداءات أمام مقر الإقامة.

- تسلق الجدار الأمني لمحيط المؤسسة.

- قذف الحجارة من طرف المناصرين لقرب الإقامة من الملعب.

### 3-1-3 الأسباب والأصول:

من أسباب وقوع الحوادث داخل وخارج الإقامة توفرها على مطبخ مزود بالغاز والكهرباء ويمكن وقوع حريق عن طريق الخطأ كتسرب للغاز أو شرارة كهربائية ونفس الخطأ يمكن حصوله داخل جناح الإيواء أما خارجيا فالأسباب تكون غالبا مجهولة.

### 3-1-4 احتمالات الأخطار:

كما ذكرنا سابقا يحتمل أن يقع خطر في الداخل عن طريق الخطأ أما خارجيا فالأخطار متعددة.

### 3-2 تقويم النتائج:

لا علاقة لمؤسستنا بهذا الباب.

### 3-3 تقنيات الحماية والوسائل المستعملة:

#### 3-3-1 في مجال الوقاية:

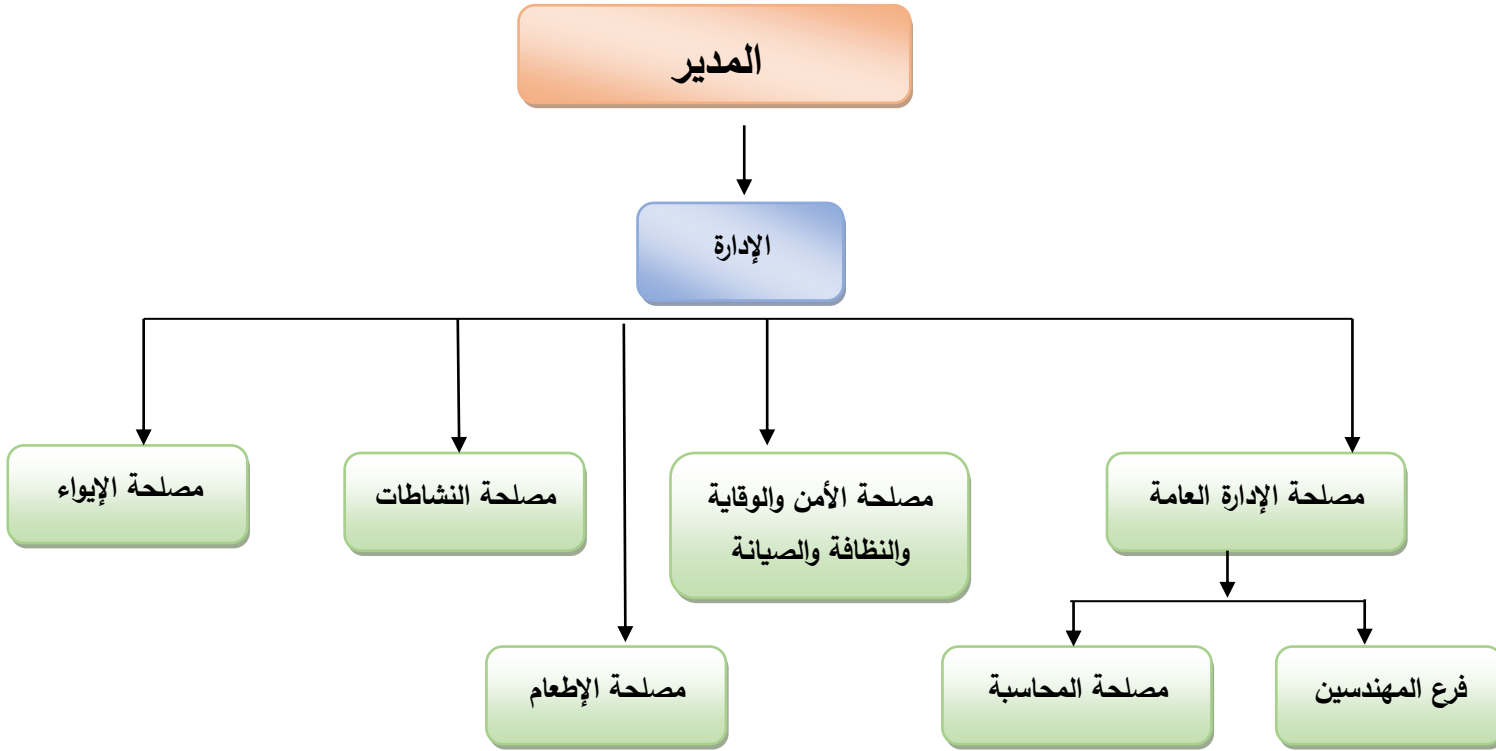
\* تجهيز الأماكن المحتمل حدوث الخطر فيها بقارورات الإطفاء.

\* وجود جرس تنبيه في حالة حدوث خطر.

\* وجود ألواح التعليمات العامة والإرشادات حول الأخطار المحتملة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (02): يوضح المخطط التنظيمي للمؤسسة



المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

- ☞ تصميم الموقع
- ☞ تصميم الإقامة
- ☞ تصميم تشخيصي للنقاط الحساسة
- ☞ إحصاء الأعوان المكلفين بالمهمة
- ☞ رسم بياني لسير المعلومة ورموز الاستتار و الإنذار
- ☞ إحصاء الأجنيبات من خلال جنسيتهم
- ☞ اقتراحات خاصة



☞ سرية المعلومات (التشخيص)

☞ إجراءات ميدانية في إطار المراقبة

☞ إحصاء قائمة العمال الإداريين

## 1- الإطار التشريعي و التنظيمي:

### 1-2 النصوص القضائية المسيرة لمختلف الأعمال المشروعة:

- بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 95-24 المؤرخة في: 24-09-1995 والمتعلقة بحماية الممتلكات العامة وأمن الأشخاص الخاضعين لها خصوصا في المواد 2-3-4 والمادة 15.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96 - 158 المؤرخ في 04-05-1996 والمتعلق بتثبيت الشروط التطبيقية لترتيبات الأمن الداخلي للمؤسسات والموقع في الوثيقة رقم: 95-24 بتاريخ 25-09-1996 خصوصا في المواد 4-5-6 والمادة 7.
- بمقتضى التعليمات التوجيهية رقم: 10 بتاريخ 10-09-1997 الممضاة من طرف رئيس الحكومة والمتعلقة بالقانون الأساسي الخاص بحماية الممتلكات العامة والأمن الداخلي للمؤسسات.
- بمقتضى المذكرة رقم: 98- 158 بتاريخ 21-03-1998 الخاصة بالأمن الداخلي للمؤسسات والمتضمن الإطار التنظيمي والقانوني المتعلق بإبراز الأمن وحماية تثبيت الأنماط التطبيقية الخاصة بالتأسيس والمتابعة.
- تقرر مديرة الإقامة الجامعية أحمد مدغري سعيدة تقديم المخطط الخاص بالأمن الداخلي المطابق للنموذج المرسل من طرف مندوبية الأمن الولائي
- المخطط أوجز من خلال الوسائل المتاحة و الموجودة.

### 2-1 خصوصيات المؤسسة :

- بمقتضى المرسوم التنفيذي 95-84 المؤرخ في: 22-03-1995 المتضمن إنشاء وتنظيم وتسيير الديوان الوطني للخدمات الجامعية لا سيما في المادة 07 منه.

- بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 29-08-1995 المحدد للإقامات الجامعية المشكلة للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومحتويات كل منها تم إنشاء الإقامة الجامعية بتاريخ: 01-01-1997

- بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 10 ذي القعدة عام 1425 الموافق لـ 22-12-2004 يتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية و تحديد مقرها.

## 2-2 النشاطات الرئيسية و الملحقة:

- باعتبار أن المؤسسة تابعة لقطاع التعليم العالي و البحث العلمي تتكفل بإيواء و نقل و إطعام الطالبات كما يوجد فيها قسم مخصص للمنح الجامعية وآخر للنقل الجامعي.

## 2-3 تأسيس و وضع مقاييس للخريطة:

- تم وضع أساس الإقامة في مكان إستراتيجي شاسع لإستقبال أكبر عدد ممكن من الطالبات من مختلف الولايات الغربية الجنوبية.

2-4 القيمة النقدية: لا شيء.

2-5 المميزات العامة والخاصة :

- تأوي حوالي 2119 سرير حسب آخر الإيرادات خصصت لها مساحة كبيرة حسب ما هو مبين في المخطط المرفق .

## 2-5-1 المميزات العامة:

- مساحة المؤسسة هي 10 هكتارات و يوجد بداخلها أربعة أجنحة لإيواء الطالبات مع وجود سكنات وظيفية، مقر الإدارة كما يوجد فيها مطعم، قاعة إطعام، مخازن، خزائين للمياه الصالحة للشرب، مولد كهربائي، حظيرة للسيارات، عيادتان طبيتان، جناح مخصص للنشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية به قاعة للإعلام الآلي الإنترنت، مكتبة، قاعة للمطالعة، قاعة متعددة تلفاز في كل جناح قاعة رياضة، ملعب ماتيكو في الهواء الطلق، قاعة للتسلية ومحلات على شكل دكان للمواد الغذائية العامة، كشك متعدد الخدمات (طاكسي فون) ومكتبة مطبعية .

2-5-2 المميزات الخاصة:

-يبلغ عدد الموظفين داخل الإقامة 222 منهم 46 دائمون و منهم 176 متعاقدون.

-يبلغ عدد المؤطرين داخل إدارة الإقامة خمسة مؤطرين و البقية أعوان تنفيذيين.

-للإقامة قدرة إستيعاب كبيرة فيما يخص استقبال الطلبة ،العمال و الزوار .

-يتم التعرف على شخص أجنبي على الإقامة بتقديمه لبطاقة الهوية و هذه المهام تتكفل بها مصلحة الأمن و الوقاية - و معظم الزوار الأجانب هم أولياء الطالبات كما للطالبات المقيمات بطاقات خاصة بهم تقدم لهن من مصلحة الإيواء في بداية كل دخول جامعي.

-كما يوجد 42 طالبة أجنبية :

35 طالبة من الجمهورية الصحراء الغربية .

01 طالبة من جمهورية موريطانيا.

02 طالبات من دولة كوديفوار .

02 طالبات من دولة النيجر .

02 طالبات من دولة فلسطين.

2-6 الطابع الحيوي الإستراتيجي الخدماتي:

للجامعة و بالخصوص الإقامة الجامعية أحمد مدغري دور حيوي في التنمية المحلية، الجهوية والوطنية لكونها مجمع كبير للطالبات داخل الولاية و هذا ما يساعد في النشاط العلمي و البيداغوجي للولاية كما أنها تلعب دورا لا يستهان به في.

يمكننا حصر الأخطار الداخلية والتهديدات التي تتعرض إليها مؤسستنا داخليا و خارجيا فيما

يلي:

### 3-1-1 الأخطار الداخلية :

من بين الأخطار الداخلية التي يمكن لمؤسستنا التعرض لها: خطر الحرائق، تسرب الغاز، الشرارات الكهربائية، الإنجرافات والتشققات  
الأخطار الخارجية:

من بين الأخطار الخارجية التي يمكن لمؤسستنا التعرض إليها: الاعتداءات، الدخول داخل المؤسسة بطريقة التسرب وحوادث المرور أمام مقر الإقامة. كما ننوه بأن الإقامة توجد بالقرب من الملعب الأولمبي "13 أبريل 1958" وذلك ما يتطلب يقظة وأمنا مضاعفين.

### 3-1-2 تحديد موقع الأخطار :

يمكننا تحديد مواقع الأخطار التي يمكن أن تتعرض إليها الإقامة داخليا فيما يلي :

- المطعم و قاعة الإطعام كحريق أو تسرب الغاز.
- داخل جناح الإيواء كشرارات كهربائية أو حريق.
- داخل القاعة المتعددة الخدمات كشرارات كهربائية.
- داخل الإدارة كحريق أو شرارات كهربائية.

كما يمكننا تحديد مواقع الأخطار التي تتعرض إليها مؤسستنا خارجيا فيما يلي :

- الاعتداءات أمام مقر الإقامة.
- تسلق الجدار الأمني لمحيط المؤسسة.
- قذف الحجارة من طرف المناصرين لقرب الإقامة من الملعب.

### 3-1-3 الأسباب و الأصول :

من أسباب وقوع الحوادث داخل و خارج الإقامة توفرها على مطبخ مزود بالغاز و الكهرباء و يمكن وقوع حريق عن طريق الخطأ كتسرب للغاز أو شرارة كهربائية و نفس الخطأ يمكن حصوله داخل جناح الإيواء أما خارجيا فالأسباب تكون غالبا مجهولة.

### 3-1-4 احتمالات الأخطار:

كما ذكرنا سابقا يحتمل أن يقع خطر في الداخل عن طريق الخطأ أما خارجيا فالأخطار متعددة.

### 3-2 تقويم النتائج:

لا علاقة لمؤسستنا بهذا الباب.

### 3-3 تقنيات الحماية و الوسائل المستعملة :

### 3-3-1 في مجال الوقاية :

- \* تجهيز الأماكن المحتمل حدوث الخطر فيها بقرورات الإطفاء.
- \* وجود جرس تنبيه في حالة حدوث خطر.
- \* وجود ألواح التعليمات العامة و الإرشادات حول الأخطار المحتملة.

### 3-3-2 المعايير التنظيمية : ( محيط الحماية الطبيعية للعمليات و نوع عملية الأمن الداخلي)

محيط الإقامة محاط بجدار أمني من الاسمنت علوه ثلاث أمتار و معزز بالأضواء الكاشفة و كاميرات مراقبة.

طبيعة العمليات يقوم بها رئيس الفرقة بدورية عبر النقاط المخصصة للحراسة داخل كل مساحة للإقامة حسب التقسيم و النظام الداخلي لأعوان الأمن يقوم في الليل بدورية يتم من خلالها تسجيل كل الملاحظات في السجل الخاص بالفوج أما الأعوان المكلفين في النهار يسهرون على التنظيم عند المدخل الرئيسي و التفتيش و تواجد الأجانب مع وجود أعوان مقسمون في مراكز الحراسة.

**3-3-3 المعايير التقنية:**

حسب الوسائل المتوفرة للأعوان سواء كان العمل في النهار عن طريق التفتيش باليد أو بكاشف المعادن اليدوي للأجانب وكذلك وسائل الإنارة اليدوية التي تستعمل في الليل. كما يتوفر لدى الأعوان جهاز راديو لاسلكي للاتصالات الداخلية فيما بينهم أو بينهم وبين مصلحة الأمن الداخلي.

3-3-3-1 : إن الإدارة تفكر في زيادة علو الحائط المقابل في الجهة الشمالية لمعهد العلوم الاقتصادية الجديد حسب الإمكانيات المالية للإقامة التي ستتاح مستقبلا.

أما بخصوص تجهيزات البناء للإقامة بكل مرافقها فهي من الاسمنت والأجور والحديد على شكل أجنحة متفرقة مع وجود مقر للإدارة، مصلحة للإطعام، فيها مطبخ وقاعة للأكل وكذلك قاعة متعددة الخدمات.

**3-3-3-2 مجال الاستغلال:**

حسب الإمكانيات المالية فلا يوجد هناك أي فكرة لإقامة أي مشروع حسب الظرف المذكور سابقا إلا أنه في الحالات الإستعجالية تقوم الإدارة بالتدخلات الخاصة حسب ما هو متوفر لديها من إمكانيات .

**المقاييس الإستعجالية و الإستخلافية:**

حسب النظام الداخلي المعمول به للأمن المصادق عليه من طرف مديرة الإقامة يكون العون مجبر على تنفيذ الأوامر و التعليمات الوقائية و يتعرض إلى العقوبة التنظيمية في حالة مخالفة ذلك استثناء في الحالات الطارئة حيث يستخلف بأحد زملائه، بناء على التعليمات الصارمة الموجودة في النظام الداخلي للأمن .

المطلوب من كل عون القيام بواجباته اليومية و الليلية خاصة التفتيش و اليقظة عند المدخل الرئيسي سواء الوافدين إليها أو الخارجين منها.

**3-3-4 في الميدان التوقع و التحضير:****3-3-4-1 التخطيط الميداني:**

بناء على مضمون النظام الداخلي المذكور سابقا ووسائل توزيع الأفواج المشكلة من فرقة يومية مدعمة بسجل يومي خاص بالاستقبالات و آخر لتدوين الملاحظات وكذلك ثلاثة أفواج ليلية مدعمة هي

الأخرى بسجل خاص لكل فرقة وسجل موحد خاص بالزيارات و هذه الأخيرة تقوم بواجباتها حسب المخطط المرسوم من أجل حماية المحيط الأمني للمؤسسة و سجلين خاصين بالعيادة وسجل خاص بالمناوبة .

#### 2-4-3- إحصاء الوسائل:

بغرض إحصاء الوسائل يقوم الأعوان بالحراسة و الوقاية و الأمن عبر كل محيط الإقامة حسب نظام المداومة المعمول بها قانونيا خلال فترة 24/24 سا.

تتوفر الإقامة على منبهين يستعملان في حالات الاستنفار كما يتوفر للأعوان كاشف معادن يدوي يستعمل عند المدخل الرئيسي للإقامة و جهاز لا سلكي للتنسيق بين أعوان الأمن.

أما وسيلة تدخل الأعوان فهي حسب ما هو متوفر لدينا بدون سلاح ناري .

أما بخصوص الإسعافات فتتوفر الإقامة على سيارة الإسعاف التابعة لها، كما يمكن الإتصال بمصالح الحماية المدنية عبر خط هاتفي مباشر وتتوفر الإقامة على عيادتان طبيتان تتكون الأولى من طبيبة وممرضة والثانية تتكون من طبيب ،ممرض وممرضة .

أما بخصوص التوزيع العام الخاص بالأعوان فهو كالآتي:

فوج متكون من فرقة يومية من تسعة أعوان وسائق سيارة إسعاف.

في كل ليلة فرقة مكونة من 11 عون وسائق خاص بسيارة الإسعاف في كل فوج يقومون بالحراسة

أما بخصوص تكوين الأعوان فليس لمعظمهم أي شهادات خاصة في الأمن الوقائي، ولكن الإدارة تفكر في تكوين بعض الأعوان وذلك بالتنسيق مع مصالح الحماية المدنية.

#### مراقبة وسائل التدخل

يقوم رئيس خلية الأمن بمراقبة وسائل التدخل و مدى صلاحيتها ،مثل قارورات الإطفاء حسب التاريخ وكذا تواجدها عند الأماكن التي يحتمل فيها الخطورة.

## 3-3-5 التدخل أو الرد (الدفاع):

3-3-5-1: التحكم بخصوص هذا الجانب تعتبر الإقامة تقريبا محمية لقربها من المجموعة الولائية للدرك الوطني وكذا تواجدها في الطريق الوطني رقم 6 و قربها من الحماية المدنية و كذا تواجد عناصر الشرطة يوميا من خلال الدوريات التفقدية.

## 3-3-5-2 الإنذار و الاستنفار :

تقوم الإقامة بالإنذار في حالة الخطر أو أي طارئ يكون قريبا من محيط الأمن عن طريق الهاتف أو باستعمال المنبه الداخلي.

## 3-3-5-3 إحصاء وسائل الدفاع و الإطفاء:

يقوم الأعوان بالدفاع أو التدخل حسب الإمكانيات المتوفرة سواء تعلق الأمر بالأحداث الليلية أو النهارية.

يستعمل وسائل الإطفاء التالية: مطفئات Poudre co2-ho2 ومجموعها 63 قارورة

أما وسائل الإسعاف توجد بالإقامة الجامعية عيادتان طبيتان يوجد بهما طبيبان وثلاث ممرضين أما في الحالة الخطيرة تستجد بمصالح الحماية المدنية لنقل المرضى إلى المستشفى للتكفل بهم كما تتوفر الإقامة على سيارة إسعاف

## 3-3-5-4 الاستجداد بالتعزيزات الخارجية:

بحكم الطابع الإداري والخدماتي للإقامة و الوسائل المتوفرة لديها من عدد الأعوان , و موقعها القريب من المجموعة الولائية للدرك الوطني لم تتعرض إلى أي خطر لحد الآن و في الحالات المشبوهة يتم الاتصال بالأمن الحضري الرابع بحكم تواجدنا في إقليمه و الحماية المدنية.

## 3-4 وسائل العمل:

## 3-4-1 مهام التنظيم و تسيير الهياكل:

حسب الوسائل الأمنية المتوفرة للإقامة من خلال النظام الداخلي المعمول به يقوم الأعوان بمهامهم بكل يقظة و حذر بالسهر على حماية ممتلكات الدولة و توفير الأمن للأشخاص الموجودين بداخلها.



3-4-1-1 المهام:

ويتم ذلك من خلال تقسيم الأعوان إلى أربعة أفواج.

فوج يومي يعمل نهاراً يقوم بمراقبة الأشخاص الوافدين للإقامة حسب البرنامج المسطر في القانون الداخلي المعمول به، وكذا الأفواج الثلاثة الليلية التي تقوم بالحراسة زيادة على ذلك التدخلات كمرافقة المرضى إلى المستشفى.

القيام بالمنوبة من طرف الأعوان التنفيذيين أيام العطل الأسبوعية و الأعياد.

3-4-1-2 التنظيم و التدخل الميداني :

بناء على المخطط الأمني الهيكلي فإن لكل عون مهام مخولة له سواء تعلق الأمر بفوج النهار و

المقسم كما يلي:

-رئيس الفوج .

-أربعة أعوان عند المدخل الرئيسي

-ثلاثة أعوان في المركز الثاني

-عون واحد في المركز الثالث

-سائق سيارة الإسعاف

-يقوم رئيس الفوج بدوريات تفقدية لأماكن الحراسة مع تسجيل كل كبيرة و صغيرة في سجل الحراسة الخاص بالفوج أو الأفواج الليلية مع الحرص الكبير على السهر و التقاني في أداء المهام المخولة لكل عون أمن و تدوين كل الملاحظات في السجل الخاص بكل فوج.

يتم إيداع السجل الخاص بالملاحظات كل يوم إلى مصلحة الأمن و الوقاية و ذلك بعد إنهاء مداومة كل فوج.

### 3-1-4-3 الوظائف:

تكون مهام أعوان الأمن منحصرة في حماية الممتلكات و توفير الأمن و الوقاية للأشخاص المتواجدين داخل المحيط الأمني للإقامة بكل مواظبة و انضباط.

### 1-4 الوسائل و التجهيزات:

#### 1-4-4 وسائل الحماية و الإنذار : (حماية المحيط)

بحكم طابع المؤسسة التربوي تقوم الإقامة بتوفير للطالبات الإيواء، لإطعام، النقل ووسائل الترفيه و لذلك قامت الإدارة ببعض الإجراءات الصارمة المتمثلة في توفير وسائل الوقاية من الأخطار (حريق، تخريب، نهب) متكونة في منبهين داخلين و كاشف المعادن اليدوي وأجهزة الراديو لاسلكي وكاميرات مراقبة و جهاز خاص بالبطاقة المغناطيسية للمقيمات عند المدخل الرئيسي رقم 01 والمدخل رقم 02 و كذا عند الطابورين الخاصين بالمطعم ووسائل الإطفاء الموجودة في مختلف المناطق الحساسة للإقامة كما يربط الإقامة خط خاص مع الحماية المدنية و مع كل هذا فقد طالبت الإدارة الجهات المعنية كمصلحة البريد و المواصلات بربطها بخط هاتفي مع الأمن الوطني و ذلك من أجل سرعة التدخل في أي حالة طارئة و عند أي طلب إلا أنه لم يكن أي عمل إيجابي إزاء هذا الطلب.

#### 2-1-4 وسائل الحماية من الحريق:

فيما يخص وسائل الحماية من الحريق فإن إقامتنا تتوفر على 60 قارورة إطفاء موزعة على كل الأماكن الحساسة داخل الإقامة.

4-1-3 وسائل الإسعاف:

كما ذكر سابقا فإن الإقامة تتوفر على عيادتين طبييتين مكونة من طبيب و طبيبة و ممرضتين وممرض واحد كما أن الإقامة تتوفر على سيارة الإسعاف الخاصة بها.

4-1-4 وسائل الدفاع المتحركة :لاشيء

4-2 الوسائل المراد إنشاؤها:

بخصوص هذا الجانب تفكر الإقامة في تكوين أعوان الأمن وذلك بالتنسيق مع مصالح الحماية المدنية كالقيام بدورات تكوينية أو تربية في مجال التدخل في حالات الخطر.

4-3 وقت الإنجاز:

لا يمكن التنبؤ بوقت هذه الإنجازات لكون الإدارة تخضع لقوانين و برامج مسطرة من طرف الجهات المركزية و هذا يخص كلا من الإداريين أو الأعوان إلى حين توفير الإمكانيات التي تساعد على المباشرة في هذا التكوين.

### المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين في دراستنا والمتمثلين في التمكين والرضا الوظيفي، من حيث التسيير والتنفيذ وفعاليتهما، التي تسمح بنمو مؤسسات واستمراريتها خاصة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار، حيث تم مناقشة هذه النتائج من خلال جداول مع فرضيات البحث للدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل النتائج

يحتوي هذا المطلب على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجابتهم على الاستبيان، بالإضافة لتحليل وتفسير هذه النتائج.

1. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأسئلة الكلي:

الجدول رقم (03): يوضح معامل ألفا كرونباخ

عدد الأسئلة	Cronbach's Alpha
18	%57,77

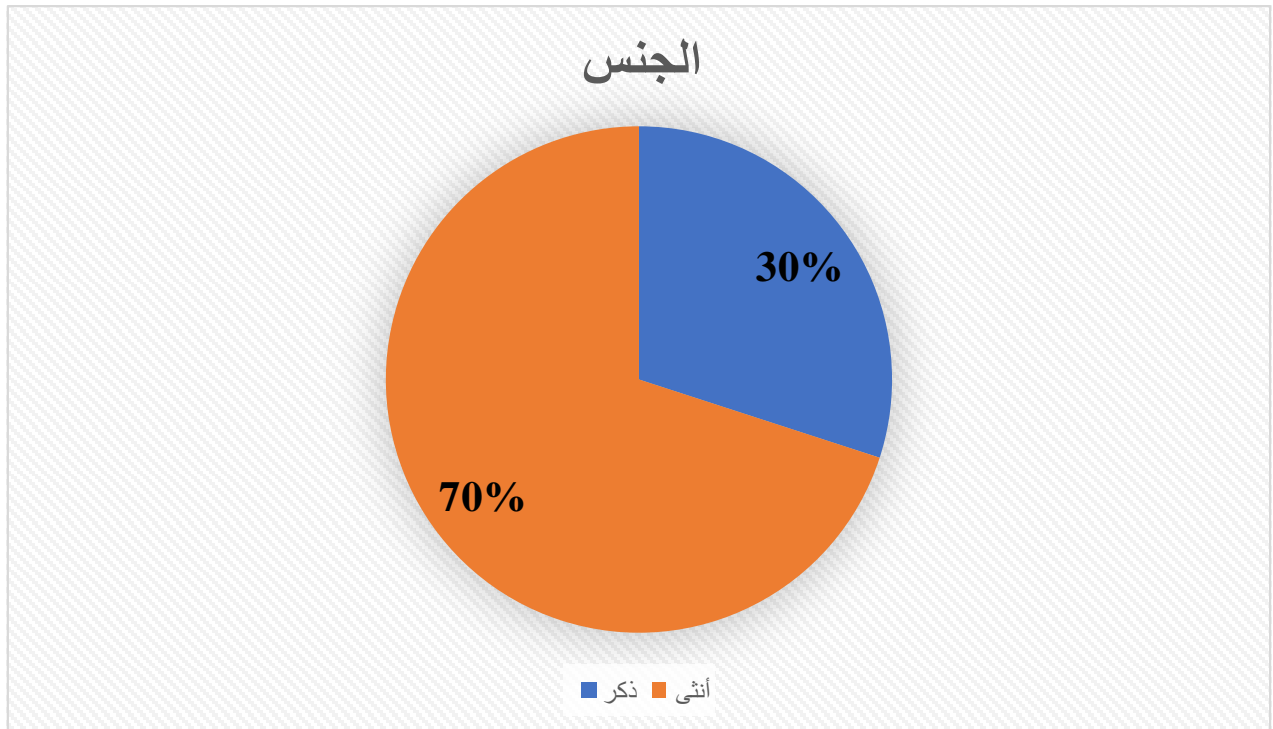
إن الثبات سيد الموقف فيما يخص كل استفسارات الاستبيان الموزع، وهذا ما أظهرته النتيجة 0,866 وهي قيمة مرتفعة وتقرب من الواحد الصحيح وهي تدل على استقرار واضح وثبات الأداة في إعطاء نفس النتائج في حال توزيعه على أفراد العينة في وقت وظروف أخرى.

هنا نقوم بتحليل بيانات أفراد عينة الدراسة حيث يتوزعون حسب متغيرات البيانات الشخصية والجدول التالية توضح التكرارات والنسبة المئوية حسب كل متغير:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	6	%30
أنثى	14	%70
المجموع	20	%100

الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



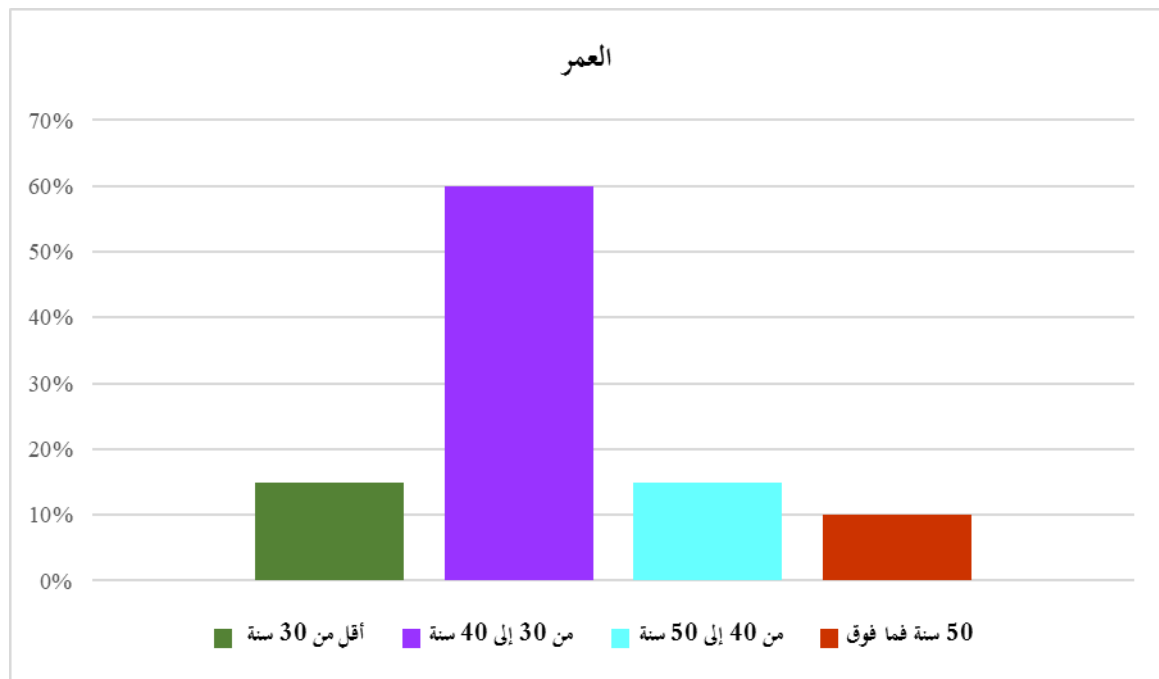
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss

بالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 20 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 06 ونسبة 30% لصالح جنس الذكور في حين بلغ عدد الإناث 14 ونسبة 70% وبذلك يغلب على أفراد العينة الطابع الأنثوي، نظرا لطبيعة عمل هذه الإدارة.

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	03	%15
من 30 إلى 40 سنة	12	%60
من 40 إلى 50 سنة	03	%15
50 سنة فما فوق	02	%10
المجموع	20	%100

الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss

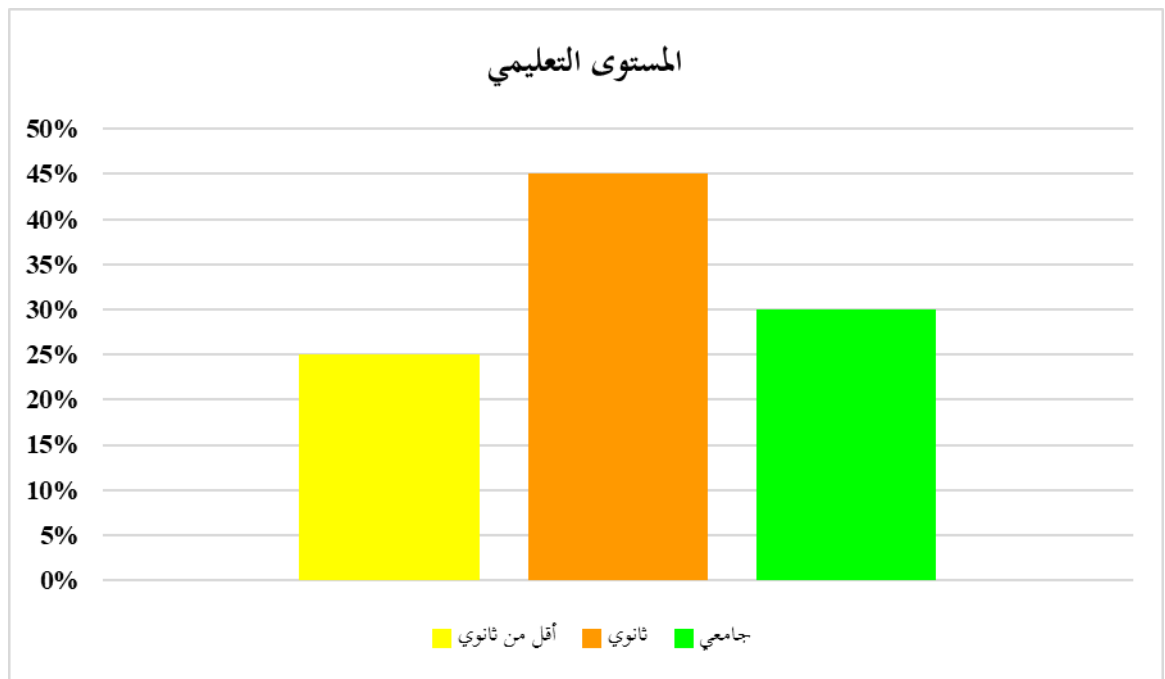
من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بعدد 03 بنسبة 15% لصالح الفئات العمرية (أقل من 30 سنة)، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ضمن الفئة (من 30 إلى 40 سنة) 12 عامل بنسبة 60% (من 40 إلى 50 سنة) 03 عامل وبنسبة 15% ومتغير العمر بعدد عاملين (02) بنسبة 10% لصالح الفئات العمرية (من 50 سنة فما فوق).

الفئات العمرية (من 41 - 50 سنة)، وتشير هذه الأرقام أن معظم العمال بهذه المؤسسات هم من فئة الشباب.

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

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%25	05	أقل من ثانوي
%45	09	ثانوي
%30	06	جامعي
%100	20	المجموع

الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



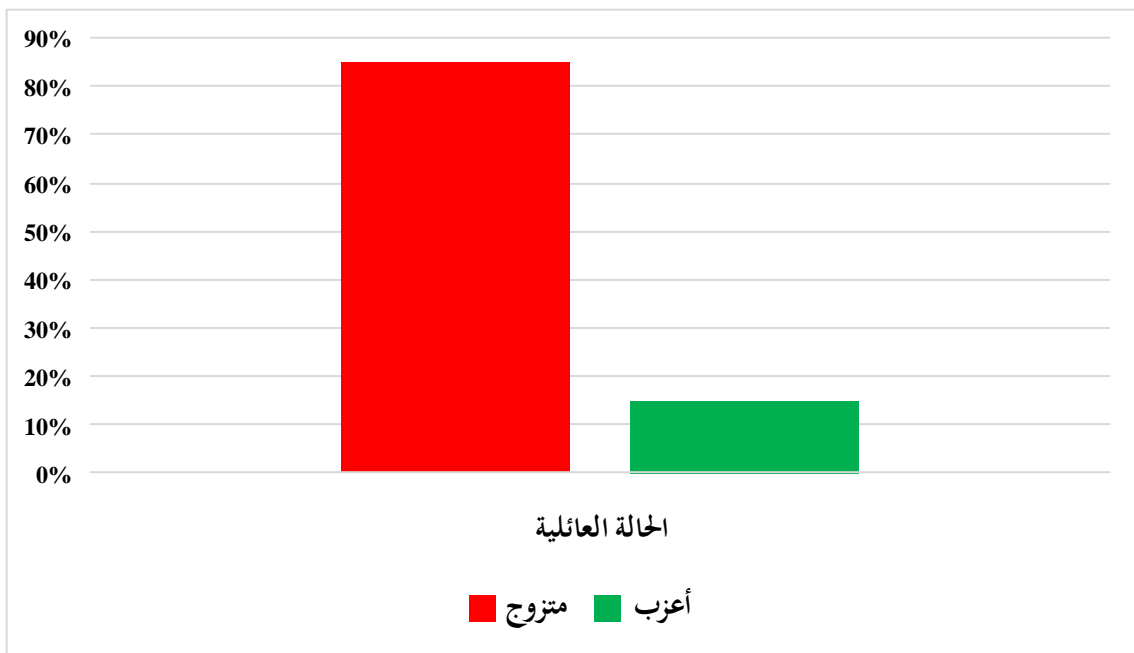
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نصف أفراد مجتمع الدراسة تقريباً من مستوى ثانوي بنسبة 45%، كما تبين أن العمال الذين يمثلون مستوى أقل من ثانوي 25%، أما فيما يخص العمال ذو مستوى جامعي فهم يمثلون نسبة 30% أي 06 عمال. وهذا يظهر عدم اعتماد هذه الإدارة على عناصر بشرية بمؤهلات علمية متنوعة.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
متزوج	17	85%
أعزب	03	15%
المجموع	20	100%

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss

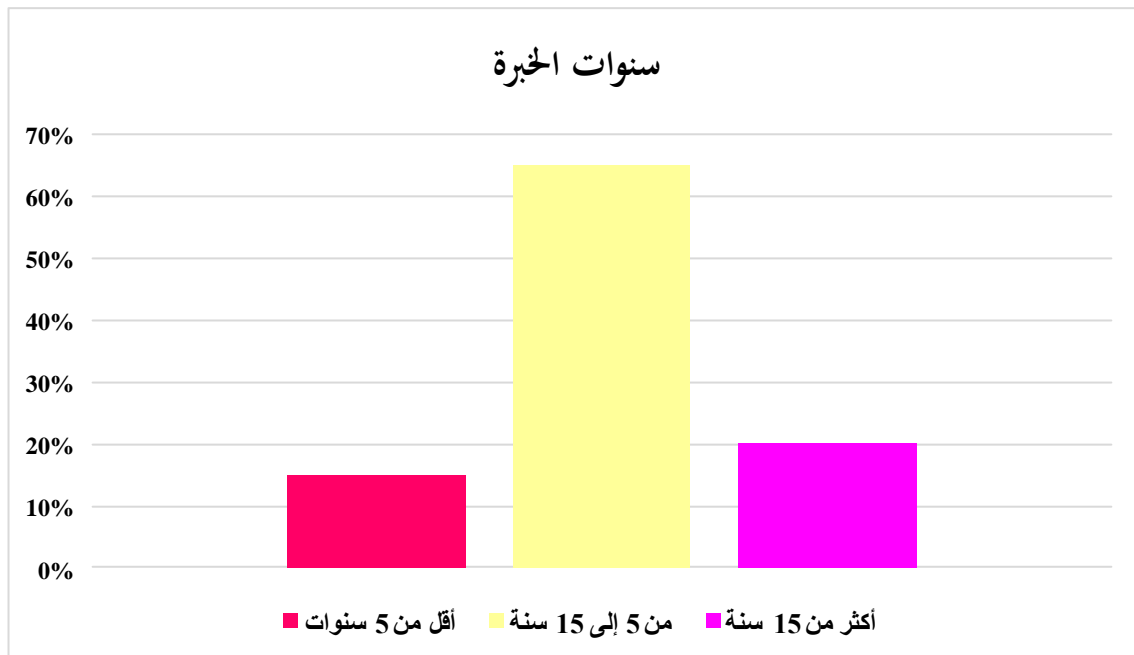


من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن نسبة فئة العمال المتزوجين هي الفئة الغالبة في هذه الإدارة حيث بلغت نسبتها بـ 85% ما يقابلها تكرار 17 عاملاً، في حين نجد نسبة العمال الأعزب والتي تقدر بـ 15% ما يعادل 03 عمال.

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	03	15%
من 5 إلى 15 سنة	13	65%
أكثر من 15 سنة	04	20%
المجموع	20	100%

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss

يتبين من الشكل أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم من 05 إلى 15 سنة بنسبة 65%، وهو معدل خبرة عالي جداً مما يدل على أن معظم أفراد المجتمع من أصحاب الخبرة

الطويلة في العمل، تليها الفئة التي لها أكثر 15 سنة بنسبة 20%، ومن ثم الفئة التي لها أقل من 05 سنوات بنسبة 15%، يتضح مما سبق أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى خبرة عالي تتجاوز العشر سنوات.

### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

#### الجدول رقم (09): معامل الارتباط

الرضا الوظيفي	
0,193	تفويض السلطة
0,181	التدريب
0,117	الاتصال
0,167	العمل الجماعي

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

#### الجدول رقم (10): نموذج تحليل التباين ANOVA بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي

الدالة المعنوية	فيشر	متوسطات المربعة	درجة الحرية	مجموع المربعات	لنموذج
0,026	1,973	21,8519	20	21,8519	الإنحدار
		5,273		110,736	الباقي
		-		132,588	المجموع

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

يتبين لنا من الجدول رقم ( ) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0,193$  و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,078$  مما يعني أن 7,8 % من الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة يرجع إلى تفويض السلطة بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار  $B = 1,58461$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0,26$  و هو أكبر من

0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

**الفرضية:**

1H: يؤثر تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومة، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير) على الرضا الوظيفي لدى الإداريين لمؤسسة أحمد مدغري 2000 سيرير.

0H: يؤثر تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومة، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير) على الرضا الوظيفي لدى الإداريين لمؤسسة أحمد مدغري 2000 سيرير. تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول الرضا الوظيفي على مقياس سلم ريكارت الخماسي

الجدول رقم(11): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن الرضا الوظيفي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية Sig
1,73609	1,85904	17,066	20	0,000

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: SPSS المصنوع من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول الرضا الوظيفي قدر 1,73609 بانحراف معياري قدره 1,85904 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك إمتلاك لمعايير وأبعاد الرضا الوظيفي كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي المؤسسات تمتلك معايير و أبعاد تعزيز الرضا الوظيفي من منظور عمالها.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (12): يوضح متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مج	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الفقرات
<b>البعد الأول: تفويض السلطة</b>									
غير موافق	0.607	1.471	20	-	16	2	1	1	هل تسمح إدارتكم للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار
			100%	-	80%	10%	5%	5%	
موافق	0.507	1.447	20	-	1	1	1	17	هل يشجع رئيستكم المرؤوسين على ممارسة الدور القيادي
			100%	-	5%	5%	5%	85%	
موافق	0.491	1.719	20	-	1	3	2	14	هل توجد ثقة تامة في القدرة على انجاز العمل
			100%	-	5%	15%	10%	70%	
موافق بشدة	0.537	1.428	20	-	1	1	15	3	هل يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين اللذين يثق بقدراتهم
			100%	-	5%	5%	75%	15%	
<b>البعد الثاني: التدريب</b>									
موافق	0.527	1.447	20	-	-	3	5	12	هل البرامج التدريبية تكون واضحة للعاملين
			%100	-	-	%15	%25	%60	
موافق	0.510	1,347	20	-	-	3	4	13	هل تحدد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة
			%100	-	-	%15	%20	%65	
موافق	0.560	1,571	20	-	-	3	5	12	هل تتاح فرص التعلم الفردي والجماعي للعاملين
			%100	-	-	%15	%25	%60	
<b>البعد الثالث: الاتصال</b>									
موافق	0,468	1,823	20	1	-	1	2	16	هل تمتلك المؤسسة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
			100%	%5	-	%5	%10	%80	
موافق	0.397	1,823	20	-	-	1	8	11	هل توفر المؤسسة نظام معلومات فعال
			100%	-	-	%5	%40	%55	

موافق	0,568	1,509	20	-	2	4	5	9	هل هناك سهولة النفاذ لمختلف البيانات والمعلومات
			100%	-	%10	%20	%25	%45	
موافق	0,534	1,675	20	1	1	2	6	10	هل تمتلك المؤسسة المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال
			100%	%5	%5	%10	%30	%50	
البعد الرابع : العمل الجماعي									
موافق بشدة	0,470	1,719	20	-	-	2	10	8	هل تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائك في العمل
			100%	-	-	%10	%50	%40	
موافق	0,429	1,533	20	-	1	1	9	9	هل تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي
			100%	-	%5	%5	%25	%45	
موافق	0,591	1,533	20	-	-	1	2	17	هل تشجع المؤسسة على العمل الجماعي الهادف
			100%	-	-	%5	%10	%85	
موافق	0,570	1,633	20	-	-	3	2	15	هل تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة
			100%	-	-	%15	%10	%75	
البعد الخامس : الرضا الوظيفي									
موافق	0,446	1,823	20	1	1	2	5	11	يساهم التمكين في تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين
			100%	%5	%5	%10	%25	%55	
موافق	0,49	1,509	20	-	-	3	9	8	هل يساعد التمكين في زيادة ولاء العاملين للمنظمة
			100%	-	-	%15	%45	%40	
موافق	0,372	1,8	20	-	-	2	11	7	هل يحقق التمكين للعاملين فرصة إثبات قدراتهم و الرضا عن أدائهم
			100%	-	-	%10	%55	%35	

يتضح من خلال هذا الجدول أن عبارة " هل تسمح إدارتكم للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار " تأتي في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 1,471 وبانحراف معياري قدره 0,607، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن الإدارة تسمح بالمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار. وتليه في المرتبة الثانية عبارة " هل توجد ثقة تامة في القدرة على إنجاز العمل " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب

1,719 وبانحراف معياري قدره 0,491، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن توجد ثقة تامة على القدرة لإنجاز أي عمل. ثم تليها العبارة: "هل البرامج التدريبية تكون واضحة للعاملين" بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 1,447 وبانحراف معياري قدره 0,527، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن البرامج التدريبية واضحة بشكل جيد للعمال وهذا يساعد أكثر على تكوين الممتاز للعامل في الإدارة. والعبارة "هل تتاح فرص التعلم الفردي والجماعي للعاملين" بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 1,571 وبانحراف معياري قدره 0,560، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن الفرص متاحة للتعلم الفردي والجماعي للعمال داخل الإدارة.

أما في محور الإتصال نجد أن العبارة "هل توفر المؤسسة نظام معلومات فعال" بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 1,823 وبانحراف معياري قدره 0,397، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن المؤسسة توفر نظام المعلومات فعال وذلك لتسهيل ولوج المعلومات واستفادة منها من طرف العامل.

في حين نجد أن العبارة "هل تشجع المؤسسة على العمل الجماعي الهادف" بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 1,533 وبانحراف معياري قدره 0,591، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي الهادف في محيطها وذلك لبلوغ عدة أهداف التي تساعد على ديمومة ونجاح هذه المؤسسة.

والعبارة الأخيرة "هل يحقق التمكين للعاملين فرصة إثبات قدراتهم والرضا عن أدائهم" بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 1,8 وبانحراف معياري قدره 0,372، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن التمكين يحقق فرصة للعمال لإثبات قدراتهم ورضاهم عن أدائهم داخل المؤسسة وهذا شيء إيجابي لها.

# خاتمة

انطلاقاً من كل ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، يتبين بشكل لا لبس فيه أن للعنصر البشري أهمية كبرى في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالمها من خلال الأداء العالي لأفرادها، مما يضفي نوعاً من الالتزام للاهتمام بالموارد البشرية بصفتها المحرك الأساسي للرقى في عالم النجاح والتميز.

حيث يفرض عليها تجاوز الضغوط التي تتعرض لها والتي لا يمكن مواجهتها في ظل نمط الإدارة التقليدي، وهذا ما يبرز أهمية التمكين الإداري الذي يؤدي إلى بعض الآثار الإيجابية حيث تساعد التنظيم على زيادة معدلات الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، الذي يعتبر إحدى المداخل الهامة لرفع الرضا الوظيفي للعاملين، ودفعهم إلى الابتكار بشرط تطبيقه بصورة صحيحة، فهو مفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية وضعه حيز التطبيق لأنه يتميز بتشابكية العناصر وتداخل المكونات والأبعاد.

وقد أثبتت الدراسات أن نجاحه يعتمد على نوع من التميز في بيئة المؤسسة وأسلوبها في التنفيذ.

#### التوصيات:

- \* اعتبار إستراتيجية التمكين جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة على الرؤساء الرفع من ثقة المرؤوسين في قدراتهم، وكفاءاتهم إذ أنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين.
- \* تشجيع العمل الجماعي، والفرقي عن طريق تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل المدارة ذاتياً وتفعيل استخدامها، وهذا يعمل على ترسيخ المسؤولية الجماعية.
- \* العمل على تهيئة الجو المناسب للعمل داخل المؤسسة حتى يصبح العمل أكثر جاذبية من خلال تقديم المزيد من المميزات.
- \* أن تعمل المؤسسة على تطبيق أبعاد التمكين بأبعاده الأربعة وذلك لما له من أهمية على المؤسسة والعاملين معاً.



# قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع:

1. أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الانساني، ط 3، دار الكتب المصرية، مصر، 2006.
2. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
3. باحدي قدور، بديدة محمد، 2006، أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، مذكر تخرج لنيل شهد ليسانس في علوم لتسيير، جمعة قاصدي مرباح، ورقلة.
4. بوخلوه، باديس،...، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، جامعة قاصدي مرباح، تقرت، ورقلة.
5. ثابت، ريهام عصمت محمود (2010) أدراك الادارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية مع دراسة ميدانية على هيئة التأمين الصحي في مصر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
6. حافظ، اجلال عبد المنعم وآخرون (2006)، مبادئ إدارة الاعمال، القاهرة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين الشمس.
7. الخاجة، فاطمة (2006)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على اجهزة الحكومة الاتحادية لدولة الامارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
8. رامي جمال الدراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث الأردن 2001.
9. رامي جمال اندرواس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث، 2008.
10. سعد، العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 2006.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006
12. الطعاني، حسن أحمد، 2008، التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، المملكة العربية السعودية.

13. عارف، عالية (200)، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الادارة العامة عبر منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
14. عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر،.....،
15. عبد العال، حمدي عبد الله،.....، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي المدرسي: دراسة مطبقة على الاخصائيين الاجتماعيين بإدارة قنا التعليمية، مجلة الخدمة الاجتماعية، ع 23، مصر.
16. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
17. العبيدين، بثينة (2004)، العلاقة بين التمكين الاداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة المواني الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
18. العتيبي، سعد بن مرزوق (2005)، افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية) ورقة عمل (، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر من 71-71 ابريل
19. العمري، محمد بن سالم سهيل (2006)، المثيرلت التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بالتمكين الاداري بالتطبيق على جهاز الشرطة عمان السلطانية، رسالة ماجستير، القاهرة، اكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
20. عيسى قبجوب، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015
21. المدهون، موسى توفيق (2006)، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لادارة الجودة الشاملة، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
22. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة 2006.
23. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة 2006، مرجع سابق ذكره.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أخي الكريم، أختي الكريمة:- انا بصدد إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستير 2 اقتصاد وتسيير المؤسسات، ويتمحور موضوع دراستي حول اثر التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، في الاقامة الجامعية احمد مدغري 2000 بولاية سعيدة.

-علما أنني اعني بالتمكين تفويض كل الصالحيات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة اداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع توفير الموارد البشرية المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل والثقة فيهم ، أما الرضا الوظيفي يكون نتيجة الانسجام والملائمة بين الحاجات الفردية للعاملين وإمكانية إشباعها من خلال المنظمة بمعنى أن العاملين الراضين عن عملهم هم الأكثر إنتاجية من العاملين الغير راضين عن عملهم.

-نرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة ، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة ، كما احيطكم علما أن إجاباتكم في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وفي الاخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

\* الطالبة: فضيل انصاف

القسم الأول : البيانات العامة

الجنس	( ذكر ) ( أنثى )
العمر	أقل من 03 سنة ) ( من 03 إلى 03 سنة ) ( من 03 إلى 03 سنة ) ( من 03 سنة فما فوق )
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي ) ( ثانوي ) ( جامعي )
الحالة العائلية	أعزب ) ( متزوج ) ( أرمل ) ( مطلق )
سنوات الخبرة	أقل من 0 سنوات ) ( من 0 إلى 50 سنوات ) ( أكثر من 50 سنة )

البعد الأول : تفويض السلطة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
					5- هل تسمح إدارتكم للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار
					2- هل يشجع رئيسكم المرؤوسين على ممارسة الدور القيادي
					0- هل توجد ثقة تامة في القدرة على انجاز العمل

القسم الثاني : أبعاد التمكين

					- هل يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين اللذين يثق بقدراتهم
--	--	--	--	--	--

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	البعد الثاني : التدريب
					- هل البرامج التدريبية تكون واضحة للعاملين
					- هل تحدد الاحتياجات التدريبية بصفة مستمرة
					- هل تتاح فرص التعلم الفردي و الجماعي للعاملين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	البعد الثالث : الاتصال
					- هل تمتلك المؤسسة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
					- هل توفر المؤسسة نظام معلومات فعال
					- هل هناك سهولة النفاذ لمختلف البيانات والمعلومات
					- هل تمتلك المؤسسة المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصال

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	البعد الرابع : العمل الجماعي
					- هل تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملائك في العمل
					- هل تركز المؤسسة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي
					- هل تشجع المؤسسة على العمل الجماعي الهادف
					- هل تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة

القسم الثالث : الرضا الوظيفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
					5- هل يشعر العاملون بالسعادة عند حل مشكلات عملهم
					2- يساهم التمكين في تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين
					0- هل يساعد التمكين في زيادة ولاء العاملين للمنظمة



					0- هل يعمل التمكين على تعميق التعاون والعمل الجماعي
					0- هل تسمح الإدارة بحرية التعبير و إبداء الرأي ضمن إطار العمل
					6- هل تعمل الإدارة على إيجاد نوع من الثقة و الاحترام المتبادل بين الرؤساء والعاملين من خلال التمكين
					7- هل التمكين يخلق لدى العاملين شعور بأنهم جزء مهم في المنظمة
					8- هل يحقق التمكين للعاملين فرصة إثبات قدراتهم و الرضا عن أدائهم