



جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "إدارة الإنتاج و التموين "

## أثر التمكين على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ملبنة سعيدة "المنبع"

تحت إشراف الأستاذ:

■ يزيد قادة

من إعداد:

■ صبيحات فاطيمة الزهراء

■ لخاش سوهيلة

بعنوان

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	مهدي عمار	الأستاذ
شرفا ومقرراً	يزيد قادة	الأستاذ
ممتحنا	حميدي زقاي	الأستاذ

السنة الجامعية: 2018/2017



# كلمة شكر

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب  
الجنة إلا برؤيتك يا الله، فلك الحمد و الشكر كله.

و بعد نتقدم بشكرنا الخاص و امتناننا إلى الأستاذ "يزيد قادة" على قبوله  
الإشراف، على هذا العمل و على النصائح و التوجيهات القيمة و الآراء  
السديدة التي قدمها لنا باستمرار.

كما نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
على النصح و الإرشاد، و ما تقدموا به إلينا خلال سنوات الدراسة.  
و لا ننسى شكر عمال المؤسسة المستقبلية على جهودهم.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من كلله الله بالهبة و الوقار إلى من علمني  
العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي الغالي رحمه  
الله.

إلى التي وضعت الجنة تحت قدميها إلى من أوصى الرسول بها ثلاث  
مرات إلى منبع الحنان و سر الأمان إلى والدتي العزيزة رمز الحنان  
وملاك الروح ومنبع العطاء و الصبر، إلى التي علمتني حب العلم  
ومعنى الاحترام و أتمنى من الله أن يطيل في عمرها و يمدّها بالصحة و  
العافية.

و إلى من رأى التفاؤل و المحبة بعيونهم أخاواي "محمد و يوسف" و  
أخواتي العزيزات إيمان و سومية، و إلى الأصدقاء و الأحباب كل  
باسمه و إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث و لو بكلمة تشجيع.

فاطيمة الزهراء

# إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من يعجز اللسان عن شكرهما وحياتي  
فردوس بوجودهما والدي العزيزين أطال الله عمرهما. و إهداء خاص لتوأم  
روحي حبيبة قلبي "حياة" و إلى الصغيرة "مروة" و سندي في الحياة أخي  
الغالي كما ل أنسى يونس و إبراهيم.

كما اهدي هذا العمل إلى كل الإخوة و الأقارب.

ولا أنسى كل الأصدقاء اللذين رافقوني طيلة المشوار الدراسي الذين

قاسموني الحلوة و المرة.

سوهيلة



الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

أ ..... المقدمة العامة:

الفصل الأول: تمكين العاملين

01	تمهيد:
02	المبحث الأول: ماهية التمكين:
02	المطلب الأول: مفهوم التمكين:
05	المطلب الثاني: أهمية التمكين و أهدافه:
05	أولاً: أهمية التمكين:
06	ثانياً: أهداف التمكين:
08	المطلب الثالث: عناصر التمكين و خصائصه:
08	أولاً: عناصر التمكين:
12	ثانياً: خصائص التمكين:
12	المطلب الرابع: مزايا التمكين:
14	المبحث الثاني: أساسيات عن التمكين:
14	المطلب الأول: أبعاد التمكين:
16	المطلب الثاني: مراحل تطبيق التمكين و تقنياته:
16	أولاً: مراحل تطبيق التمكين:
18	ثانياً: تقنيات التمكين:
19	المطلب الثالث: أساليب و دوافع تطبيق التمكين:
19	أولاً: أساليب التمكين:
21	المطلب الرابع: عوامل نجاح التمكين و فوائد تطبيقه:
21	أولاً: عوامل نجاح التمكين:
22	ثانياً: فوائد تطبيق التمكين:
	خاتمة الفصل



الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

25	تمهيد:
26	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:
26	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:
29	المطلب الثاني: محددات و دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي:
29	أولاً: محددات الرضا الوظيفي:
32	ثانياً: دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي:
33	المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي:
34	المطلب الرابع: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي:
34	أولاً: أنواع الرضا الوظيفي:
35	ثانياً: مظاهر الرضا الوظيفي:
38	المبحث الثاني: الأسس النظرية و التطبيقية للرضا الوظيفي:
38	المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:
41	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:
44	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي:
47	المطلب الرابع: أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي:
49	خاتمة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

49	تمهيد:
50	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة:
50	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:
52	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة:
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
57	المبحث الثاني: إجراءات منهجية لدراسات تطبيقية:
57	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة:
57	المطلب الثاني: أداة الدراسة:
58	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة:
58	المبحث الثالث: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية:
59	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

62	.....المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة
68	.....المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
80	.....المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية
81	.....خاتمة الفصل:
82	.....خاتمة عامة:
85	.....قائمة المصادر و المراجع.:
87	.....قائمة الملاحق::
	.....ملخص الدراسة:

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم الجدول
58	يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي	جدول رقم (01)
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم (02)
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	جدول رقم (03)
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	جدول رقم (04)
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	جدول رقم (05)
63	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	جدول رقم (06)
64	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان	جدول رقم (07)
67	يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة	جدول رقم (08)
69	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن اعتماد سياسة تمكين العاملين	جدول رقم (09)
70	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن الرضا الوظيفي	جدول رقم (10)
71	يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي	جدول رقم (11)
71	نموذج تحليل تباين ANOVA بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي	جدول رقم (12)
72	يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين ضمان وجود أساس لتفويض السلطة و الرضا الوظيفي	جدول رقم (13)
72	نموذج تحليل تباين ANOVA بين ضمان وجود أساس لتفويض السلطة و الرضا الوظيفي	جدول رقم (14)
73	يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين دور تدريب العاملين و الرضا الوظيفي	جدول رقم (15)
73	نموذج تحليل تباين ANOVA بين دور تدريب العاملين و الرضا الوظيفي	جدول رقم (16)
74	يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي	جدول رقم (17)
74	نموذج تحليل تباين ANOVA بين المشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي	جدول رقم (18)
75	يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تحفيز العاملين و الرضا الوظيفي	جدول رقم (19)
75	نموذج تحليل تباين ANOVA بين تحفيز العاملين و الرضا الوظيفي	جدول رقم (20)
76	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين تمكين العاملين و الجنس	جدول رقم (21)
77	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين تمكين العاملين و المؤهل العلمي	جدول رقم (22)
78	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين تمكين العاملين و الوظيفة	جدول رقم (23)

79	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين تمكين العاملين و الخبرة المهنية	جدول رقم (24)
----	--	---------------

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	يوضح عناصر التمكين	الشكل رقم (01)
59	يوضح دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (02)
60	يوضح دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (03)
61	يوضح دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	الشكل رقم (04)
62	يوضح دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (05)



### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية باعتبار أن التمكين يعتبر من أهم الأساليب و الآليات التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تحسين الأداء و تطويره و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي. و لكي تحقق الدراسة أهدافها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة ملبنة سعيدة "المنبع". و ذلك بتوجيه استبيان إلى موظفيها يتضمن جملة من العبارات تتمحور حول تمكين العاملين بأبعاده المختلفة و كذلك الرضا الوظيفي، و قد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر لتمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، الرضا الوظيفي.

### **Abstract :**

*The study aims to find out the impact of empowering employees by being satisfied with their jobs in the economic institution, considering empowerment as the most important technique and mechanism that institutions resort to in order to improve the performance and development, thus achieving job satisfaction.*

*In order to reach goals of this study we have conducted an applied study on the dairy ferm of Saida “ ELMANBAA”, by submitting a questionnaire to its employees includes a set of questions and suggestions about empowering the employees at its different dimensions as well as job satisfaction. As a result of the study we have reached a conclusion that there is a great impact of empowering employees to achieve job satisfaction within the economic institution.*

***Keywords:*** *Employee Empowerment, Job Satisfaction*



# المقدمة العامة

### مقدمة:

تتميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات بفلسفتها، و في ظل المؤثرات البيئية (الداخلية و الخارجية) التي من أهمها التطورات التكنولوجية و عولمة العمليات و الأسواق، و البحث في استخدام العاملين كأداة تنافسية بحيث يكونوا قادرين على اتخاذ القرار الصحيح في أقصر وقت دون الرجوع الدائم لقيادتهم و في السنوات الأخيرة ظهر توجه جديد أطلق عليه "التمكين" الذي يمثل نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية لدى العاملين، و وسيلة لخفض النفقات و خلق آليات ذاتية من شأنها تنفيذ الأعمال بوسائل أكثر يسرا و أقل تكلفة وصولا لامتلاك القدرات التنافسية مع الشركات الأخرى.

يعد تمكين العاملين أحد التوجهات الحديثة في إدارة المنظمات المعاصرة، فهو يشكل حدودا لا غنى عنها لكل المنظمات بما في ذلك المنظمات الحكومية على اختلاف توجهاتها باعتباره السبيل الأمثل لتحسين أداء هذه المنظمات و رفع صورة الخدمات التي تقدمها للجمهور .

و يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد و المنظمات على حد سواء، ذلك لأن الرضا الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس أولا الاجتهاد و المثابرة و مدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، و جدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات و الاستفادة منها. إذ ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة و خاصة السلوكية منها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري مما أدى بكثير من الباحثين و الأكاديميين إلى الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي.

كما تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها كون إنتاجيتها و ربحيتها و ضمان بقائها و إستمراريتها مرهونة برضا الأفراد على العمل، و تحقيق الرضا يتطلب تلبية العديد من الحاجات الاجتماعية و المادية و النفسية و غيرها، فالرضا قضية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد و الجماعات للحصول على مساهمة و تعاون الجميع في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة و هذا ما يفرض على المنظمة ضرورة تلبية احتياجات و رغبات و طموحات العاملين و زرع الثقة فيهم، و إشعارهم بأنهم عناصر مهمة في تحقيق أهداف المنظمة و نمائها، و أنهم شركاء في المنظمة و ليس أجراء و ذلك عن طريق منحهم قوة التصرف، و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية في الإدارة، و حل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة و هذا ما يعرف بالتمكين، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على معنويات العاملين و ضمان ولائهم مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم على وظائفهم .

يعد رضا الفرد عن عمله أساسا لتوافقه النفسي و الاجتماعي و يرتبط ذلك بالنجاح في العمل و يعكس مكانته داخل مجتمعه، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي و البيئة المناسبة للعامل التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه، و بدل قصارى جهده، و هذا أيضا يرتبط بالزملاء و الجماعات و فرق العمل و الرؤساء و العلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر و التي تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد و تساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه و ولائه للمنظمة.

### أولا: إشكالية الدراسة

مما سبق ذكره سوف نقوم بطرح الإشكالية التالية:

**هل لتمكين العاملين أثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟**

من هذه الإشكالية، يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

-ماذا نقصد بتمكين العاملين؟ و ما هي أبعاده؟

-ما هو الرضا الوظيفي؟ و ما هي أشكاله؟

-ما هي العلاقة التي تربط بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي؟

### ثانيا : فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** المؤسسة محل الدراسة تطبق و تعتمد على سياسة تمكين العاملين في العمل.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** العاملين في المؤسسة محل الدراسة راضين على وظائفهم.

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** هناك أثر لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي في المؤسسة:

و من هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الجزئية التالية:

➤ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي.

➤ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الرضا الوظيفي.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الرضا الوظيفي.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية و موضوعية جعلتنا نتناول هذا الموضوع بالدراسة أهمها:

- ❖ ملائمة الموضوع للتخصص المدروس .
- ❖ إلقاء الضوء على درجة التأثير المتواجد بين التمكين و الرضا الوظيفي .
- ❖ أهمية الموضوع في حد ذاته.

### رابعا: أهداف الدراسة و أهميتها

- ✓ تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- ✓ التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمكين.
- ✓ إلقاء الضوء على مفهوم الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيها، و محدداتها.
- ✓ معرفة أهداف تطبيق و اعتماد سياسة تمكين العاملين، و دورها في رفع و زيادة الرضا الوظيفي للشركات.

### أما أهمية البحث تتمثل فيما يلي:

- تتبع أهمية هذا البحث ، من حيث أنه يسعى إلى التنبه إلى أهمية و ضرورة تطبيق و اعتماد سياسة تمكين العاملين في المنظمات.
- يعتبر التمكين و الرضا الوظيفي من المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين و المهتمين بعلم الإدارة .
- إيجاد العلاقة بين تمكين العاملين في الرضا الوظيفي.

### خامسا : صعوبات الدراسة

عند قيامنا بالدراسة واجهتنا عدة صعوبات أهمها :

- التعقيدات و الغموض الذي يحمله الموضوع في حد ذاته.
- الافتقار إلى الكتب و المراجع التي تناولت الموضوع، مما جعلنا نستعين بالنصوص و المقالات الصادرة و الندوات العلمية.

### سادسا :حدود الدراسة

تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود و الأبعاد التالية :

- الحدود المكانية: شملت الدراسة مؤسسة اقتصادية بولاية سعيدة.
- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة المنجزة من شهر فيفري إلى غاية شهر افريل 2018.

### سابعا :منهج الدراسة

لقد اتبعنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع والمتمثلة في معرفة اثر تطبيق سياسة التمكين في زيادة الرضا الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية، من خلال الكتب و الدراسات و المذكرات.

أما فيما يخص الدراسة التطبيقية في المؤسسة الاقتصادية تم الاعتماد فيها على منهج دراسة الحالة وذلك بغرض إيجاد إجابات موضوعية للأسئلة المطروحة في الدراسة من خلال إجراء مقابلات و الإجابة على الاستبيان، و استخدام الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات و التأكد من صحة الفرضيات و التعليق عليها في جداول و تفسيرها و استخلاص الدلالات الإحصائية لأجل الوقوف على العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة.

### ثامنا :الدراسات السابقة

**الدراسة الأولى :** من إعداد الباحث شذى شفيق محسن عطاء، سنة ( 2015-2016) أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي(دراسة ميدانية لأراء عينة من قيادات الجهاز المركزي للرقابة و المحاسبة بالجمهورية اليمنية)مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية عدن وهدفت هذه الدراسة إلى :

➤ التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة في (وضوح رسالة و أهداف المنظمة الأخلاقيات، العدالة و الإنصاف، الحيادية، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصال الإدارية الفعالة بيئة العمل) في الرضا الوظيفي.

➤ التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى للخصائص الديمغرافية (النوع، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي التخصص، سنوات الخبرة) في الجهاز المركزي للرقابة و المحاسبة في الجمهورية اليمنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

➤ تتوافر جميع أبعاد تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة و المحاسبة حيث أن خمسة من أبعاد التمكين متوفرة بشكل كبير و بعدين بدرجة متوسطة (المشاركة، بيئة العمل).  
➤ يوجد أثر إيجابي ذات دلالة معنوية لتمكين العاملين (بأبعاده المختلفة) في الرضا الوظيفي.  
➤ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى (النوع، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي) بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية لـ (سنوات الخبرة).

الدراسة الثانية: من إعداد الباحث عبده محمود عبد الحليم عطية، سنة(2008-2009) : أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمدينة الشباب و الرياضة بجنوب الصعيد، مذكرة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، وهدفت هذه الدراسة :

➤ مدى توافر أبعاد تمكين العاملين بمديريات الشباب و الرياضة بجنوب الصعيد.  
➤ مدى توافر الرضا الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب و الرياضة بجنوب الصعيد.  
➤ التطرق إلى العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و الرضا الوظيفي داخل مديريات الشباب و الرياضة بجنوب الصعيد.  
➤ وضع نموذج لتمكين العاملين بمديريات الشباب و الرياضة بجنوب الصعيد.

ومن أهم ما توصلت إليه:

➤ توافر درجة مناسبة من أبعاد تمكين العاملين بمديريات الشباب و الرياضة بجنوب الصعيد.  
➤ بعد (معنى العمل)أعلى بعد من أبعاد تمكين العاملين بمديريات الشباب و الرياضة بجنوب الصعيد.  
➤ استنتج الباحث من خلال التحليل الإحصائي و تفسير نتائج البحث أن ترتيب مديريات الشباب و الرياضة بجنوب الصعيد وفقا لدرجة الرضا الوظيفي يتفق مع ترتيبهم لمدى توافر أبعاد تمكين العاملين بها.  
➤ وجود علاقة و تأثير بين كل من تمكين العاملين و الرضا الوظيفي، و ضرورة وجود الأبعاد الأربعة للتمكين حتى تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل الرضا الوظيفي.

الدراسة الثالثة: من إعداد الباحث كريمة توفيق، سنة (2007-2008)، تحمل عنوان تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التحديد الدقيق لمفهوم التمكين في المنظمة مع إظهار آثاره على الفرد و المنظمة.
- زيادة الاهتمام العلمي بتمكين الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة و بضرورة إدارة هذا المورد الإستراتيجي لدعم إستراتيجية المؤسسة.
- تقديم الإطار العام لتمكين العاملين بشروط و خطوات يمكن استغلالها ميدانياً.
- محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية.

ومن أهم ما توصلت إليه :

- إن برنامج التمكين يساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات و ممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد و تنمي تحقيق أهداف المنظمة.
- إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ و إنما ظهر كنتيجة تراكمية و تطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، و بالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية و إدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة.

### الدراسة الحالية:

لقد حاولنا في هذه الدراسة التطرق إلى أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية وقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

- استهدفت هذه الدراسة الإطار فقط دون غيرهم من العمال
- أجريت هذه الدراسة في مؤسسة العامة
- تطرقت هذه الدراسة إلى إثبات العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين المختلفة و الرضا الوظيفي

### تاسعا: تقسيمات الدراسة

لقد تم تقسيم الدراسة إلى ( 3 ) فصول بحيث جرى التقسيم على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** تمكين العاملين تم تقسيمه إلى مبحثين وهما:
- ✓ **المبحث الأول:** مدخل عام لتمكين العاملين و الذي تعرضنا فيه لمفهوم و أهمية و أهداف و عناصر التمكين، بالإضافة إلى خصائص و مزايا التمكين.
- ✓ **المبحث الثاني:** أبعاد، مراحل و تقنيات التمكين، و أساليب و دوافع تطبيق التمكين، و عوامل نجاح التمكين و فوائد تطبيقه.
- **الفصل الثاني:** الرضا الوظيفي وتم تقسيمه إلى مبحثين وهما:
- ✓ **المبحث الأول:** مدخل إلى الرضا الوظيفي، والذي تعرضنا فيه إلى مفهوم الرضا و محددات و دواعي الاهتمام به، بالإضافة إلى أهمية و أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي.
- ✓ **المبحث الثاني:** الأسس النظرية و التطبيقية للرضا الوظيفي و الذي تطرقنا فيه إلى النظريات المفسرة للرضا و العوامل المؤثرة فيه، و طرق قياسه، و أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي.
- أما **الفصل الثالث:** فتطرقنا فيه إلى الدراسة التطبيقية و التي تمت على مستوى مؤسسة ملبنة سعيدة "المنبع".



الفصل الأول:

تمكين العاملين

### تمهيد:

يعد مصطلح التمكين من المواضيع التي تحظى بالدراسة، نظرا لأثره في الرضا الوظيفي، و هو من أكثر المسائل التي أخذت تشغل تفكير الدراسات الأخيرة، كونها أصبحت تولي أهمية كبيرة لمواردها. للمحافظة على ديمومتها في وضعية سليمة، تمكنها من التكيف مع مستجدات المحيط المتقلبة و من تم الاستمرارية و البقاء.

إن مصطلح التمكين لم يكن وليد الصدفة. و إنما يعود إلى التحولات و تطورات كبيرة التي شهدها العالم و لا يزال يشهدها في جميع المجالات. و على كافة المستويات و بالأخص الجانب الإداري منها. هذه التحولات دفعت بالمنظمة للبحث عن سبل جديدة، تمكنها من مواجهة هذه التحديات. و لعل أهم هذه السبل التي تمكنها من ذلك، هو الاهتمام بموردها البشري الذي يمثل أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة. فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذا المورد، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة الأصول الثابتة التي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر، إلا بمساعدة القوى العاملة. فالعنصر البشري هو مصدر الأفكار و الأداة الرئيسية في تحويل التحديات و المعوقات إلى فرص و قدرات تنافسية. و ذلك باستثمار فاعليته و طاقته الذهنية و معارفه و مهاراته التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة.

و تمكين العاملين يعد عنصر مهم، الذي يعمل على الروح المعنوية للعاملين. و يمنحهم الثقة في منظماتهم و في المسؤولين عليهم مما يدفعهم إلى العمل أكثر بجد و إتقان. فالتمكين يهيئ للعاملين جو من الاستقلالية و حرية التصرف في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.

المبحث الأول: ماهية التمكين:

المطلب الأول: مفهوم التمكين:

للتعرف على مفهوم التمكين، سندرج تعاريف مختلفة و عديدة له، و ذلك حسب ما يراه مختلف الباحثين. و لكن قبل التعرف على مفهوم التمكين إجرائياً، لا بد من تقديم مفهوم عام لهذا المصطلح.

تشير الأدبيات و الدراسات السابقة إلى أن هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين العاملين، إلى أنها تتمحور حول حصول العاملين على الصلاحيات و حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف و منحه حرية المشاركة، و إبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أي خارج إطار الوظيفة.

و هناك من نظر إلى التمكين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية و هناك أيضا من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض الصلاحية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى.

**التمكين لغة:** يعرف حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا ( وأمكنه ) من الشيء أي جعل له عليه سلطانا و قدرة و سهل و يسر عليه.

**التمكين اصطلاحا:** يختلف تعريف التمكين باختلاف الآراء، و في ما يلي نورد بعض هذه التعريفات.

ويمكن تعريف التمكين كما يلي<sup>1</sup>:

و عرفه "الشقاوي" بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، و إشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة و نمائها، و أن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة و أهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، و في تحقيق هذه الرسالة.

أما أفندي عرفه بأنه إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، و حل مشكلاتها، و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة.

<sup>1</sup> - حسين مروان عفانة، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، غزة ، 1435هـ - 2013م ، ص 10.

كما تبلورت أفكار وراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال و الذي يعد أحد مفاتيح نجاح و ديمومة المنظمة.

أما (Mcshane & Glinow) فقد رأى بأن التمكين يتحدد بأكثر من بعد، فبالإضافة لتركيزه على الاستقلالية، إلى أنه لم يغفل أهمية كل من تدريب الموظفين و الاتصالات الفعالة بينهم و كل ذلك مدعوما بنظام حوافز عادل. فجاء تعريف التمكين عنده كما يلي، بأنه شعور الموظفين بالسيطرة و الفاعلية الذاتية التي تنبثق من ثقة الإدارة فيهم، مع توفير كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا لأداء العمل، و تحقيق رضا العملاء<sup>1</sup>

و يعتبر التمكين من أحدث و أهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة و هو الصيحة التي تتردد أخيرا في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام 180 درجة من نموذج منظمة التحكم و الأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة<sup>2</sup>.

و يشير مفهوم التمكين Empowerment إلى زيادة السلطة و المسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة أو المسؤولية الموكلة في الإدارة العليا و هذا بغرض نجاح عمليات التفاوض و التفاهم بين المديرين و العاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة<sup>3</sup>.

كما يعني مفهوم التمكين زيادة قدرة العاملين في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم و دون انتظار غيرهم ليتخذوا القرار و يقوموا فقط بتنفيذه.

كما يعرف قاموس اوكسفورد "التمكين" على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن. و يذهب (Tunks1992) إلى أن القيام بتمكين أحد ما يعني أن تمنحه الاعتقاد بأنه يستطيع إنجاز شيء بمفرده أو مع آخرين... و أن منح العاملين الرخصة لاتخاذ القرارات التي تحقق الرضا لدى العملاء هو التمكين في أفضل صورة". و يرى (Helriegel and Sloclu 1993) " أن التمكين يعني خلق الظروف لتشجيع

<sup>1</sup> - هيام حاج حسين، أثر التمكين الهيكلي و النفسي للموظفين في رضا العملاء دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية، مذكرة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2016، ص 28.

<sup>2</sup> - كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 60.

<sup>3</sup> - كرمية توفيق، نفس المرجع، ص 60.

الأفراد و الفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر، التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية و الإبداعية...و يحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير و السيطرة مع أتباعه، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجز بها أهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام و الاستقلالية". و يذهب Arkin 1995 إلى أن "التمكين يتضمن عادة تطوير القوة و المسؤولية المناطة بالفرق في موقع العمل أو في موقع الخدمة للعميل". و وفقا إلى Cook and Macaulay 1997 فان التمكين "أداة تغيير إدارية تساعد المنظمة في خلق بيئة يمكن فيها لكل فرد استعمال قدراته و طاقاته". و يذهب Honold 1997 إلى "أن التمكين يتجسد في سيطرة الفرد على عمله، و استقلاليته في الوظيفة، و تنويع في قدراته و تخصصات أعضاء فريق العمل، و نظم دفع تربط الدفع بالأداء". و يخلص "ملحم" 2006 إلى "أن هناك آراء مختلفة حول التعريفات إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين الصلاحية و حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، و من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي في أمور خارج الوظيفة"<sup>1</sup>.

كما يذهب Bowen and Lawler 1995 إلى أن "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف. وهذه حالة ذهنية و مضمونة إدراكيا لا يمكن خلقها سريعا بفرضها على الفرد من الخارج. فالتمكين كحالة ذهنية داخلية يتطلب تبني و تجسيد لهذه الحالة من قبل الفرد كي تتوفر لديه الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات و معارف تساعد في اتخاذ قراراته و اختيار النتائج التي يرغب في بلوغها"<sup>2</sup>.

كما يعرفه Potterfield Thomas بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكية الاجتهاد و إصدار الأحكام و التقدير، و حرية التصرف في القضايا التي تواجهه خلال ممارستهم لمهامهم و كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم<sup>3</sup>

كما عرفه Robbins بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية و الجوهرية لدى العاملين<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- رعد عبد الله الطائي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 240، 241.

<sup>2</sup>- رعد عبد الله الطائي و آخرون، نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>3</sup>-Potterfield Thomas. A, " the business of Employee Empowerment " , West port, cn :quorum books, 1999, P2

<sup>4</sup>-Robbins Stephen. p, "Organizational Behavior : concepts controversies and applications" 6th edition, prentice- Hall LNC, Engwood, chiffs, N.J, USA , 1993, P682.

المطلب الثاني: أهمية التمكين و أهدافه:

أولاً: أهمية التمكين:

تكمن أهمية التمكين فيما يلي<sup>1</sup>:

- يعد التمكين جزء مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم.
- يؤدي التمكين إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء.
- يعد التمكين عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
- يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى.
- يجعل التمكين المنظمات غاية من المرونة و القدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسة و تلبية طلبات الزبائن.
- كونه يشعر العاملين بالمسؤولية و حس عال بالملكية و الرضا عن الإنجاز و يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم و يزيد الصلة بينهم.
- زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابلية العاملين و زيادة رضاهم و تمسكهم بالمنظمة.
- التمكين ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.
- التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون و روح الفريق و الثقة بالنفس و الإبداع و التفكير المستقبلي و روح المبادرة.
- يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب المشاركة مسؤولية كاملة و حرية للتصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس و أكثرهم احتكاكا و تأثيرا بمشكلاته).

كما يمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - الأصقه محمد، "التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين"، في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 27.

<sup>2</sup> - الأصقه محمد، نفس المرجع، ص 27.

- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها و قدرتها على تحقيق الأهداف و السياسات العامة لها، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق و المؤسسة المتعلمة و المؤسسة الأفقية.
- و لكي تحقق المؤسسة أهدافها، فعلى المديرين و الرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم و خبراتهم و جهودهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم المؤسسات و سياسات إدارية حديثة لتناسب مع المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- و كذا ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة و مواردها الإستراتيجي فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة عالية من الخبرات و المهارات يتوفر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها و بقائها في الطبيعة.
- لهذا سارعت المؤسسات للأخذ بالتمكين كفلسفة و أداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية و تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية و سياستها في المؤسسة، و تنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءا مهما من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها و كذلك إعطاء جهود التنمية و التدريب بعد إستراتيجيات تلبى احتياجات تنمية الابتكار و التعلم المؤسسي و قيمة رأس المال المعرفي للمجتمع و مؤسساته.
- إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و في ضوء المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات و إطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤيا السليمة و البيئة المساندة و التدريب و تأهيل القادة و الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام و الواجبات وفق أحدث الوسائل و الأساليب.
- و التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، و اتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، و على عكس فإن امتناع المؤسسات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها: حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، و انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفرص و انخفاض جودة القدرات و كفاية الأداء.

### ثانيا: أهداف التمكين:

و تتمثل هذه الأهداف في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

- ❖ يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات و أكثر تقديرا لدعم الابتكار.
- ❖ كما و يهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق و إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
- ❖ كما يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار، و هي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة و الأفراد أن يكونوا مسئولين عن قرارات عملهم.
- ❖ إن التمكين هو إعطاء القدرة و السماح للموظفين بالحرية الكاملة لانجاز الأعمال و محاسبتهم على النتائج.
- ❖ زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- ❖ زيادة فرصة الإبداع و الابتكار.
- ❖ دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات و الخدمات .
- ❖ تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- ❖ تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل.
- ❖ زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه و احترام الذات.
- ❖ استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية.
- ❖ تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الاستراتيجي و تطوير خطط العمل.
- ❖ الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع و زيادة الإنتاجية و تلبية متطلبات الزبون.
- ❖ القدرة على المنافسة.

بعد تناولنا لأراء الباحثين حول أهداف التمكين نشير إلى أن واحدا من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها و هو أن إستراتيجية التمكين تهدف إلى تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي و الانصراف إل الجانب الإستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء في تحليله للبيئة الخارجية و تأثير الفرص أم في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدرتها الجوهرية و الانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا.

يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة المتغيرات و أكثر تقديرا لدعم الابتكار، كذلك يتيح لعماله الممكنة لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكارا مبتكرة، و التخلي عن الطريق التقليدية للاتصال بالمنظمة كما أنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة.



كما و يهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق و إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع. كما أنه يساعد العاملين على المساهمة و المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: عناصر التمكين و خصائصه:**

**أولاً: عناصر التمكين:**

إن عناصر التمكين تتمثل في<sup>2</sup>:

**أولاً: مشاركة المعلومات:**

يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، و من خلال فريق عمل بدلاً من الأداء الفردي و القرار يتخذ من الأفراد و الإدارة أنفسهم جماعياً، و تكون آراؤهم و مقترحاتهم مدخلاً للقرارات الإستراتيجية المهنية.

و تعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري و الذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، و يكون لتفويض الصلاحيات و المسؤوليات معنى إذ يمكن للعامل المفوض له بناءاً على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق الموازنة بعد العوائد و المخاطر لكل تصرف يقوم به.

و تتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين هي:

- أ. **المعلومات العامة:** و تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة و تشمل:
  - الفهم و الإدراك الجيد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها منظماتهم، و ما تتضمنه من فرص و تحديات.
  - الإلمام بالتغيرات التي حدثت و تحدث في البيئة و أن يتفهم الواقع الجديد و المؤشرات التي يدل عليها المستقبل.

<sup>1</sup> - عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 15.  
<sup>2</sup> - كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 82.

- استيعاب التغيرات العالمية في الجوانب الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و التعليمية و اتجاه هذه التغيرات في المستقبل.
- التعرف على انعكاسات التغيرات في البيئة المحلية و العالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسه المنظمة و تهيئة العاملين نفسيا و ذهنيا لتقبل التغيرات لتطوير هذه الممارسات.
- ب. **معلومات الصورة العامة للمنظمة:** تهدف المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة و القدرات التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية، و تشمل:
  - فلسفة و الرسالة الأساسية للمنظمة و مجالات عملها و نشاطها.
  - الخطط الإستراتيجية المالية و التسويقية و تعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط.
  - التعرف على الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المنظمة و المتمثلة في المهارات، الخبرات التكنولوجية، الموارد و رأس المال.
  - الإلمام بعمليات التوجيه و التنظيم و التنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث المزج و التفاعل بين هذه الإمكانيات لإنتاج المنتجات و الخدمات التي تلبى رغبات و توقعات عملاء المنظمة.
- ج. **معلومات متعلقة بالأداء:** تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات و المؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة، و ذلك من خلال تدريبهم على:
  - تحليل نسب و مؤشرات الأداء.
  - قراءة قوائم الحسابات و الميزانيات و تفهم دلالات أرقامها.
  - التعرف على أنظمة الدفع و التعويضات "الأجور، الحوافز..".
  - تقييم فاعلية و قيم كل المعلومات و الأنشطة المكلفة بها الأقسام التي يعملون بها.
  - تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح.
- د. **المعلومات الشخصية:** و تهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية و مهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد و فريق في نتائج من خلال إمداد العاملين بالمعارف التالية:
  - تعريف كل فرد بدوره و المنطق من وجود هذا الدور و علاقته بسائر الأدوار الأخرى بالسلطة، و كذلك تأثيره على النتائج الكلية للسلطة.
  - قواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد و كيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحققها المنظمة.
  - كيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها كل فرد على المعلومات المتعلقة بعمله.

ثانياً: الإدارة الذاتية: إن التمكين و لتجنب الفوضى و خلط الأمور و الخروج عن الأهداف العامة للمنظمة، و من أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي، و الإجابة عن التساؤلات التالية<sup>1</sup>:

- ما هي حدود تصرفات العاملين؟ و ما هو نطاق مسؤولياتهم؟
- كيف توجه الإدارة طاقات العاملين و قدراتهم الإبداعية في المسار السليم؟
- ما هي الأدوار التي سيلعبها العاملون؟
- ما هو الإرشاد، التدريب، التوجيه المطلوب لدعم قدرات العاملين؟

بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هي الإقواعد و نظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين بحيث يحدد الهيكل و القواعد العامة التي من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين و توجيه جهودهم و ترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض و التأكد، و يتحدد دور القيادة في فرض النظام و الالتزام في اتجاهين:

- ✓ الاتجاه الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء و الأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المنظمة.
- ✓ الاتجاه الثاني: يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية و تحبذ المنافسة و الابتكار و الجودة و البحث و التطوير.

ثالثاً: فرق العمل: من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة و تسيطر سلسلة الأوامر لم يعد مناسب للمنظمة الحديثة.

لقد أصبح مطلوباً من العاملين في القطاعات و الإدارات و الأقسام المختلفة أن يلتقوا مع إنجاز المشروعات المعقدة بنجاح و فعالية، و بالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة و خبرات المميّزة لكل عضو من أعضاء الفريق.

و يعرف فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة و يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسئولين عن تحقيقها، و تهدف المنظمات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى:

<sup>1</sup> - كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب و بيئة صحية.
- الشعور بالمسؤولية المشتركة و الرقابة الذاتية.
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.
- الالتزام بتحقيق الأهداف.
- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.
- اتخاذ القرارات أكثر فعالية و رشدانية.
- اعتماد نظام اتصالات جيد.
- تطوير مهارات و قدرات الأفراد.

و توجد عدة أشكال لفرق العمل تختلف فيما بينها حسب الفترة الزمنية مؤقت - دائم " التبادلية لتخصيص و الإثراء الوظيفي"، و حسب طبيعة المهام و الوظائف "كاملة أو جزئية". و تعتمد عملية تمكين العاملين على نوع من فرق الإدارة الذاتية، بحيث يتوفر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه و تحقيق أهدافه و تحديد موارده المادية و تدريب أفراد و تعيين و اختيار الأفراد.

و يتميز هذا النوع من الفرق أنه:

- فريق مستمر يدير نفسه ذاتيا.
- يحدد الأهداف، يخطط و يتخذ القرارات .
- يحل المشكلات.
- يوزع الأدوار، يحدد المسؤوليات و يراقب .
- الفريق لا يعتمد على الإدارة إنه "مستقل نسبيا، يتحرك ذاتيا".
- مجهودات الفريق و نتائجه أكبر من مجرد جمع لمجهودات الأعضاء إنما حاصل ضرب و تفاعل .
- فعالية الفريق الواحد تؤثر على فعالية الفرق الأخرى .
- الفعالية الكلية للمنظمة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها .

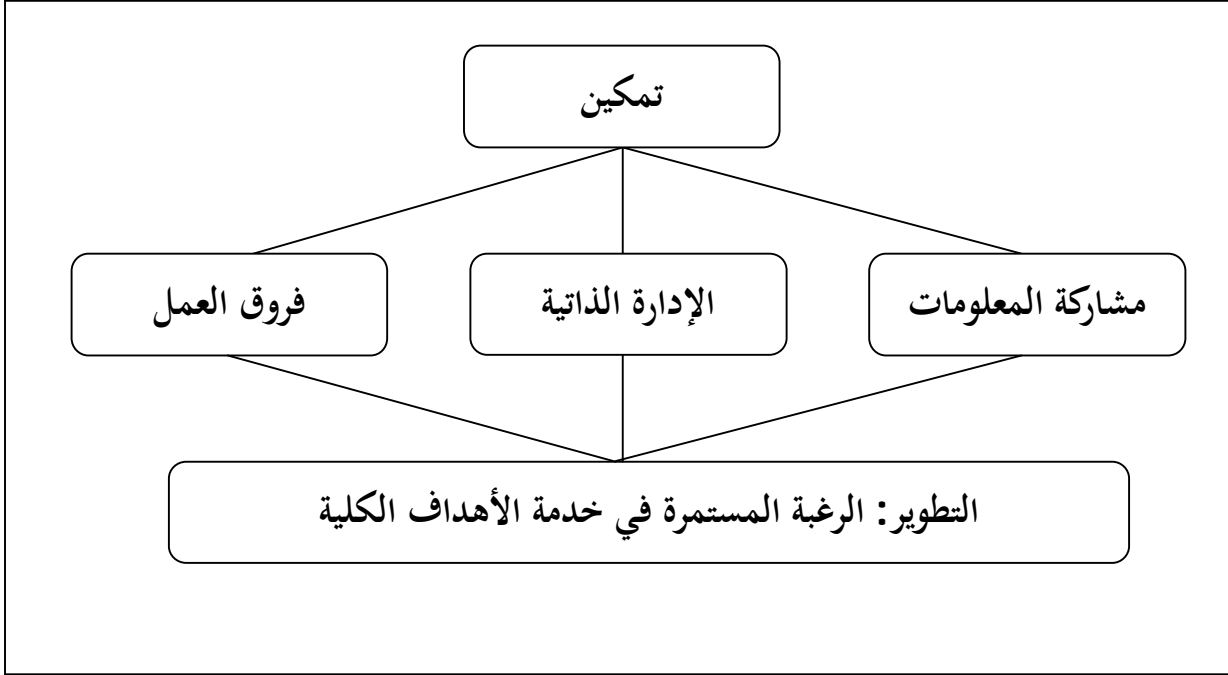
و في الأخير، يمكن القول أن مشاركة المعلومات و تحديد إطار التحرك الذاتي و سيادة روح الفريق لا تعمل فقط على زيادة تمكين العاملين و لكنها أيضا تساعد في:

- تحسين نتائج العمل .

- الرغبة المستمرة للعاملين للتطوير و خدمة الأهداف الكلية للمنظمة<sup>1</sup>.

و يمكن التعبير عن عناصر تمكين العاملين في الشكل الآتي:

شكل رقم (01) عناصر تمكين العاملين



المصدر: كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 85.

#### ثانياً: خصائص التمكين:

التمكين حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، و يأخذ عدة أشكال و يتحقق في عدة وسائل من أهمها تفويض السلطة و تحفيز العاملين و تصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع و الابتكار كذلك التمكين يركز على العلاقات الأفقية بدلاً من الرأسية، و يقوم على أساس فرق العمل المدارة ذاتياً و يركز على فكرة الالتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية و إعمال العقل البشري و الإبداع، كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين، و يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فريق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لآراء مهامهم، و يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات، بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل

<sup>1</sup> - كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

الأفراد استغلالا كاملا، و أيضا يجعل الأفراد يعتمدون على الإدارة في إدارة نشاطهم و يعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل، و أخيرا يجعل الأفراد مسئولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم<sup>1</sup>.

كما يمكن القول أن تمكين الموظفين يتسم بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

- ✓ يحقق تمكين الموظفين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فريق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- ✓ يركز تمكين الموظفين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل عمل الأزمات.
- ✓ يهدف تمكين الموظفين إلى استغلال كفاءة الأفراد، فهم يمثلون ثروة هامة و قوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- ✓ يجعل تمكين الموظفين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج قراراتهم.

### المطلب الرابع: مزايا التمكين:

لقد عدد (Frey (1993) , Brown and Lawler (1992) و غيرهم مزايا عديدة للتمكين تتضمن<sup>3</sup>:

- 1) استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطي، و القدرات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.
- 2) شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسئول أكبر و يطورون مهارات جديدة.
- 3) ترحيب العاملين بفرصة التعامل بعمق و دخول أكثر مع العملاء.
- 4) إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل من العملاء.
- 5) الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل و سمعة الأعمال.

كما يرى Umiker أن التمكين يفيد كلا من المنظمة و الفرد على النحو التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> - هيام حاج حسين، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup> - كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>4</sup> - سلمان سلامة، "إدارة تمكين العاملين"، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، سورية، ص 24.

- بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.

- بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير و إثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته و رؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات عن التمكين:

المطلب الأول: أبعاد التمكين:

تتمثل أبعاد التمكين فيما يلي :

1. تفويض السلطة: 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 صلاحيات مناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح و يحاسبون على النتائج، كما أدى اتساع نطاق الخدمات و تشعبها في كل الاتجاهات إلى تطبيق اللامركزية، و توزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شؤون المنظمة، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة عملاً بمبدأ الديمقراطية. إن تفويض السلطة يظهر ثقة القائد بمرؤوسه و هو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصنف الثاني في المرؤوسين.

كما يعد تفويض السلطة مفهوما محددًا و قاصرا عن مفهوم التمكين و مقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس السلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكنهم استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس و قواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات الأساسية لا تتوفر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي للمسؤولية و الثقة بالنفس و قيمة الواجب المناط بالموظف و مستوى تأثير الموظف، و تأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة، و للآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، و حرية التصرف، و هذا ينطلق من الأعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي و نطاق الإشراف التقليدي. و هناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين و مرحلة ابتدائية من مراحل<sup>1</sup>.

**2. تدريب العاملين:** على المديرين أن يفترضوا أن الموظفين لا يفهمون أعمالهم من تلقاء أنفسهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، و بالتالي فإن تمكينهم يتطلب اكتساب المعرفة و المهارة و الأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل، التحفيز لرفع مستوى المهارات الفنية للموظفين.

و يعرف التدريب بأنه العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم<sup>2</sup>.

**3. المشاركة في اتخاذ القرار:** تعني إشراك القائد للعاملين في صنع القرارات عن طريق التشاور و تبادل الآراء حول المشكلات التي تعترضهم و مناقشتها و تقديم الاقتراحات بشأنها و اختيار البديل الأفضل. و تعبر عن مدى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات و كذلك مشاركتهم في تحمل المسؤوليات لحل المشكلات<sup>3</sup>.

**4. تحفيز العاملين:** إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة و برنامج 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 و أهداف

<sup>1</sup> - د. يحيى ملحم، "التمكين: مفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، بحوث و دراسات، مصر الجديدة، 2006، ص 44-43.

<sup>2</sup> - هيام حاج حسين، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>3</sup> - عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، مرجع سبق ذكره، ص 11.



المنظمة، حيث يمكن أن يتم ذلك عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. كذلك يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم.

كما تسهم الحوافز المادية و المعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم و رضاهم و انتمائهم الوظيفي، و بصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، و بشرط تقديمها في الوقت المناسب و ربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، و تكون بمثابة الدافع حقيقي لتطوير أداء العاملين و المنظمات كنتاج نهائي للتمكين. و لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير و المكافأة التي يحصل عليها العاملون لأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق التمكين و تقنياته:

#### أولاً: مراحل تطبيق عملية التمكين:

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد و سياسات المنظمة، و تمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة (Step By Step)، حيث يصفها كل من Goetsch & Davi,1997 بالتسلسل التالي<sup>2</sup>:

#### 1-مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

#### 2-مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي في دور المنسق الذي يستمع للجميع و يقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة و يحلها و يوفر الإرشاد و التوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة و المشاكل التي تواجهها و محاولة حلها.

#### 3-مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

و تتضمن توفير السيولة و الدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

#### 4-مرحلة التطوير:

ويتم فيه هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق و التقويم و الضبط و التطوير بحيث تعتمد فرق

<sup>1</sup> - حسن مروان عفانة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> - أبو بكر بوسلام، "أثر تمكين العاملين الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة آل البيت كلية إدارة المال و الأعمال، 2010، ص 27.

العمل على ذاتها و تقوم بتدعيم وتوجيه جهود و مهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف و تطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.  
و عندما تنوي أي منظمة تطبيق عملية تمكين العاملين فمن المتوقع أن تمر بالمراحل التي حددها ويليس (Willis, 1999) بما يأتي<sup>1</sup>:

1. المرحلة الأولى: مرحلة الرفض: أي رفض فكرة التمكين و تطبيقه، و للتغلب على الرفض لابد من التثقيب الوافر، و توفير المعلومات، و البحث عن اهتماماتهم.
  2. المرحلة الثانية: مرحلة الاختبار: و لمعالجة هذه المرحلة لابد للمنظمات من تحديد حدود و فترة للممارسات العملية و بناء أدلة و أولويات و ضمان فهم للمسؤوليات و درجات للحرية.
  3. المرحلة الثالثة: مرحلة المشاركة: لابد من توفير دعم للإدارة الانتقالية عن طريق التزويد بأوراق عمل و عمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيض القلق.
  4. المرحلة الرابعة: مرحلة إظهار المسؤولية: و لتعزيز ذلك على المنظمة أن تسأل أسئلة مثيرة للتفكير، لفتح آفاق جديدة، و لجعل المرؤوسين يتصورون الاحتمالات.
  5. المرحلة الخامسة: مرحلة المرؤوسين متمكنون: يقيس المرؤوسون أدائهم لأفضل الممارسات و يتم تشجيعهم للبحث عن طرق و تكنولوجيا جديدة.
- و ذكر كل من موريل و ميرديث (Murrel & Meredith, 2000) أن التمكين يتحقق من خلال مرور السلطة التنظيمية بالمستويات الآتية:

1. تشاطر القوة: و يتضمن هذا المستوى إعطاء القوة، بمعنى أن القوة الآخذ تزيد، و قوة المعطي تقل بالمقدار نفسه.
2. بناء القوة: و يتضمن بناء قوة جديدة عن طريق التشارك في معلومات و السلطات و المسؤوليات و تكون النتيجة أن قوة الطرفين تزيد بالمقدار نفسه.
3. توزيع القوة بطريقة مثلى: و يؤكد هذا المستوى أن الطرفين المتشاركين في المعلومة يتأثران إيجابيا ببعضهما البعض، و يؤثران في الآخرين.

<sup>1</sup> - إخليف يوسف الطراونة، "تمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008، ص 20-21.

### ثانياً: تقنيات التمكين:

تتمثل تقنيات التمكين المستخدمة فيمكن إجمالها بأربع تقنيات هي<sup>1</sup>:

1. قد تعتمد المنظمات فريق العمل بأنواعها المتعددة (فرق المهمات الخاصة و فرق حل المشكلات و فرق الإدارة الذاتية) و قد أشار Robbins, 1999 إلى أن الإدارة تلجأ لدعم هذه الفرق و تمكينها لأداء عمليات التخطيط و التنسيق و الرقابة على الأعمال المكلفة بها من دون ضغوط تقليدية من الإدارة. بحيث تتجاوز القيادات التي تناط بها مسؤولية قيادة هذه الفرق الأدوار التقليدية إلى أدوار جديدة تحت تسميات جديدة هي القائد الموجه و القائد المسهل و قائد المدرب.
  2. كما أن هناك تقنية النمط المنظمي إذ أشار Nicholl 1995 إن تطبيق التمكين يستوجب نمطا عضويا قادرا على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة و المعقدة في آن واحد.
  3. أشار Collins 1997 إلى أن هناك تقنية ثلاثة و هي التصميم الهيكلي التي تعتمد عليها إستراتيجية التمكين. إذ يستوجب التمكين اعتماد الهيكل المسطح القليل المستويات الذي يكون تشكيل فرق العمل فيه الأساس في بنائه مع تبني مبادئ اللامركزية المستندة على التفويض الواسع للسلطة و المسؤولية.
  4. و أخيرا حدد Simon, 1995 الرقابة كنمط آخر، إذ يمكن الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة (أي التشخيصية) إلى الأسلوب غير المباشر (الرقابة الذاتية) بوصفها التقنية الرابعة التي تلائم تطبيق إستراتيجية التمكين.
- يشير الباحث هنا إلى أنه لا يوجد فصل بين هذه التقنيات بشكل يجعل المنظمة تعتمد تقنية دون أخرى، بل قد تتداخل هذه التقنيات إذ من خلال العرض النظري تبين لنا أن إستراتيجية التمكين لا تتناسب مع الهياكل التقليدية، و بذلك فإنها تلائم تقنية فرق العمل الذاتية و هذه تتسجم مع الهياكل المسطح أساسا، كما أن Simon أشار أن هذه الفرق تكون محكومة بأكثر من أنواع الرقابة و بذلك فالتداخل تحصيل حاصل بين التقنيات جميعا.

<sup>1</sup> - أ.د. زكريا مطلق الدوري، و آخرون، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دار النشر البازوري، 2016، ص 73-74.

المطلب الثالث: أساليب و دوافع تطبيق التمكين:

أولاً: أساليب تطبيق التمكين:

أشار Honold 1997 إلى تصنيف التمكين في خمسة أصناف هي<sup>1</sup>:

### 1. التمكين من خلال القيادة: يلعب القائد أو المدير دوراً في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال

صياغة و توفير المحتوى و المناخ الثقافي لتنفيذ التمكين. و سبق الإشارة إلى هذا الدور عند مناقشة نمط القيادة في فقرة سابقة. و من محتوى هذا الدور تفويض السلطة للعاملين، و توفير التدريب اللازم، بالإضافة إلى توفير الإجراءات و النظم المعززة للتمكين (مثل بناء الفريق).

إن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة و قبول تحمل مسؤولية أكبر، و تعلم مهارات و معارف أكثر، و النمو و التطور، و يؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة التي يقومون بها، و الإبداع و الانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات و توقعات العملاء أو ما يفوقها، الذي ينعكس في شعور العملاء بالرضا.

إن التوجه للتمكين على مستوى الإدارة العليا (المستوى الاستراتيجي)، و الإدارة التنفيذية (المستوى التشغيلي) قد يؤدي إلى ظهور صورة "المنظمة الممكنة"، التي تفوض فيها صلاحيات أكبر للمستويات الأدنى، كما يتسع فيها نطاق الإشراف فتبلغ نسبة العاملين التنفيذيين إلى المدراء أكبر مما هي عليه في المنظمات التقليدية، بالإضافة إلى وجود أفراد محفزين لتحمل المسؤولية. وأن التمكين في تلك المنظمات يشمل جميع العاملين في الإدارة العليا إلى أي عامل في أدنى مستوى تنفيذي.

### 2. تمكين الفرد: سبق أن اشرنا إلى أن التمكين لا يتحقق بمجرد تحويل الفرد لصلاحية اتخاذ القرار

بل لابد من استجابة و تحمله المسؤولية، و يتطلب ذلك تحقق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر و الإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات" و لا يتحقق تمكين الذات ما لم يشعر الفرد أن "التمكين" عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالرضا نتيجة امتلاكه السيطرة (التحكم) على الأحداث في وظيفته و قد توصلت بعض الدراسات إلى أنه كلما تعاظمت الاستقلالية في الوظيفة و تعاظم المعنى (القيمة) للوظيفة، كلما تعاظم التمكين الذي يؤدي بدوره إلى تعاظم الدافعية في

<sup>1</sup> - رعد عب الله الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 244.

العمل. إن تمكين الفرد من شأنه أن يجعله أكثر سيطرة و تحكم في متطلبات وظيفته، و يجعل له قدرة أكبر على استثمار الموارد و المعلومات وفق ما أظهرته الدراسات.

**3. العمل التعاوني أو تمكين المجموعة:** ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات الأفراد للعمل و التعاون سوياً، و استثمار هذه المشاركة لتمكين الأفراد أنفسهم. و من الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة. و إن تمكين المجموعة قد عرف مع ظهور حلقات الجودة في السبعينات من القرن الماضي.

إن تحقيق شروط المهارة و المعرفة في أعضاء المجموعة أو الفريق، يجعل لكل منهم إسهاماً مفيداً في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي. كما أن هذا العمل التعاوني يساهم بدوره في تطوير قدرات الأفراد و تمكين كل منهم. و هناك أنواع عديدة من الفرق التي سنمر على ذكرها لاحقاً.

#### 4. التغيير الهيكلي و الإجرائي:

ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل و العمليات الخاصة بالمنظمة. و يرى Ward 1993 إن هذا التوجه في التمكين له ثلاثة عناصر مهمة هي<sup>1</sup>:

- (1) الوضوح و التناسق في أهداف المنظمة الخاصة بالإنتاج و بالتطوير، و توجيه كل مستويات النظم و الإدارة و العاملين اتجاه تلك الأهداف.
  - (2) التقويم و التطوير المستمر للاحتياجات المهنية ( المعارف و المهارات المتخصصة في مجال معين) للعاملين مع تعظيم إحساسهم بالملكية و تحمل المسؤولية.
  - (3) ضمان التوافق بين الأهداف المنظمة، و أهداف الإدارة، و أهداف العاملين في المنظمة.
- إن تحقيق العناصر السابقة لا يمكن أن يتم إلا بتحسين الاتصالات المنظمة الداخلية و الخارجية.

#### 5. المنظور متعدد الأبعاد في التمكين:

يرى البعض أن منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافياً لجعل التمكين فعالاً. و يرى آخرون أن الجمع بين القيادة، و التقيف، و الرقابة والدعم، و إجراء التغييرات الهيكلية و الإجرائية أكثر مدعاة لنجاح التمكين. و إن على إدارة الموارد البشرية دعم تلك العناصر و العمل على ربط عملية

<sup>1</sup>- رعد عب الله الطائيو آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 245.

التمكين بالرؤيا و الرسالة و الأهداف المنظمة الإستراتيجية. بالإضافة إلى تصميم نظم الدفع و نظم علاقات العمل و التغذية العكسية المناسبة و تفعيلها.

### ثانيا:دوافع تطبيق التمكين:

أشار (الملوك 2002) إلى أن التمكين يشكل رؤية جديدة معاصرة و شاملة للتعامل مع الموارد البشرية، لأن التمكين كإستراتيجية تتضمن مجموعة آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء الأفراد العاملين و تعزيز اندفاعهم نحو العمل عن طريق زيادة مستويات مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمات و الإسهام الفاعل في تقديم الحلول الناجحة لها، فضلا عن منح العاملين مساحات واسعة من حرية التصرف و الرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات في مراحل وضعها و اتخاذها. لذا فإن الدوافع التي تدفع المنظمة لتبني إستراتيجية التمكين يمكن وصفها بحسب رأي Erstad 1993 إلى أن التحديات الداخلية و الخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسيا لدفع المنظمة صوب تطبيق إستراتيجية التمكين، و تنشأ التحديات الخارجية كنتيجة منطقية للمستويات العالية من المنافسة التي تشهدها بيئة الصناعة كما أن التغيرات في تركيبة القوى العاملة و التطلعات المتباينة للزبائن، أما التحديات الداخلية فتتركز في رغبة المنظمة في تحقيق قدر من الاندفاع الذاتي من خلال الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية.

و هذه التحديات أملت على المنظمة مغادرة المنطق التقليدي في الإدارة المتحكمة في منطق الإدارة بأعلى مستويات المشاركة التي قد تصل إلى حدود المشاركة بالملكية<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: عوامل نجاح التمكين و فوائد تطبيقه:

#### أولا: عوامل نجاح التمكين:

حيث وردت عدة عوامل و إجراءات لتخفيف الصعوبات و المعوقات و إنجاز تطبيق التمكين و منها<sup>2</sup>:

1. مساعدة العاملين على التسيد في العمل.

<sup>1</sup>- أ.د. زكريا مطلق الوري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 76.  
<sup>2</sup>- الدكتور صفاء جواد عبد الحسين، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد الثاني و الثلاثون 2012، ص 86.

2. منحهم حرية التصرف في أداء و إدارة أعمالهم و تتم محاسبتهم على النتائج، و يسمح لهم بالسيطرة أكبر على أعمالهم.
3. تزويدهم بنتائج نجاح أعمالهم و يسمح لهم ملاحظة نجاحهم من قبل زملاءهم في العمل.
4. استخدام التعزيز الاجتماعي و الإقناع، و إعطاء جوائز و مكافآت و التشجيع و التغذية الراجعة، و زيادة الثقة و إثبات الذات.
5. منحهم دعم عاطفي، و العمل على تخفيف الضغوط و القلق و عدم الاستقرار الوظيفي.

### ثانيا: فوائد تطبيق التمكين:

تناول العديد من الباحثين و الدارسين أهمية القيام بتمكين الموظفين، و أن فوائد التمكين لا تنعكس فقط على الموظف، بل تمتد ليشمل تأثيرها المنظمة ككل من خلال المديرين و الزبائن أو متلقي الخدمة بالنسبة للمنظمة. كما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، و كذلك فعالية استثمار الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي على جعل العمل أكثر قيمة و معنى و أكثر تحفيزا، و يشير "الحراشة و الهيبي" إلى أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للعاملين هي<sup>1</sup>:

1. تحسين نوعية الخدمات و جودتها.
2. ضمان فعالية المنظمة.
3. الانفتاح المباشر و الثقة بين العاملين و الزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن و آرائهم حول مستوى السلعة و الخدمة المقدمة.
4. زيادة فعالية الاتصالات و إيجاد العلاقة المثينة و المستدامة بين المنظمة و زبائنها.
5. السرعة في إنجاز المهام و الإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
6. تحسين دافعية و التزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
7. تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين و المتميزين و كذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت بالشؤون الإدارية الهامة.
8. يعزز التمكين الإيجابي لدى العاملين و يزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي و المهني، و يمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل و الطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم

<sup>1</sup> - منار حسن مصطفى حسنين، "درجة التمكين الإداري و المناخ التنظيمي و العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015، ص 11-12.

عندما تتبنى الإدارة العليا تطبيق التمكين يكون فاعلا في منح أوسع للأفراد العاملين على أدائهم وفق مهارات و قدراتهم و تعزيز الثقة بالنفس و منحهم مساحة أكبر لاستخدام ذكائهم و خبرتهم مما يهل عملية اتخاذ القرارات و حل المشكلات التي تواجههم في العمل . و يمكن تحديد أهم فوائد التمكين بالآتي<sup>1</sup>:

1. تسريع عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت.
2. تطلق العنان للقابليات الإبداعية و الابتكار.
3. تحقيق الرضا الوظيفي، و الدافعية و التزام وظيفي أكبر.
4. يساعد العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم.

<sup>1</sup> - الدكتور صفاء جواد عبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 85.



### خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، أصبح جليا معنى التمكين و مدى أهميته و أهدافه و عناصره و خصائصه و ما يميزه بالنسبة للمنظمة و الفرد، و عرجنا إلى تقديم أبعاد التمكين و مراحل تطبيقه المتمثلة في (مرحلة التهيئة المبدئية، مرحلة وضع الأهداف و جدولتها، مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل، و مرحلة التطوير)، ثم تطرقنا إلى تقنياته و أساليب التي من شأنها تفعيله في المنظمات و دوافع تطبيقه، و أخيرا عوامل نجاح التمكين و فوائد تطبيقه، فالتمكين يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من التقدير و الاحترام. من خلال إطلاق حريته و منحه أكبر شعور بالتأثير و الاستقلالية، ما يزيد من الولاء و انتماء العنصر البشري لمنظمته. فيكسر طاقاته و إمكاناته لخدمتها و التضحية من أجل تقدمها و ازدهارها.

و ما زاد من أهمية التمكين كونه يحوي مختلف معاني الإبداع و الثقة و الرضا، و الدافعية فهو محفز قوي، يعمل على تنمية السلوكيات الإيجابية في المنظمة، و يرفع من مستوى فعاليتها.

الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي

### تمهيد:

إن تشجيع الفرد على بذل أكبر مجهود عن طريق تحسين وسائل العمل و تحديد المسؤوليات و رفع الرواتب غير كافية لتشجيعه على رفع كمية إنتاجه ، كمية المجهود التي يبذلها الفرد في عمله تتوقف على درجة استعداده الطبيعي و المكتسب على مدى حبه للعمل نفسه و رضاه عنه و تقديره للمسؤولية الملقاة عليه فقد يعتبر الرضا أهم دافع للاستمرار في العمل و إتقانه ففي الواقع للفرد أهداف يسعى إلى تحقيقها على طريق وظيفته ، فإذا نجح الفرد في تحقيق أهداف و أعراض التي يهدف إلى تحقيقها في عمله تكون نتيجة حينئذ رضاه في عمله و كذلك يصبح مصدر فخر له و يزداد هذا الرضا لدى الفرد حينما يكون راضياً بدرجة عالية عن راتبه و تتاح أمامه الفرص الكبيرة للترقية و تنخفض درجة رضاه هذا إذا لم تتحقق معظم هذه الأهداف و قد ينعكس في صورة استياء و عدم الرضا عن الوظيفة و سنتعرض في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى الفرد و الإلمام به و لو إلى حد ما .

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية و لعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث و الدراسات حول هذا الموضوع فقد أشار " لوك " ( 1976 ) إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة فقط و يرجع هذا إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى وجود تعاريف كثيرة خاصة الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية و الدافعية و سنحاول في هذا الفصل إعطاء أهم التعاريف التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي بالشعور الايجابي و القناعة و الارتياح و السعادة نحو عناصر العمل كالثقة في الزملاء و الرؤساء أو بيئة العمل و مدى الولاء و الانتماء للمنظمة و قد اهتم العلماء - علماء نفس العمل- بتعريف الرضا الوظيفي و يبقى من أهم هذه التعاريف .

**تعريف لوك "locke"(1968):**

يرى "locke" الرضا الوظيفي على انه حالة عاطفية صارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو مهنة على شرط أن تكون هذه القيم المتطابقة مع حاجات الفرد.<sup>1</sup>

إن التعريف الذي أتانا به "لوك" يعطينا فكرة عن مفهوم الأهمية في تصور كل فرد اتجاه عناصر العمل فما هو مهم بالنسبة لي لا يحقق بالضرورة الرضا بالنسبة لفرد آخر بل بالعكس تماماً فقد يزيد من استيائه كما أن التركيز على عامل يحقق تطابقه مع حاجات الفرد الرضا الوظيفي لهذا الفرد يهمل العوامل الأخرى و التي لا يخفى بأنها عوامل مهمة تحدد الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - د. لوكيا الهاشمي و آخرون، "المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي"، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص119.

### تعريف "Behling and Shriesheim"

عبارة عن مشاعر ناتجة عن عمل الفرد أو الكفاءات التنظيمية كالأجر و المكافآت المادية و أيضا البيئة التنظيمية و الطبيعية التي يتم فيها انجاز العمل<sup>1</sup>.

في هذا التعريف يأخذ الرضا الوظيفي معناه الضيق كونه اعتمد على العناصر المادية التي تحيط به فقط و المتمثلة في المكافآت المادية و البيئية التنظيمية و لابد أن نشير إلى أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي قد تسبب الرضا الوظيفي منها ما يتعلق بمحتوى العمل و الأخرى بيئة العمل.

### تعريف احمد فاضل عباس

يتعلق الرضا الوظيفي للعامل بدرجة الإشباع التي تحقق له من أداء عمله و هو ملخص ما ذهب إليه " احمد فاضل عباس " في تعريفه للرضا الوظيفي و نشير إلى أن الإشباع المقصود هنا يكون منسوبا إلى حاجات الإنسان المختلفة و يعلق "النشواني" على هذا التعريف بقوله: " ... و منها حاجاته للأكل و المشرب و السكن و حاجاته للانتماء و حاجته للاحترام و أخيرا حاجته لتحقيق ذاته أي أن درجة الرضا هي الدرجة من الإشباع التي يحصل عليها الإنسان في سعيه لإشباع حاجته العديدة"<sup>2</sup>.

### تعريف فيكتور فروم "VICTOR VROM":

و يذكر فروم أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد اتجاه وظيفة معينة، فالشعور الايجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

### تعريف المشعان :

الرضا الوظيفي بأنه إشباع لحاجات الفرد و لا يتحقق إلا من خلال عدة منها عوامل خارجية كبيئة العمل و عوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد و تلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه متناسبا مع ما يريد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - د.لوكيا هاشمي و آخرون، نفس مرجع و الصفحة.

<sup>2</sup> - لوكيا الهاشمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>3</sup> - لوكيا الهاشمي و آخرون، نفس المرجع و نفس الصفحة

<sup>4</sup> - لوكيا الهاشمي و آخرون، نفس المرجع، ص 121.

تعريف دافيس "DAVIS":

يرى دافيس بان الرضا الوظيفي ظاهرة داخلية ضمن المعنى و الأمر كنتيجة للتكيف مع العمل حيث انه يعمل على التأثير في القرارات المتخذة من طرف العامل. إن دافيس و هو من أصحاب نظرية التكيف مع العمل يضفي على معنى الرضا الوظيفي مرونة اكبر فهو لا يعتبره كمجرد نتيجة حتمية لإجابة عوامل معينة و هو المفهوم الوارد في تعريف "فروم" و إنما كحالة نفسية تتعلق بخصائص الفرد الاجتماعية و النفسية و قدرته على التكيف. فالرضا عن العمل إذا هو حالة الفرد النفسية الناتجة على حصوله عن إشباعات عن مصادر مختلفة ترتبط بتصوره لوظيفته و بعدة عوامل فرعية لها و قد يكون من بينها تفويض الصلاحيات و اتخاذ القرارات و من ثمة فبقدر ما تزيد هذه الوظيفة من إشباعاته بقدر ما يزداد رضاه فيها و عندها ما يجعله يكون ايجابيا و على العكس من ذلك فحينما يدرك أن عمله لا يشبع حاجاته تكون مشاعره سلبية و يكون غير راضي و للرضا أيضا أبعاد و أوجه عديدة فقد يكون هناك رضا وظيفي من كل جانب من جوانب وظيفته العامل و يوضح الشكل الموالي أبعاد الرضا و تشمل تلك الجوانب استخدام القدرات و الانجاز و تقدم زملاء العمل و التقدير و من المهم أن ينظر المديرون لأوجه الرضا كل على حده لان مستوى الرضا لدى الموظف يختلف من وجه لآخر و على ذلك يمكن النظر للرضا على أساس انه تطابق بين ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته و درجة إشباعه تلك الحاجات فهو إذن رد فعل توجيهي و انفعال يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته <sup>1</sup>.

**تعريف عبد الخالق:** يرى عبد الخالق أن الرضا الوظيفي " هو عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد، و يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته و جماعة العمل التي يعمل معها، و رؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، و كذلك من المؤسسة و البيئة اللتين يعمل فيهما، و بالتمط التكويني لشخصيته" <sup>2</sup>.

و بالتالي يعرف الرضا الوظيفي بأنه: شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل. و أن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل و الإنتاج.

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 121-122.

<sup>2</sup> - إيهاب عيسى المصري، و آخرون، "الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني"، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، الطابعية، فيصل، 2014، ص 17.

المطلب الثاني: محددات و دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي:

أولاً: محددات الرضا الوظيفي:

لعل من أهم الأسئلة التي يطرحها الباحثون حول الرضا الوظيفي هي أسئلة: ما الذي يسبب الرضا الوظيفي لدى الأفراد المختلفين؟ و لماذا نجد بعض الأفراد أكثر رضا من البعض الآخر؟ و هل يعزى الاختلاف إلى خصائص الأشخاص أنفسهم أم إلى الظروف و المؤثرات الخارجية المحيطة بهم؟ و هل يعتبر الرضا الوظيفي سمة لها صفة الثبات أم أنها حالة دائمة التغيير؟

فإذا أعتبر الرضا الوظيفي سمة شخصية ثابتة نسبياً فإن ذلك يعني أن الشخص الذي يتسم بهذه السمة ستبقى راضياً بصرف النظر عن التغييرات التي قد تطرأ على مستوى دخله أو علاقاته الاجتماعية أو حالته الصحية. أما إذا كان الرضا الوظيفي حالة متغيرة بتغير الظروف الخارجية فإن ذلك يعني أن الأفراد المختلفين يمكن أن تكون استجابة الرضا الوظيفي لديهم متشابهة إزاء المؤثرات المتشابهة بصرف النظر عن اختلاف خصائصهم الشخصية. كما أن (Sosa & Lyubomir) تعرضان لبعض البحوث التي تقترح نتائجها أن العزل بين التفسيرات الشخصية و البيئية قد لا يكون ملائماً لتوضيح المصادر و محددات الرضا الوظيفي. و هذا يعني أن للرضا الوظيفي مكونات ثابتة نسبياً على غرار السمات التي تعكس إستعدادات شخصية خاصة كما أن له مكونات متغيرة على غرار الحالات التي تعكس المؤثرات البيئية. على أي حال يبدو انه من غير الممكن الفصل بين هذين الجنسين من مكونات الرضا الوظيفي حيث أنهما يتبادلان التأثير على مستوى الرضا الوظيفي بين الحين و الآخر (بسيوني، 2011).

إن للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها كما أن هناك بعض العوامل و المحددات التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل راض عن عمله إن توفرت، أو مستاء عن عمله و غير راض عنه إن نقصت، كما تختلف من فترة إلى أخرى و من مجتمع لآخر و من فرد لآخر و تتمثل في:

### 1- الراتب:

يرى بعض العلماء أن الراتب لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا و الراحة النفسية للعامل، و إنما هو عامل يساعد فقط على اجتذاب سخط و استياء العمال و هو ما يطلق عليه "هرزبرغ" بالشعور المضاد أو الاستياء الوظيفي ذلك أن الراتب هو وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، في حين بالمقابل هناك

دراسات أجريت خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية و في المصانع الإنجليزية أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى دخل الفرد و الرضا عن العمل، و هي نتائج تأتي معاكسة لما ذهب إليه "هرزبرغ" و تابعيه و عليه صار من المعروف الآن أن دور الراتب لا يقتصر على إشباع حاجات الدنيا و إنما يمتد ليعطي الفرد الشعور بالأمن ليبلغ المكانة الاجتماعية و فضلا عن إشباع الكثير من الجوانب الاجتماعية التي لها صلة بشخصية الفرد.

تمثل النقود عند البعض الاحترام و البعض الآخر منبع الاعتبار " Source of consideration " و عند البعض الآخر رمز "المادية" فالنقود يمكن أن ترمز له القيم، إضافة إلى اعتبارها الوسيلة الوحيدة التي تؤمن و تضمن المستقبل، و غير ذلك من الجوانب الاجتماعية و المعنوية، إن التعبير عن الرغبة الدائمة في ارتفاع الراتب تعد ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، مما يؤكد في النهاية كون الراتب من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا و هو هام في كل المجتمعات مهما توفرت و أشبعت الحاجات الأساسية، و يعود ذلك لطبيعة النفس البشرية التي تسعى دوما إلى اقتناء أكبر قدر من ضرورية العيش و لرغبة الفرد اللامتناهية لمضاعفة عائداته و رفع مستوى عيشه، و لكون النقود و اقتناء البضائع تعبر أيضا عن نوع من الاستقلالية و الحرية " و لهذا فإن أمل رفع الرواتب يتجدد من وقت لآخر، و هو يوجد لدى جميع العمال مهما كانت وضعياتهم الاقتصادية أو مستوى أجورهم، و يميلون جميعا إلى عدم الرضا عن مرتباتهم أكثر من حالات رضاهم عنهم" <sup>1</sup>.

## 2- الترقية:

يرى محمد حلمي أن الترقية "نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر، و ذلك بنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى"

إن العلاقة بين الرضا عن الراتب و الرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن هذه الأخيرة غالبا ما تقترن بالزيادة في المرتب، إضافة إلى اعتبارها من قبل الكثيرين كاعتراف من الإدارة للجهد المبذول و للتفاني و للالتزام و حتى التمكن، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد، "و تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا عن العمل، إذ كلما وفرت الإدارة إمكانية ترقيتهم كلما حققت شرطا كبيرا من شروط الرضا، لكن لا يعني هذا أن الكل يجري وراء الترقية، فرغبة الترقية أو التقدم تختلف بين الأفراد، فهناك من ينتقل من مؤسسة لأخرى سعيا لإيجاد فرص ترقية أكثر، و هناك من تكون لهم رغبة الأمن أقوى مؤثر... الخ"، لكن المؤكد أن الأغلبية يحبون الترقية و يعملون للحصول عليها.

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 128.



إذن فرضا العامل عن كل الفرص التي أتاحت له و التي كانت أقل من طموحاته يكون ضعيفا و كلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلا كلما زاد رضاه، و يلاحظ على أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا لذا يجب على المنظمة أن تحاول و أن تسعى إلى تحقيق القدر الموازي من فرص الترقية لمستوى الطموح، و أن تسعى كذلك إلى جعل طموح العمال واقعا لا يتعدى ما هو ممكن، و إلا لما تمكنت من تحقيق رضاهم، إذ أن حصول الفرد على الترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة و رضا كبيرين مهما كانت نوعية تلك الترقية و يكون أثرها أعمق من تلك التي حصل عليها متأخرا و كان يتوقعها، و في كل هذا فإن مشاعر العدالة و الإنصاف هي المحدد لمستوى الرضا<sup>1</sup>.

### 3- العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين:

يتأثر مستوى الرضا عن العمل بنمط العلاقة الذي يعتمده الرئيس مع مرؤوسيه، و هو ما أكدته الدراسات التي أجريت بجامعة "متشجن" التي ترى أن المشرف الذي يجعل محور اهتمامه عن تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه و بينهم، بالإضافة إبداء تفهم لصعوباتهم، و التسامح عن أخطائهم، قد يربح ولائهم و يرفع مستوى رضاهم عن العمل.

و يؤكد "ليكرت (1961)" أن المشرف الذي ينظر لمرؤوسه كوسائل لبلوغ أهداف إنتاجية يفقد ولاءهم و يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى الرضا عن العمل لديهم. إن أسلوب الإشراف و العلاقة القائمة بين المشرف و العمال تلعب الدور الكبير في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء.

أما إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج و أهدافه، إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج لا غير، فإن هذا ينقص رضاهم، أي أنه يولد الاستياء نحو العمل، لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء و رضا مرؤوسيه، إلا عندما يقف عند معرفة حاجاتهم و مشاعرهم في العمل.

و يتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل التالية:

أ/ الحوافز و وسائل الإشباع التي يعتمد عليها.

ب/ الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.

ج/ تفويض سلطات و الحريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل و يتمتعون في بقدرات عالية<sup>2</sup>.

و عموما فإن نمط الإشراف الجيد لابد أن يراعي<sup>3</sup>:

- كسب ولاء المرؤوسين.
- التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين.

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دون طبعة، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص 155-156.

<sup>3</sup> - عبد المنعم عبد الحي، "علم الاجتماع الصناعي" (المصنع و مشكلاته الاجتماعية)، دون طبعة، المكتب الجامعي الإسكندرية، 1984، ص 255.

- الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل .
- القدرة على فهم الآخرين و معالجة سلبياتهم.
- إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.
- التنسيق في إصدار الأوامر.
- الإلمام بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه.

### 4- الظروف الملائمة للعمل:

تؤثر درجة تقبل الفرد لبيئته على عمله و بالتالي تبرز مشاعر رضاه عن العمل من عدمها كما هو معروف، لقد ركزت دراسات "هاوثورن" الأولى على العوامل البيئية للعمل من إضاءة و حرارة و رطوبة، و محاولة معرفة أثرها على الأداء الإنتاجي للأفراد، و في مرحلة لاحقة اتجهت الدراسات إلى اختبار أثر هذه العوامل في الحالة النفسية للعاملين و على رضاهم، و خلصت نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، فمعدل دوران العمل (ترك الخدمة) و معدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة و يقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة<sup>1</sup>.

### ثانيا: دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي:

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبني عليها المنظمات و المؤسسات على اختلافها.

فهو الذي يرسم الأهداف و يخطط للوصول إليها و ينفذها و بالتالي فانه انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المنظمة مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعة و يعطل مسيرتها. و إذا كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية إلا أنها قد تعجز أحيانا عن الحصول على الموارد البشرية الراغبة في العمل و الإنتاج أو على الحفاظ عليها و استغلال طاقتها الكامنة.

و يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس و ذلك يعود إلى أن "معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف و بالتالي، فمن الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية. كما أن من الأسباب الأخرى لدراسة

<sup>1</sup>- لو كيا الهاشمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 132.

هذا الموضوع وجهة النظر السائدة من أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين و يلحق النفع بالمؤسسات و العاملين لديها"<sup>1</sup>.

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي يأتي من الأساليب التالية<sup>2</sup>:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- إن الأفراد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم و خاصة مع عائلاتهم، و كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة ما بين الرضا الوظيفي و الإنتاج في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

### المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي:

معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع. وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث لثقاب أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أيضاً، إن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية

<sup>1</sup> - علي بن يحيى الشهري، "الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية"، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 34.  
<sup>2</sup> - دكتور مجيد الكرخي، "مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2017، ص 225.

وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر "ليكرت أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين، والأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، و بما أنه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكن تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقا لعدة اعتبارات و معايير.

#### أولا: أنواع الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد و الأوجه و عليه توجد عدة أنواع لتصنيفه و هذا وفقا للمعايير الآتية:

#### 1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية<sup>2</sup>:

-الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب ( الذاتية ) للموظف مثل الاعتراف و التقدير، القبول، الشعور بالتمكين و الانجاز و التعبير عن الذات.

-الرضا الوظيفي الخارجي: و يتعلق بالجوانب الخارجية ( البيئية ) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة و نمط العمل.

-الرضا الكلي العام: و هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا.

#### 2-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محمد الحسين التيجاني يوسف، "التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مذكرة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا، ص 59-60.

<sup>2</sup> زاهر محمد ديرى، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

<sup>3</sup> -إناس فواند ، "الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي"، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 1428-1429، ص 65.

-الرضا الوظيفي المتوقع: و يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد مبدول يتناسب مع هدف المهام.

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

و هناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين و هما<sup>1</sup>:

-الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب و مكونات العمل و هنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، و لكن من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة و بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

-الرضا الجزئي: و يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل، و هنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجودا لكن لازال يؤدي أعماله.

### ثانيا - مظاهر الرضا الوظيفي:

هناك مظاهر عديدة لرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها و تعددها إلا أنها تؤثر بشكل ايجابي على العمل و معدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء و يتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي<sup>2</sup>:

**معدل الأداء:** لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء، و هناك معدلات نوعية و تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان، و هناك معدلات كمية و نوعية و هذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و الإتقان و قد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل

<sup>1</sup> - اناس فؤاد، "الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي"، أطروحة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 41  
<sup>2</sup> - فايرة محمد رجب بهسي، "الرضا الوظيفي للعاملين"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2011، ص 41-42.

يؤدي إلى زيادة الأداء، و هناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، و اتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة تربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

و من هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

### زيادة معدل الحضور:

تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية ولكن بعض الأبحاث و الدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، و بشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور و خاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا و ربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي و هو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راضي عن العمل و بالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

### الرضا العام عن الحياة:

يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، و الأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

و لبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل و الرضا عن الحياة، يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين متغيرين، بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضا، و ينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة و بين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، و ذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، و رغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين، إلا أن

تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل.

و مما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب، و التفاهم مع العاملين وقلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد و كذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محببة و متفائلة للحياة.

بالإضافة لهذه المظاهر هناك مظاهر أخرى تدعى بمظاهر عدم الرضا الوظيفي و نذكر منه<sup>1</sup>:

**التغيب عن العمل:** و يقصد به التخلف عن أداء العمل الموكل به العامل بدون سابق إنذار و ما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر عن الإنتاجية في مجال العمل، و هناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل عن عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء و الزملاء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل.

و يؤثر التغيب عن العمل بدوره على معدل ساعات العمل المفقودة، فالتغيب يمثل مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل و أن هناك علاقة بين الرضا عن العمل أو عدم الرضا عنه و الغيب أو حضور العامل إلى العمل و الذي بدوره يؤثر على آراء العامل و إنتاجيته.

**سوء التوافق المهني:** إن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة لعدم الرضا الوظيفي و هو أحد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل و ذلك بدوره يؤثر على الإنتاج، فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة و سوء العلاقات و بذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه و الأعمال التي توكل إليه، و ذلك يؤثر على معدل إنتاجيته.

**إصابات العمل و الأمراض المهنية:** تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي، حيث أنها تسبب للعامل أضرار كثيرة مثل الإصابة بإعاقة أو تشوه يؤدي إلى عجزه أو تعطله عن العمل، و ما يترتب على ذلك من مشكلات مثل ترك العمل، و هناك عوامل كثيرة تؤدي إلى إصابات

<sup>1</sup> -فايرة محمد رجب بهسي، نفس المرجع، ص44-45.

العمل و الأمراض المهنية مثل تهاون العامل أثناء عمله، و استهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم التزامه بإتباع إجراءات الأمن و عدم ملائمة ظروف العمل و عدم توفر معدات الوقاية المهنية و كل ذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا عن العمل.

**المبحث الثاني: الأسس النظرية و التطبيقية للرضا الوظيفي:**

**المطلب الأول: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:**

نظرا لأهمية موضوع الرضا فقد كان محور اهتمام الباحثين و الدارسين الذين توجه والى بناء نظريات علمية كانت بمثابة الطريق الذي يحاول كشف بعض المحددات التي تكون مرتبطة بالرضا و فيما يلي عرض مختصر لأهم ما جاء في النظريات.

**نظرية إشباع الحاجات (1954):**

طبقا لهذه النظرية التي تمثلها أعمال (لوكي 1997 lock، كوهلان 1963 kuhlman، فروم vroom 1964) يتحدد الرضا عن العمل بالمدى أو القدر الذي يتحقق (تشبع) به حاجات الفرد خلال العمل الذي يؤديه، و يوجد نموذجان لهذه النظرية:<sup>1</sup>

**النموذج الأول:** و مرجعه الأساسي "فروم" و فيه يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل و بين ما يتحصل عليه من عمله و كنتيجة أو محصلة ذلك يتحقق أو لا الرضا، غير أن الانتقاد الأساسي لهذا النموذج هو انه تجاهل أهمية النسبية للحاجات الفردية في دراسة ل: "كول" و "كورمان" (cool et korman 1977) مثلا خلاصا إلى عدم اتفاقهما مع أولويات الحاجات التي قدمها "ماسلو" و ذلك راجع إلى الفروق الفردية للأشخاص من حيث خبراتهم، معارفهم، و تجاربهم و قيمهم، و بالتالي فالعامل الثقافي للشخص و البيئة التي يسكنها يؤثران على أولويات حاجاته و مستويات إشباعها و منه درجة رضاه.

**النموذج الثاني:** و يمثله "كاهلن" حدد من خلاله مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية و الدرجة أو المدى التي تشبع بها.

"فالرضا عن العمل يحدد بمقدار العوائد ذات القيمة التي يستفيد منها الفرد"، و تعد هذه النظرية ابسط المحاولات لتفسير الرضا.

<sup>1</sup> - لوكيا الهاشمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 137.



إن الفرد كثيرا ما يربط بين مجمل المجهودات التي يبذلها و مجموع العوائد التي يتحصل عليها كجزء عن عمله، و غالبا ما يكون لديه تصور بان العوائد كبيرة ففي حالة حدوث العكس ينخفض و يتدنى مستوى الرضا مما يدل بان الرضا يحدد بمستوى و مقدار العوائد، و بذلك وجب ضرورة تحسين العوائد و جعلها تحقق تطلعات و طموحات العمال .

### نظرية إشباع القيمة:

يرى "ادوين لوك 1976 Edwin Locke" أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حده، و انه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل .

و يرى "لوك" أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يدرك انه يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها .

مثلا : احد كبار المديرين وفقا لنظرية "ماسلو" يجب أن يسعى لتحقيق الذات و التقدير ، لكن وفقا لنظرية القيمة فان الفوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن الفوائد المادية و الأمان وأي فوائد أخرى مناسبة .

و يندرج تحت هذه النظرية أهم النظريات كما بينا أولها للباحث "ادوين لوك" ثم تأتي :

نظرية "كانزل 1964 Katzell" و هي على شكل معادلة رياضية :

$$r = \frac{a(s-b)}{b}$$

بحيث تمثل الرموز :

r = الرضا

b = مقدار العائد المتوقع

s = المقدار الحالي للعائد

و عليه إذا أردنا أن يكون الرضا مرتفعا للأبد أن يكون "س" أي المقدار الحالي للعائد أكبر دائما من "ب" أي المقدار المرغوب و عليه فكلما ارتفع مقدار العائد المرغوب كلما انخفض و تناقص حجم الرضا بفعل الفرق ، بمعنى كلما كانت رغبات العامل أكبر من العوائد التي تحققها المؤسسة كلما كان غير راض ، لأنه لم يحصل على ما يطمح إليه ، و يرى بالتالي أن مؤسسته لا تهتم به و لا تعمل على تلبية رغباته و تحقيق طموحاته ، و عليه فعلى المنظمة أن تسعى إلى التوفيق بين العائد المرغوب و العائد الفعلي<sup>1</sup>.

أما النظرية الثالثة لبورتر (1962) و هي شبيهة لوك من حيث قياس الرضا، و هي تستعمل بندين الأول : كيف الحال و الثاني كيف يجب أن يكون ؟ الأول هو الوجه الحالي للمدرك، أما الثاني فهو الوجه الموضوعي و تضيف النظرية بندا ثالثا مدعما حول الأهمية، إذ يسأل العامل حول أهمية الرضا و ذلك بغية معرفة نظريته و بذلك يتم الربط بين درجة الرضا الحالي و المستوى الذي يتمنى أن يحققه له عمله.

و حاول (Ghisellewyatt) في 1972 وضع نظرية أخرى ضمن نظريات الفرق ، أشار فيها إلى الفرق بين توقعات الالتحاق بالعمل و امتهان العمل " ( ما يوجد في العمل حقيقة )".

و يعد هذا العامل مهم جدا في فهم أسباب ترك العمل فور الالتحاق بالمؤسسة لذا الوافدين الجدد خاصة في ظل ثراء عروض العمل أي بعد اكتشاف الفرق بينما هو متوقع و ما هو موجود ، لكن من الصعب التأكيد بان ذلك ناتج عن دعم الرضا بالمهنة ، بل قد يكون ناتج عن فهم و تصور العامل المضخم غير الواقعي<sup>2</sup>

### نظرية عدالة العائد

تنسب إلى كل من "أدمس و باتش J,Stacy, Adams, Patchen" و هي أيضا تركز على المقارنة لكن هذه المرة من خلال الاختيار بين عمليين أشار "باتشن" في 1961 و "أدمس" في 1963 إلى أن الطريقة الأساسية التي يقوم بها العامل عمله هي المقارنة بينه و بين فرد آخر .

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 138.  
<sup>2</sup> - لو كيا الهاشمي و آخرون، نفس المرجع، ص 139.

عادة ما يفرض العامل التطابق بين عمله و عائدته ، أي أن يكون عائدته مساويا لجملة الجهود التي يبذلها ، و إذا أدرك بالمقارنة بان عائدته لا يساوي جهده فيحدث لديه الشعور بالعدالة ما يؤدي في الأخير إلى اللارضا علما بأنه عموما يميل إلى اختيار الأفراد ذوي الرواتب المرتفعة للتأكد من أن راتبه عادل أم لا

نستنتج من النظرية هو أن النظرية و خاصة المالية في تحديد مستوى الرضا و كون عملية بناء شبكة الأجور عملية معقدة، فهي بالتالي تستدعي ضرورة دراسة كل الجوانب قبل وضعه ( نظام الأجور)، كما أشارت إلى حقيقة هامة كذلك وهي أن "العملية التي يحدد بها الفرد هل أن مرتبه المتقاضى و محقق لشروط العدالة و الإنصاف أو لا ؟ وليدة الصدفة ، بل على العكس هي عملية منطقية"، و إذا كانت نظرية الإشباع قد أكدت مستوى الرضا ينتج بعد مقارنة العميل بين جهده و ما يتحصل عليه كجزء، فان نظرية عدالة العائد أضافت إلى ذلك مقارنة العامل بينه و بين فرد آخر مختار كمرجع و قد يكون ذلك داخل أو خارج المؤسسة و بذلك تكون قد تحدثت عن المهني الاجتماعي و النفسي للعمل، فالعامل ليس آلة يكافئ على مجهود فقط بل يترك في جو من النافسة و التسابق.

و يشير "لورل" (1967) من نفس السياق إلى أن العامل يميل إلى تقدير إدخالته أكثر عندما يرى أنها مقدره من طرف الآخرين.

النقص الوحيد هو عدم توضيح النظرية لآليات المقارنة، أي لم تفصل بشكل كافي كيفية اختيار حالات المقارنة، كيف يختار العامل فردا ما كمقياس للمقارنة بين عوائدهما ؟ هل توجد معايير و شروط أو مجرد اختيار عشوائي؟<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا ، و هذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي .

و كون الرضا الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد ، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، و ذكرها البعض الأخر على أنها محددات الرضا

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي و آخرون، نفس المرجع ، ص 139-140.

الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، و نظرا لاختلاف هذه المسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لقد حدد ديفيز (Davis) و المشار إليه في (الياسين) ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل ثلاثة منها بالعمل مباشرة، و الثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة.

و تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

#### أ/ الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل :

- 1- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال؛ لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم و الأفراد و يكون له أكبر الأثر في ما يقومون به من أنشطة يومية.
- 2- طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، و يكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم و بذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
- 3- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه و يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين و الاتصال بهم .

#### ب/ الجوانب التي تتصل بظروف و جوانب العمل :

- 1- تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.
- 2- تحقيق العدالة و الموضوعية في العمل و بخاصة توزيع الأدوار.
- 3- الحالة الصحية و البدنية و الذهنية : هناك ارتباط بين الصحة البدنية و الصحة العقلية و أثرها على الفرد و أدائه و معنوياته.

أما (بدر) فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل هي:<sup>2</sup>

- 1- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها : تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل : الانجازات، التامين الصحي، السكن، الراتب، و فرص الترقية .
- 2- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، و درجة إثرائها، و تتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا و بعمق الوظيفة و مدى إشباعها للحاجات العليا، و تشمل هذه العوامل مدى اكتساب المعرفة من خلال الوظيفة، و مدى السيطرة على الوظيفة ( التخطيط، و

<sup>1</sup> - إيهاب عيسى المصري، و آخرون، "الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني"، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، طبعة 1، 2014، ص 62-63.  
<sup>2</sup> - فاطمة على بسين، "الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1990، ص 5-6.

- الرقابة، و التنفيذ ) و النظرة الاجتماعية لشاغلها، و مدى شعور الفرد بالانجاز، و استغلال قدرته في وظيفته و مشاركته في اتخاذ قراراته المتعلقة بها و المستوى الإداري للوظيفة.
- 3- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة في يتصل بساعات العمل و ظروفه و إجراءاته و نظم الاتصال في المؤسسة.
- 4- عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، و درجة استقراره في حياته، و السن، و المؤهل العلمي، و جنسه، و أهمية العمل بالنسبة له.
- 5- عوامل بيئية: و هذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد و ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.
- و في اتجاه نفسه يرى (عبد الخالق ) أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا و غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي و تحديد مداه، إلا أنه أعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا هي: <sup>1</sup>

### 1/ العوامل الذاتية :

و هذه العوامل قسمت إلى قسمين :

**الأول:** عوامل تتعلق بالمهارات و قدرات الأفراد أنفسهم، و يمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، و المؤهل، والخبرة.

**الثاني:** قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

**2/ العوامل التنظيمية:** تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته و ما يسوده من أجواء العلاقات الوظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل:

الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل

ب/ الرضا عن الوظيفة وما تتيحه الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته

ج/ العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، وزملاء، ومرؤوسين).

<sup>1</sup> حامد بدر ، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس و العاملين بكلية التجارة و الاقتصاد و العلوم السياسية بجامعة الكويت"، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 3، 1993، ص 65-66.

3/ العوامل البيئية:

وهي عوامل ترتبط بالبيئة و تأثيرها الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته و عمله، و من هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، و الانتماء البيئي لبعض العاملين ( إلى الريف أو إلى المدينة ) لها أثر واضح على درجة التكيف و الاندماج في العمل، و نظرة المجتمع إلى الموظف و مدى تقديره لدوره، و ما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته و نظمه و قيمه، كل ذلك يعكس تأثيره ايجابيا و سلبيا على اندماج الموظف و تكامله مع وظيفته .

أما ( ألعديلي) فيشير إلى تسعة عوامل للرضا الوظيفي هي <sup>1</sup>.

- الراتب و الضمانات
- المسؤولية الاعتراف و التقدير و العلاقة مع الزملاء و المرؤوسين .
- النمو النفسي و الفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل.
- أساليب الإشراف.
- ظروف العمل و بيئته المادية ( إضاءة، و تكيف، و أثاث ).
- فرص الترقية و التقدم الوظيفي.
- متطلبات العمل ( ساعات العمل، و ظروفه و غيرها).
- الحالة الاجتماعية ( السمعة، المكانة الاجتماعية للوظيفة، و شاغلها).

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي:

يشير ديفيز المشار إليه في ( شلول) إلى أن الإجراءات البحوث المعنوية قد تبدو بسيطة بحيث تقتصر على إجراء مقابلة للعاملين، للحصول على استجاباتهم و تفسيرها؛ و لكن الخبرة قد دلت على أن هذه البحوث تتبع نظاما معقدا، و أن أي خطأ في هذه الإجراءات يحد من صحة البحث و فائدته، و لهذا فإنه ينبغي العناية بتصميم الأسئلة و صياغتها و مراعاة مدى ملاءمتها للعاملين، و كذلك الاهتمام و مراعاة الدقة في اختيار العينة التي ينطبق عليها البحث .

إن بحث الروح المعنوية أشبه ما يكون بكشف الحساب الختامي السنوي من حيث كونه نشاطا دوريا من جهة، و من حيث الحاجة لمتابعة الروح المعنوية بمثل ما تحتاج إليه الحسابات و السجلات المستخدمة

<sup>1</sup>- ناصف عبد الخالق ، "الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل " ، المجلة العربية للإدارة، الكويت ، المجلد6، العدد 1، 1982ص 26.

فيها من متابعة من جهة أخرى، هذا و يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالروح المعنوية من خلال الاتصال الشخصي مع الأفراد العاملين، أو من خلال المعلومات المتاحة من سجلات المؤسسة التي يعملون فيها و المتعلقة بالجوانب التالية : ترك العمل، و الإنتاجية، وجودة الإنتاج، و تديني مستوى الإنتاج، و الغياب و التأخر عن العمل، و تقارير الإرشاد النفسي و التأمينات، و الخدمات المشابهة، و المنازعات، و نتائج المقابلات للذين يتركون العمل أو تنهي خدماتهم في المؤسسة، و تقارير الحوادث، و السجلات الطبية، و الاقتراحات، و سجلات التدريب، حيث تعد بعض هذه السجلات مقاييس مباشرة للروح المعنوية، و بعضها غير مباشرة، و تشكل في مجموعها أساسا للمعلومات المعنوية عن المؤسسة، و لكنها ليست بالدقة التي تكون عليها بحوث الروح المعنوية<sup>1</sup>.

ويتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات و اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة و تنمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها، أن تجمع البيانات و المعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي و اتجاهاته و محدداته للعاملين لديها، و يمكن للإدارة أن تتلمس بصورة غير رسمية من خلال انطباعها التي تتوفر لديها من العاملين لبعض هذه المؤشرات و المحددات، إلا أن هذه الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة غير حقيقية عن الرضا، فالعاملون يحجمون عادة عن إبلاغ رؤسائهم عن الجوانب السلبية في العمل، و من ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ إجراءات و الترتيبات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم و أعمالهم و الظروف السائدة في منظماتهم<sup>2</sup>.

و من أهم طرق قياس الرضا الوظيفي ما يلي :

### 1- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

و هي أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً؛ حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، و مشاعره تجاه عمله، و من الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل و التغيب، و التمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبديون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة ، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم

<sup>1</sup> -أحمد بطاح "تأثير نمط القيادة مدير المدرسة على العلاقات المهنية التدريسية و روحها المعنوية" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان، 1979، ص 6.

<sup>2</sup> -أنور محمد شلول، "الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية و الأهلية ، و العوامل المؤثرة فيه من وجهة نظرهم" رسالة الدكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، السودان ، 1999، ص 54.

بصورة لا نجدتها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي. و من مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، و سهولة تصنيفها، و الابتعاد عن التحيز، و لكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات<sup>1</sup>.

### 2- طريقة هرزيبرغ (طريقة القصة):

و تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، و كذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، و انعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم ايجابيا أو سلبيا، و قد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة و هي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا و قد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات و هي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية و الشخصية لأفراد العينة<sup>2</sup>.

### 3- طريقة الاستقصاءات:

و تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، و تصاغ محتوياتها و تصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، و يتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، و تأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل: نموذج فروم، أو نموذج التوقعات، و كذلك نموذج "بورتر" الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات<sup>3</sup>.

و هناك طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي هي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> -ناصر عبد الخالق، ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> - ناصر عبد الخالق، نفس المرجع ، ص 27-28.

<sup>3</sup> -بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت ، 1982، ص 161.

<sup>4</sup> -بدر، نفس المرجع، ص 162.



1- طريقة الحالات الحرجة:

و تعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يتطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل و أن يصف شعوره تجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، و تجمع الإجابات و تحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

2- طريقة المقابلة الشخصية:

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، و بناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن المعرفة مدى رضا الموظفين، و أي عناصر العمل التي ينظر إليها برضاء تام و أي عناصر ينظر إليها برضا أقل .

و يلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها و عيوبها، و على الباحث أن يفضل بين هذه الطرق من حيث <sup>1</sup>:

1- ملاءمتها لمجتمع البحث و مفردات العينة التي يود اختيارها.

2- التسهيلات و الإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.

3- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، و طبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤثرات كمية أم نوعية ؟.

4- نقاط القوة و الضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.

المطلب الرابع: أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي:

يعمل التمكين على زيادة شعور العاملين بالرضا لأنهم يشعرون بالقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لديهم جزء من السيطرة على الأحداث، و التمكين يشعر الأفراد بقدرتهم على إنجاز مهمة معينة أو تحديات الحياة بصفة عامة. و التمكين هو أحد أشكال الإثراء الوظيفي لأنه يعمل على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا عندما يتلقون تدريباً كافياً و يشعرون بالارتياح في بيئة العمل و هذا ينعكس على أدائهم إيجاباً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسن محمد حسن الدلكي ، "العلاقة بين الرضا الوظيفي و النية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أربد، 1996، ص16.

<sup>2</sup> - رامي جمال الدراوس و آخرون، "الإدارة بالثقة و التمكين"، عالم الكتاب الحديث الأردن، 2008، ص 148-149.

كما يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف و المشاركة و الاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين و شعورهم بالسعادة.

كما أظهرت عدة دراسات مثل دراسة الطعاني و "السويحي" و "نافع" وجود ارتباط بين التمكين و الرضا الوظيفي، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري يزداد الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤكد على أهمية التمكين الإداري و دوره في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، إذ أن ممارسة جوانب التمكين الإداري من خلال منح المزيد من الصلاحيات و من خلال المشاركة في صنع القرار و تحمل المسؤولية، سينتج عنها زيادة الرضا الوظيفي.

كما أشارت دراسات مثل دراسة "الأصقه" إلى وجود عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي مرتبطة بالتمكين الإداري و تساعد على التأكيد على أهمية التمكين و هي:

- المشاركة في اتخاذ القرار: و هي من أهم أسس التمكين و قد أشارت العديد من الدراسات إلى أثرها الإيجابي على رضا الموظفين.
- التغذية المرتدة و مشاركة المعلومات: و هي من أسس التمكين و لها تأثير على ارتفاع الرضا الوظيفي.
- نمط الإشراف (القيادة): إن النمط القيادي الذي يعتمد على التشجيع و التحفيز و التفويض و غرس الثقة بالموظفين ينتج عنه وجود رضا عن العمل.
- فرق العمل: توافق أعضاء الفريق و تشابه الاتجاهات و الميول يزيد من الرضا عن العمل.
- العمل ذاته من حيث: سيطرة الموظف على الطريقة التي يؤدي بها المهام، تنوع المهام، استخدام الموظف لمهاراته و إمكانياته.

كما يتضح من مفهوم الرضا الوظيفي و من نظريات الرضا الوظيفي وجود ارتباط بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي.

### خاتمة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي، و تباينت التعاريف المقدمة بحسب وجهات نظر العلماء، فمنها من اعتبر الرضا الوظيفي حالة شعورية تتتاب الفرد العامل اتجاه عمله، ثم عرجنا على إبراز طبيعة الرضا الوظيفي ثم قمنا باستعراض محددات الرضا الوظيفي و نعني بذلك الرضا عن الأجر و الترقية و ظروف العمل..الخ، و ذكرنا دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي و أهميته ثم انتقلنا إلى أنواع الرضا والذي صنف حسب شموليته و حسب زمن، و كذلك مظاهر الرضا، ثم ذكرنا بعض النظريات و هي (نظرية إشباع الحاجات و نظرية القيمة و نظرية بورتر و نظرية عدالة العائد) و العوامل المؤثرة و اختتمنا بمجموعة من المقاييس تتمثل في طريقة تحليل ظواهر الرضا، طريقة هرزبيرغ، طريقة الاستقصاءات، أو طرق الوقائع الحرجة التي تقيس الرضا حسب طبيعة الموقف المراد قياسه و طريقة المقابلة الشخصية و في الأخير ذكرنا أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

## تمهيد

من أجل تسليط الضوء أثر تطبيق تمكين العاملين على زيادة الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة اقتصادية بولاية سعيدة و ذلك للوقوف على مدى التزام و تطبيق هذه المؤسسة لمعايير تمكين العاملين و مدى تأثير ذلك على زيادة الرضا الوظيفي لهذه المؤسسة، و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب و طبيعة الموضوع، و من هذا المنطلق قمنا بتوزيع 40 استمارة على عمال المؤسسة، تحتوي هذه الأخيرة على أسئلة و عبارات تخص محاور الدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته :

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 63-69 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاروي صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

- ❖ الناحية الشرقية . ORELAIT.
- ❖ الناحية الوسطى OROLAC .
- ❖ الناحية الغربية OROLAIT .

**التعريف بOROLAIT:**

يعتبر الديوان الجهوي للغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ، و هي مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن، مقرها الرئيسي في مدينة وهران .

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا ، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO) .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية .

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية ك معالجة الحليب و مشتقاته.

و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسييرو التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان

مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

- ❖ وحدة الإنتاج بوهران .
- ❖ وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس .
- ❖ وحدة الإنتاج بمستغانم .
- ❖ وحدة الإنتاج بسعيدة .
- ❖ وحدة الإنتاج بمعسكر .
- ❖ وحدة الإنتاج بتيارت .
- ❖ وحدة الإنتاج ببشار .
- ❖ وحدة الإنتاج بتلمسان .

#### المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الوحدة و البنية الإدارية

##### لمحة تاريخية عن الوحدة :

وحدة سعيدة \* المنبع \* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997 ،من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران، مشرية، عين الصفراء، فرندة، البيض، سيق، المحمدية .

تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

- 1- المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .
- 2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :
  - أ - ورشة إعادة التركيب .
  - ب - ورشة التعقيم أو البسترة .
  - ت - ورشة التكييف أو التعليب .

ث - قسم التنظيف .

ج - غرفة التبريد .

### البنية الإدارية:

تشغل الوحدة 2\*8 سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح و ذلك كتوزيع أولي كما يلي :

❖ المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير: 5 عمال.

❖ المحاسبة و المالية: 5 عمال.

❖ الإنتاج: 23 عامل.

❖ الصيانة: 7 عمال.

❖ التموين: 3 عمال.

❖ البيع: 17 عامل.

❖ مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين، العدد: 3 عمال.

❖ المخبر: 2 عمال.

❖ الأمن: 11 عامل.

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :

❖ منفذين: 49 عامل.

❖ السيطرة: 18 عامل.

❖ الإطارات: 9 عمال.

❖ الإطارات العليا : 10 عمال .

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي :

\* 13000 لتر حليب معقم .

\* 8000 لتر حليب بقر .

\* 4000 لتر لبن .

يتم إنتاج الحليب على نوعين، الكيس و العلبه، و كذلك بالنسبة للبن. كما أنه تم البدء في إنتاج

الزبدة \* السمن \* . ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض

العراقيل الإدارية



رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك .

ملاحظة :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج مكون من 17 عامل مقسم إلى: 2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة:**

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يظم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها و هي مرتبة حسب الشرح التابع لها.

**شرح الهيكل التنظيمي للوحدة :**

و يتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية:

**1- المديرية التقنية:** و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

أ - **مصحلة الإنتاج:** و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين: ورشة التحضير، ورشة التعقيم.

**\* ورشة التحضير:**

و يتم في هذه المرحلة تخطيط المادة الأولية \* مسحوق الحليب \* مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب, هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج .

**\* ورشة التعقيم:**

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري.

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما، الغرفة الأولى مخصصة لخرن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة .

**ب - مصلحة الصيانة:**

تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج، و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ❖ ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج .
  - ❖ ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج.
  - ❖ تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا .
  - ❖ إعداد وتنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة.
- و تظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

**ج - المخبر:**

يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى .

**د - مصلحة تجميع و استقبال الحليب:**

دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج

الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر .

**2 - مديرية المحاسبة و المالية :** تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

**أ - مصلحة المحاسبة العامة :**

والتي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها، و بناءا

على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها :

- ❖ مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخل إلى البنك .
- ❖ مراقبة خزينة المؤسسة .
- ❖ تبرير نفقات و مداخل المؤسسة .

❖ إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة.

❖ القيام بعملية الجرد، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا.

### ب - المحاسبة التحليلية:

و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها، و حساب التكلفة النهائية بدقة.

### 3 - الإدارة العامة:

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :

#### أ - تسيير المستخدمين :

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بذل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

#### ب - مصلحة التكوين :

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة \* التكوين المهني، المترشحين ... الخ \* .

#### ج - المصلحة الاجتماعية :

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية، و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة.

### 4 - مديرية البيع :

تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية :

#### أ - مصلحة تسيير المبيعات:

و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا.

**ب - مصلحة البيع :**

تهتم ببيع منتج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها .

**ت - مصلحة الفوترة :**

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته .

**د - مصلحة النزاعات القضائية:**

تهتم بكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائيا .

**و - مصلحة النقل :**

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار .

**5 - مديرية التموين:**

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة، الحليب، مادة دسمة، مواد التغليف... الخ .

إذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدينة و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا .

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران، و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين :

**\* مصلحة تسيير المخزون :**

تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف، مواد التنظيف، قطع الغيار، و بالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة .

\* مصلحة الشراء:

تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج.

6 - مصلحة الأمن و النظافة:

( تضم مصلحة الوسائل العامة ) تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى :

❖ مصلحة الوسائل العامة :

تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف .

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة التطبيقية

من أجل تسليط الضوء على أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة اقتصادية بولاية سعيدة و ذلك للوقوف على مدى التزام و تطبيق هذه المؤسسة لمعايير ومبادئ تمكين العاملين ومدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي لهذه المؤسسة، و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب و طبيعة الموضوع.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 40 موظف من مجتمع الدراسة المكون من 143 موظف أي بنسبة قدرها 27.97% و قد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (01) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط	1.79-1	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5 - 4.20

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المؤطر في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة , و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق .

2-ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته

المبحث الثالث: وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الثلاثة الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 20 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها .

وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

- معامل ألفا كرونباخ .

- معامل الارتباط بيرسون .

-اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test .

- تحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين الأحادي ANOVA.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

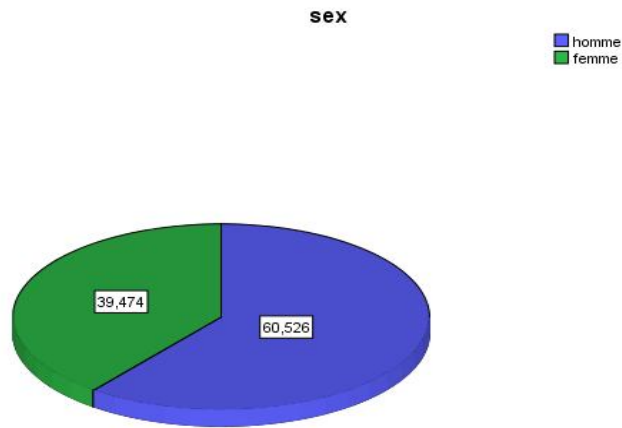
أ - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
60.5%	23	ذكر	1
39.5%	15	أنثى	2
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02) التمثيل الدائري لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

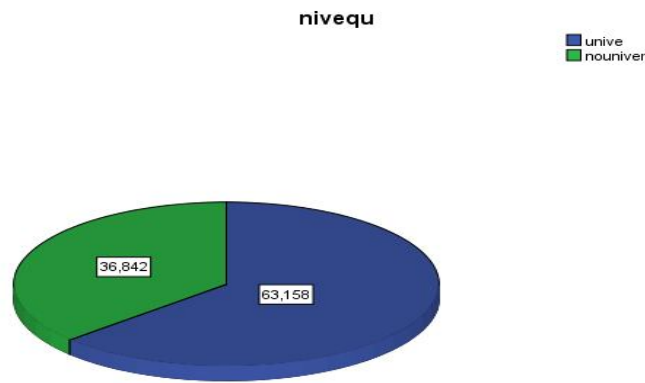
من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 60.5% بينما بلغت نسبة الإناث 39.5% وهذا ما يدل على أن أغلب عمال المؤسسة من فئة الذكور .

ب) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي  
جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
63.2%	24	جامعي	1
36.8%	14	غير جامعي	2
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (03) التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من العمال هم من خريجي الجامعات، حيث بلغت نسبتهم 63.2% في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من ذوي المستوى العلمي الغير جامعي حيث بلغت نسبتهم 36.8% وهذا ما يدل على أن معظم المسيرين للمؤسسة هم من حاملي الشهادات الجامعية بينما جل الطبقة الشغيلة ليست لهم شهادات جامعية و بالتالي لم يكملوا دراساتهم العليا.



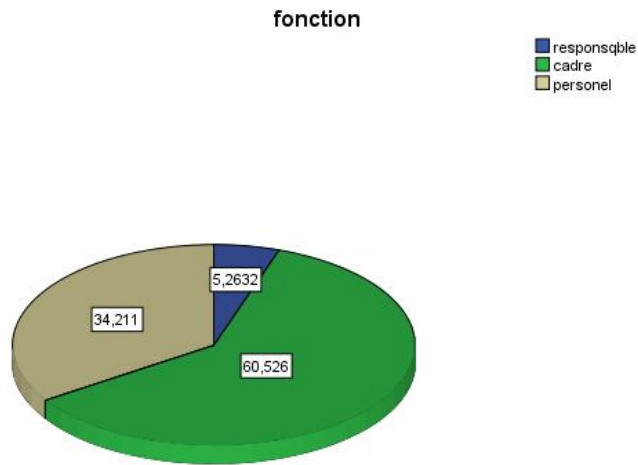
ج) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
5.3%	2	مسؤول	1
60.5%	23	إطار	2
34.2%	13	موظف عادي	3
100%	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (04) التمثيل الدائري لمتغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من قراءتنا للجدول و الشكل يتضح أن أغلب المستجوبين هم من الإدارة التنفيذية بنسبة 60.5%، بالإضافة إلى العمال العاديين بنسبة 34.2% وهذا باعتبارهم الفئة الغالبة في المؤسسة، وكذا الإدارة العليا بنسبة 5.3% .

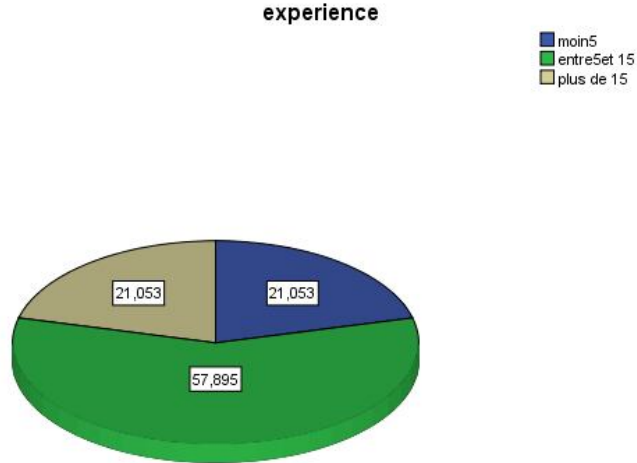
د) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
%21.1	8	أقل من 5 سنوات	1
%57.9	22	من 5 إلى 15 سنوات	2
%21.1	8	أكثر من 15 سنوات	3
%100	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (05) التمثيل الدائري لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 05 سنوات و لا تتعدى 15 سنة بنسبة قدرها %57.9، ونجد أن المستجوبين اللذين لديهم خبرة مهنية تفوق 5 سنوات بنسبة %21.1 هي نفس نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة %21.1 و هذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدميهم مهنية كافية تسمح لهم بالتخلي بالموضوعية و المصادقية في ملأ الاستبيان الموجه إليهم.

المطلب الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

1-قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته , فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي :

جدول رقم (06) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ	
1	0.788	تفويض السلطة ( 04 عبارات )
2	0.822	تدريب العاملين ( 04 عبارات )
3	0.829	المشاركة ( 04 عبارات)
4	0.891	التحفيز ( 04 عبارات )
5	0.930	تمكين العاملين ( 16 عبارة )
6	0.935	الرضا الوظيفي ( 14 عبارة )
	0.960	جميع عبارات الاستبيان ( 30 عبارة )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت: 0.788 أما المحاور الأخرى فكانت جلها فوق 0,8 ،أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.960 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالاتساق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

2-اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (07) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

الرقم	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	الإدارة العليا تفوض لي سلطات كافية لإنجاز اعمال	3,6316	0,91300	موافق
02	امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى رئيسي المباشر	3,4737	0,95115	موافق
03	يثق رؤسائي في أداء المهام الموكلة إلي	3,7368	0,94966	موافق
04	تمنحني الإدارة العليا المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي	3,5526	0,97807	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول : تفويض السلطة</b>	<b>3,6073</b>	<b>0,7414</b>	<b>موافق</b>
05	تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة	3,6123	0,80539	موافق
06	تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين	3,9814	1,03735	موافق
07	فرص التدريب متاحة لجميع العاملين و في جميع الأقسام	3,8147	1,03598	موافق
08	محتوى البرامج التدريبية يتوافق مع متطلبات وظيفتي	3,5614	0,96636	موافق
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثاني : تدريب العاملين</b>	<b>3,7641</b>	<b>0,7795</b>	<b>موافق</b>
09	أشارك في حل بعض المشكلات بالمؤسسة في ضوء صلاحياتي	3,5123	1,07241	موافق
10	أمتلك صلاحيات لاتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بعمل	3,5789	1,13021	موافق
11	تمنح لي الإدارة الفرصة لإبداء الآراء و تقديم المقترحات و تأخذها بعين الاعتبار	3,7121	1,08396	موافق
12	يقوم المدير بوضع الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين	3,3421	1,04691	محايد
	<b>الدرجة الكلية للمحور الثالث : المشاركة في اتخاذ القرار</b>	<b>3,6938</b>	<b>0,8813</b>	<b>موافق</b>
13	الإدارة تقدر جهودي المبذولة في العمل و تثمنها ( ماديا أو معنويا )	3,6413	1,11149	موافق
14	المؤسسة تكرم عمالها المتميزون ماديا و معنويا في بعض المناسبات	3,7412	1,04248	موافق
15	المؤسسة تنظم بصفة دورية لقاءات توعوية لعمالها لتثقيفهم و الرفع من معنوياتهم	3,2632	1,10733	محايد
16	المكافآت السنوية التي أتلقاها مرضية و تشجعي على تحسين الأداء	3,6512	1,12422	موافق

موافق	0,9521	3,5141	الدرجة الكلية للمحور الرابع : تحفيز العاملين
موافق	0,7290	3,8921	الدرجة الكلية للجزء الأول - تمكين العاملين -
موافق	0,93494	3,8684	17 علاقتي مع رؤسائي مبنية على الثقة المتبادلة
موافق	0,97369	3,6053	18 معاملة الإدارة لي تشعرني بأنني شريك في المؤسسة و ليس أحير
موافق	1,05098	3,6451	19 تتبع الإدارة العدالة و الإنصاف في توزيع المهام و الأعباء الوظيفية
محايد	0,98242	3,1842	20 عندما أرتكب الأخطاء في عملي أتلقى من الإدارة النصح و التوجيه و المسامحة و ليس اللوم و التعنيف
موافق	0,94553	3,6053	21 أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة
موافق	1,00532	3,5526	22 أشعر بالفخر و الاعتزاز عند ممارستي لوظيفتي
موافق	0,99394	3,6174	23 لا أفكر في ترك مؤسستي و العمل في مؤسسة أخرى
محايد	1,10733	2,7368	24 الراتب الذي أتقاضاه مرضي و يتناسب مع وظيفتي
غير موافق	0,99786	2,6316	25 الراتب الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي ومتطلباتي المعيشية
محايد	0,91183	2,9211	26 الترقية في المؤسسة مبنية على معايير موضوعية و معروفة للجميع
موافق	0,99964	3,8142	27 المكافآت المقدمة للعاملين مرتبطة بالأداء
محايد	1,05064	3,3684	28 ظروف العمل تساعدني على إنجاز أعمالي على أحسن ما يرام
موافق	1,00355	3,4211	29 جو العمل في المؤسسة يشعرني و كأنتي بين أفراد أسرتي
محايد	0,96157	3,3158	30 المناخ التنظيمي في المؤسسة يسمح لي بتقديم الأفكار و المبادرات من أجل تطوير و تحسين العمل
موافق	0,7324	3,8420	الدرجة الكلية للجزء الثاني - الرضا الوظيفي -
موافق	0,51302	3,6353	الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (07) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق و اعتماد سياسة التمكين في المؤسسة, حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو تفويض السلطة 3,6073 و بانحراف معياري قدره 0,7414 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق , بحيث جاءت جل الإجابات على العبارات بدرجة الموافقة وهي العبارات التي تصب في مسعى الإطار الداخلي الفعال لتمكين العاملين كدليل أخلاقيات العمل، و دليل إجراءات و تعليمات العمل و القانون الداخلي المنظم.

أما المحور الثاني و الذي هو " تدريب العاملين" فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **3,7641** و بانحراف معياري قدره **0,7795** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق حيث جاءت جل الإجابات على لعبارات بدرجة الموافق و هي العبارات التي تصب في مسعى الإطار الداخلي الفعال لتمكين العاملين.

أما المحور الثالث و الذي هو " المشاركة في اتخاذ القرار" فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **3,6938** و بانحراف معياري قدره **0,8813** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثالث كانت بدرجة موافق و هو ما يتجلى في أغلب إجابات الموافقة على العبارات وهو ما يوحي بأن المؤسسة تلتزم بمعايير المشاركة في اتخاذ القرار في تعاملاتها مع مختلف الأطراف، أما فيما يخص الإجابة 12 "يقوم المدير بوضع الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين" فقد جاءت بالحياد كونها مبهمة.

أما المحور الرابع و الذي هو "تحفيز العاملين" فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **3,5141** و بانحراف معياري قدره **0,9521** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الرابع كانت بدرجة موافق و هو ما يتجلى في أغلب إجابات الموافقة على العبارات و هو ما يوحي بأن مجلس إدارة المؤسسة يضطلع بمهامه فيما يخص تحفيز العاملين و متابعتها، أما فيما يخص الإجابة 15 " المؤسسة تنظم بصفة دورية لقاءات توعوية لعمالها لتثقيفهم و الرفع من معنوياتهم " فقد جاءت بالحياد.

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الجزء الأول الذي يمثل تمكين العاملين فقد بلغت **3,8921** و بانحراف معياري قدره **0,7290** وهذا يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الجزء الأول مما يدل على أن المؤسسة تطبق و تعتمد على سياسة التمكين.

فيما يخص المحور الخامس و الذي هو " الرضا الوظيفي" فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له **20** و بانحراف معياري قدره **0,7324** و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الخامس كانت بدرجة موافق و هو ما يتجلى في أغلب إجابات الموافقة على العبارات كما أن الإجابات 20 "عندما لأرتكب الأخطاء في عملي أتلقي من الإدارة النصح و التوجيه و المسامحة و ليس اللوم و التعنيف" 24 "الراتب الذي أتقاضاه مرضي و يتناسب مع وظيفتي" 26 "الترقية في المؤسسة مبنية على معايير موضوعية و معروفة للجميع" 28 " ظروف العمل تساعدني على انجاز أعمالي على أحسن ما يرام" 30 " المناخ التنظيمي في المؤسسة يسمح لي بتقديم الأفكار و المبادرات من أجل تطوير و تحسين العمل" جاءت بدرجة محايد، هذا باستثناء الإجابة 25 "الرتب الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي و متطلباتي المعيشية" التي كانت بدرجة غير موافق لعدم إرضاء المجيبين.

أما قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان الذي يمثل تمكين العاملين و الرضا الوظيفي فقد بلغت 3,6353 و بانحراف معياري قدره 0,51302 و هذا يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات الاستبيان مما يدل على أن المؤسسة تطبق أغلب مبادئ تمكين العاملين وتمتلك معايير و أبعاد تعزيز و زيادة الرضا الوظيفي .

الارتباط بين التمكين و الرضا الوظيفي :

جدول رقم (08) يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

الرضا الوظيفي	التحفيز	المشاركة	تدريب العاملين	تفويض السلطة		
,690**	,592**	,794**	,558**	1	معامل بيرسون	تفويض السلطة
,000	,000	,000	,000		الدلالة المعنوية	
38	38	38	38	38	حجم العينة	
,752**	,723**	,628**	1	,558**	معامل بيرسون	تدريب العاملين
,000	,000	,000	,000	,000	الدلالة المعنوية	
38	38	38	38	38	حجم العينة	
,657**	,728**	1	,628**	,794**	معامل بيرسون	المشاركة
,000	,000		,000	,000	الدلالة المعنوية	
38	38	38	38	38	حجم العينة	
,630**	1	,728**	,723**	,592**	معامل بيرسون	التحفيز
,000		,000	,000	,000	الدلالة المعنوية	
38	38	38	38	38	حجم العينة	
1	,630**	,657**	,752**	,690**	معامل بيرسون	الرضا الوظيفي
	,000	,000	,000	,000	الدلالة المعنوية	
38	38	38	38	38	حجم العينة	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك ارتباط قوي بين أبعاد التمكين ( تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) على محور الرضا الوظيفي ارتباط بين محور الرضا الوظيفي و كل من محور تفويض السلطة و معامل الارتباط بيرسون كان

0,690 و كذا محور المشاركة بمعامل ارتباط قدر ب 0,657 و محور التحفيز بمعامل ارتباط مقدر ب 0,630 ، و هو يعني أن تفويض السلطة و التحفيز و المشاركة لها علاقة بزيادة الرضا الوظيفي، كما يوجد إرتباط قوي جدا بين تدريب العاملين و الرضا الوظيفي قدر ب 0.752 و يرجع هذا أساسا أن إدارة المؤسسة هي من تقوم بوضع الخطط و الإستراتيجيات و الإشراف على تنفيذها و ذلك بتدريب العاملين بما يكفل مصالح مختلف الأطراف وكذا يعمل على زيادة و تعزيز الرضا الوظيفي، كما تجدر الإشارة إلى وجود ارتباط بين مختلف محاور التمكين كونها تصب جميعا في إطار تحقيق و زيادة الرضا الوظيفي المتمثلة في محور المشاركة و محور تفويض السلطة حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب 0,794 كما أنه هناك ارتباط قوي أيضا بين محور تدريب العاملين و كذا محور التحفيز ب 0,723 ، كما يوجد ارتباط قوي بين محور التحفيز و محور المشاركة حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب 0,782. كما يوجد ، و كذا وجود ارتباط بين محور تفويض السلطة و كل من محور تدريب العاملين بارتباط قدره 0,558 و محور التحفيز بارتباط قدر ب 0,592 ، ، مع العلم أن أغلب معاملات الارتباط في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,00، مما يعني وجود ارتباط.



المطلب ثالث: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

H0 المؤسسة محل الدراسة لا تطبق و تعتمد على سياسة تمكين العاملين في العمل.

H1 المؤسسة محل الدراسة تطبق و تعتمد على سياسة تمكين العاملين في العمل.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول اعتماد سياسة تمكين العاملين مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم (09) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن اعتماد سياسة تمكين العاملين

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	37	24,409	0,7290	3,8921	تطبيق و اعتماد سياسة تمكين العاملين في العمل

\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق سياسة تمكين العاملين قدر ب 3,8921 و بانحراف معياري قدره 0,7290 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق و اعتماد لسياسة تمكين العاملين , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي المؤسسة محل الدراسة تطبق و تعتمد على سياسة تمكين العاملين في العمل.

الفرضية الرئيسية الثانية

H0 العاملین فی المؤسسة محل الدراسة غير راضين على وظائفهم.

H1 العاملین فی المؤسسة محل الدراسة راضين على وظائفهم.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول الرضا الوظيفي مع المتوسط الحسابي للأداة و هو ( 3 ) على مقياس سلم ريكارت الخماسي .

جدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن الرضا الوظيفي

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	37	27,567	0,7324	3,8420	رضا العمال على وظائفهم في المؤسسة

\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول الرضا الوظيفي قدر ب 3,8420 و بانحراف معياري قدره 0,7324 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك امتلاك لمعايير وأبعاد الرضا الوظيفي , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي العاملین فی المؤسسة محل الدراسة راضين على وظائفهم.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

0H ليس هناك أثر لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

1H هناك أثر لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم (11) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي

المتغير المستقل: تمكين العاملين				المتغير التابع: الرضا الوظيفي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0,780	0,609	0,598	0,46416	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (12) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين تمكين العاملين و الرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	12,059	1	12,059	55,973	0,000
البواقي	7,756	36	0,215		
المجموع	19,815	37			

\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,780$  و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,609$  مما يعني أن 60,9% من تمكين العاملين للمؤسسة للرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن معامل الانحدار  $B=0,46416$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أن لتمكين العاملين أثر على الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0 ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي.

H1 هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA جدول رقم (13) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي

المتغير المستقل : لتفويض السلطة				المتغير التابع: الرضا الوظيفي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	معامل الإنحدار B	
0,690	0,475	0,461	0,53733	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (14): نموذج تحليل التباين ANOVA بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	421,9	1	421,9	32,630	0,000
البواقي	394,10	36	2890,		
المجموع	815,10	37			

\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0,690$  و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,475$  مما يعني أن 47.5% من الرضا الوظيفي يرجع إلى تفويض السلطة، بالإضافة إلى أن معامل الانحدار  $B = 0,53733$  يؤكد على وجود علاقة طردية بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي , أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig = 0.000$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة, و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية

H0 ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الرضا الوظيفي.

H1 هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الرضا الوظيفي.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم (15) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين دور تدريب العاملين و الرضا الوظيفي

المتغير المستقل : دور تدريب العاملين				المتغير التابع: الرضا الوظيفي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0,752	0,565	0,553	0,48912	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 16 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين دور تدريب العاملين و الرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	11,202	1	11,202	46,826	0,000
البواقي	8,612	36	0,239		
المجموع	19,815	37			

\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,752$  و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا لدور تدريب العاملين على الرضا الوظيفي، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,565$  مما يعني أن 56,5% من الرضا الوظيفي يرجع إلى تدريب العاملين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل  $B=0,48912$  تؤكد على وجود علاقة طردية بين تدريب العاملين والرضا الوظيفي أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة

H0 ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي.

H1 هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم (17) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي

المتغير المستقل: المشاركة في اتخاذ القرار				المتغير التابع: الرضا الوظيفي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0,657	0,432	0,416	0,55901	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم ( 18 ) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين المشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	8,565	1	8,565	27,408	0,000
البواقي	11,250	36	0,312		
المجموع	19,815	37			

\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,657$  و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير متوسط للمشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي, كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,432$  مما يعني أن 43,2% من الرضا الوظيفي يرجع إلى المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الانحدار  $B=0,55901$  تؤكد على وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة

H0 ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الرضا الوظيفي.

H1 هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الرضا الوظيفي.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم (19) يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تحفيز العاملين و الرضا الوظيفي

المتغير المستقل : تحفيز العاملين				المتغير التابع: الرضا الوظيفي
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار B	
0,630	0,397	0,380	0,57614	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (20) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين تحفيز العاملين و الرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	7,865	1	7,865	23,695	0,000
البواقي	11,950	36	0,332		
المجموع	19,815	37			

\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,630$  و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير متوسط لتحفيز العاملين و الرضا الوظيفي، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,397$  مما يعني أن 39,7% من الرضا الوظيفي يرجع إلى تحفيز العاملين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الانحدار  $B=0,57614$  تؤكد على وجود علاقة طردية بين تحفيز العاملين و الرضا الوظيفي، أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين على الرضا الوظيفي.

اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة

اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي

أولا :اختبار تأثير الجنس على تمكين العاملين و الرضا الوظيفي

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تمكين العاملين و الرضا الوظيفي يعزى إلى الجنس

H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تمكين العاملين و الرضا الوظيفي يعزى إلى الجنس

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (21) : اختبار T-Test للعينات المستقلة بين تمكين العاملين، الرضا الوظيفي و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع: تمكين العاملين الرضا الوظيفي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,391	36	2,629	0,981	11,570	
0.104	36	1.666	0.097	0.851	

\*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية لكل من تمكين العاملين و الرضا الوظيفي على التوالي Sig=0,981 ، Sig=0.097 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية لكل من التمكين و الرضا الوظيفي على التوالي Sig= 0,391 ، Sig= 0.104 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على أثر التمكين و الرضا الوظيفي يعزى إلى الجنس و نرفض الفرضية البديلة.



ثانيا: اختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي  
 $H_0$  لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي يعزى إلى المؤهل العلمي

$H_1$  يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي يعزى إلى المؤهل العلمي

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (22): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين تمكين العاملين، الرضا الوظيفي و المؤهل العلمي

المتغير المستقل : المؤهل العلمي				
اختبار T-Test			اختبار Leven	
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة
0,956	36	3,055	0,547	6,370
0.393	36	0.864	0.228	1.502

\* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية لكل من تمكين العاملين و الرضا الوظيفي على التوالي Sig=0.547 ، Sig= 0.228 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما الجامعيون و الغير جامعيون هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية لكل من التمكين و الرضا الوظيفي على التوالي Sig=0.956 ، Sig=0.393 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه

لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي يعزى إلى المؤهل العلمي و نرفض الفرضية البديلة .

ثالثا : اختبار تأثير الوظيفة على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي يعزى إلى الوظيفة  
H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي يعزى إلى الوظيفة  
تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم ( 23 ) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين تمكين العاملين، الرضا الوظيفي و الوظيفة

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0,084	2,657	1,298	2	2,596	بين المجموعات	تمكين العاملين
		0,488	35	17,093	داخل المجموعات	
			37	19,689	المجموع	
0,446	0,826	0,446	2	0,893	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0,541	35	18,922	داخل المجموعات	
			37	19,815	المجموع	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر لكل من تمكين العاملين و الرضا الوظيفي على التوالي  $F = 2,657$  ،  $F = 0,826$  و أن قيمة الدلالة المعنوية على الترتيب  $Sig = 0,084$  ،  $Sig = 0,446$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي يعزى إلى الوظيفة و نرفض الفرضية البديلة.

رابعاً : اختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي

H0 لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي يعزى إلى الخبرة المهنية  
H1 يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي يعزى إلى الخبرة المهنية

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم ( 24 ) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين تمكين العاملين، الرضا الوظيفي و الخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0,476	0,758	0,409	2	0,818	بين المجموعات	تمكين العاملين
		0,539	35	18,871	داخل المجموعات	
			37	19,689	المجموع	
0,144	2,048	1,038	2	2,076	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0,507	35	17,739	داخل المجموعات	
			37	19,815	المجموع	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر لكل من تمكين العاملين و الرضا الوظيفي على التوالي  $F=0.758$  ،  $F=2.048$  و أن قيمة الدلالة المعنوية لكل من تمكين العاملين و الرضا الوظيفي على الترتيب  $Sig=0,478$  ،  $Sig=0.144$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية على تطبيق تمكين العاملين و الرضا الوظيفي يعزى إلى الخبرة المهنية و نرفض الفرضية البديلة.

## المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية:

و من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات بحث توصلنا إلى نتائج التالية:

- 1- تطبق مؤسسة ملبنة سعيدة المنبع سياسة تمكين العاملين من منظور العمال.
- 2- تمتلك مؤسسة ملبنة سعيدة المنبع معايير و أبعاد تعزيز الرضا الوظيفي من منظور عمالها.
- 3- وجود تأثير لتطبيق سياسة تمكين العاملين على الرضا الوظيفي.
- 4- وجود تأثير لكل من أبعاد التمكين ( تفويض السلطة ، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار و تحفيز العاملين) على الرضا الوظيفي.
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق سياسة تمكين العاملين أو الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و التي هي: الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، و الخبرة المهنية.
- 6- الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج للأسباب التالية:
  - اقتصرت على مؤسسة من ولاية واحدة من ولايات الوطن و هي ولاية سعيدة.
  - استهدفت الدراسة: شريحة واحدة و هي عمال المؤسسة دون غيرهم من أصحاب المصالح.

## خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة أثر تمكين العاملين على زيادة الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية و هذا من خلال تسليط الضوء على مؤسسة للدراسة و هي مؤسسة ملبنة سعيدة "المنبع" و هي مؤسسة إنتاجية و هذا في إطار دراسة عينة، بحيث تم توزيع 40 استبيان للمؤسسة، و قد تضمن الاستبيان مجموعة من العبارات تخص جزء الدراسة و هي: تمكين العاملين، و التي تم تجزئتها لأربع محاور و هي: تفويض السلطة، تدريب العاملين، تحفيز العمال، و المشاركة في اتخاذ القرار، أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتعلق بالرضا الوظيفي. لقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى المؤسسة أنها تطبق سياسة تمكين العاملين، و نفس الأمر بالنسبة لامتلاك معايير و أبعاد تعزيز و زيادة الرضا الوظيفي.

كما أن الأمر الملاحظ من الدراسة هو وجود علاقة طردية بين تطبيق سياسة تمكين العاملين و زيادة الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية. فمعظم المستجوبين، يجمعون على أن تطبيق المؤسسة لمبادئ سياسة تمكين العاملين من شأنه تعزيز و زيادة الرضا الوظيفي لمؤسستهم.

خاتمة عامة

يتبين مما تقدم معنا هنا، أن للتمكين قيمة كبرى في النظريات الإدارية الحديثة، و هو مرتبط ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين؛ يزداد الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين، و تؤكد هذه النتيجة أهمية التمكين و دوره في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، إذ أنه بممارسة جوانب التمكين من خلال منح العاملين في المؤسسة مزيداً من الصلاحيات في إطار تدعيم الإدارة الذاتية للمؤسسة من خلال المشاركة في صنع القرار بدلاً من المسؤولية الفردية في صنعه من شأنه أن يسهم في زيادة الرضا الوظيفي.

إن نجاح برنامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة و الإدارة بفلسفة التمكين و التزامها بتطبيق هذه الفلسفة و دعمها، و على عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين و العاملين السيطرة على نشاطاتهم و أفعالهم و الحرية في اتخاذ القرارات الهامة.

إن إشراك الموظف و العامل و تمكينه يعتبر التزاما طويل المدى و طريقة جديدة في تسيير العمل و تغييرا أساسيا في الاستراتيجيات و لهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

و باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري، نجده ذو خصائص متباينة إذ يختلف من فرد لآخر، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية، فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد و البحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي له أهمية بالغة على مستوى الفرد أولاً، و المؤسسة ثانياً، فالفرد الراضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن له ذلك الارتياح النفسي و حتى الجسدي، إذن صحة جيدة، مما يجعله يساهم بشكل فعال في أعمال المؤسسة، و يثبت ولاءه لها.

إن الوزن الكبير للرضا الوظيفي جعله يحظى بانشغال كبير من العلماء في ميادين شتى لذا وجدناه متناول من عدة نظريات تباينت بين الكلاسيكية و الحديثة. و كل نظرية قائمة بتفسيرها الخاص.

كما أن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث و الدراسة، و لكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات العربية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، لذلك يجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع و الابتكار لدى العاملين، و عدم ربطهم بالسياسات و الإجراءات المقيدة غير

المرنة، و توفير القيادة الماهرة لتوجيههم و تحفيزهم و الاتصال معهم حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة و لديها قدرات جمة للإبداع و الابتكار، و هي قادرة على معايير ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، فهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز و يوفر الثقة و الأمان و الشعور بالرضا الوظيفي و الانتماء و الولاء الحقيقي للمنظمة.

و عليه يمكن القول بأن تمكين العاملين أصبح عاملا مؤثرا و فعالا في الإدارة، و أحد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية المشاركة و التي تؤمن بأن تمكين العاملين هو أحد العوامل الهامة و الفاعلة في إيجاد الإدارة الكفؤة ، و القدرة على تحقيق أهداف المجتمع ، و الوصول إلى تحقيق الفعالية و الكفاءة في الدور الذي تؤديه.

و قد جاءت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة اقتصادية بولاية سعيدة لمعرفة واقع تطبيق سياسة تمكين العاملين و مدى تأثير ذلك على زيادة الرضا الوظيفي، حيث قمنا بصياغة و توزيع 40 إستمارة في المؤسسة، حيث تضمنت مجموعة من العبارات تخص متغيري الدراسة و هما: تمكين العاملين، و الذي تم تجزئته لأربع محاور و هي: تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار و تحفيز العاملين، أما المتغير الثاني للدراسة فيتعلق بالرضا الوظيفي، و قد تم معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 20.

وقد أدت نتائج اختبار الفرضيات إلى ما يلي:

بخصوص الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على أن المؤسسة الاقتصادية تلتزم بتطبيق سياسة التمكين من منظور عمالها فقد تحققت حيث ذهب معظم المستجوبين من العمال إلى التأكيد على أن المؤسسة تلتزم بتطبيق سياسة التمكين بحيث وجدنا أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة .

أما الفرضية الرئيسية الثانية: و التي تنص على أن المؤسسة الاقتصادية لا تمتلك معايير و أبعاد تعزيز و زيادة الرضا الوظيفي فقد تحققت أيضا، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $Sig=0.00$  وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.



أما الفرضية الرئيسية الثالثة: و التي تنص على أن لتمكين العاملين أثر على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية فقد تحققت أيضا، حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0.000$  و هي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

و قد تفرعت عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية و التي تعبر عن تأثير كل من (تفويض السلطة تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار و تحفيز العاملين) على زيادة الرضا الوظيفي. و قد تحققت كلها.

أما بالنسبة لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية) فإننا وجدنا بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق سياسة التمكين و الرضا الوظيفي يعزى لهذه المتغيرات.

ومن خلال كل ما سبق يمكننا الوصول إلى استخلاص بعض الاستنتاجات نلخصها فيما يلي:

- ❖ شغل العامل للمنصب الذي يتواءم مع مستواه التعليمي من شأنه أن يؤدي للإبداع و الابتكار في طرق العمل.
- ❖ وجود عمليات تنظيمية تساعد الأفراد على حل بعض المشاكل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ❖ انتقال المعلومات بشكل جيد داخل المؤسسة يساعد على تعزيز الثقة لدى العامل و يدفعه أكثر لإنجاز العمل.
- ❖ البيئة الاجتماعية و مناخ العمل لهما تأثير قوي على المسار المهني للفرد داخل المنظمة.
- ❖ وجود الثقة الكاملة بين العمال، و تحميلهم لمسؤولية العمل من شأنه حثهم أكثر على العطاء و تطوير طرق العمل.
- ❖ حرص المؤسسة على تمكين العاملين هو مدخل أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي، و يتزايد أكثر بارتفاع المستوى التعليمي للعامل.

قائمة المصادر و

المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية

#### \*الكتب

- ❖ رعد عبد الله الطائي و آخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية ، عمان، الأردن، 2008.
- ❖ أ.د. زكريا مطلق الدوري، د. أحمد علي صالح، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دار النشر اليازوري، 2016.
- ❖ د. لوكيا الهاشمي و آخرون، "المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي"، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2014.
- ❖ د. يحيى ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، مصر الجديدة، 2006.
- ❖ إيهاب عيسى المصري، و آخرون، "الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني"، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، الطابعية، فيصل، 2014.
- ❖ أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دون طبعة، الدار الجامعية، بيروت، 1997.
- ❖ عبد المنعم عبد الحي، "علم الاجتماع الصناعي" (المصنع و مشكلاته الاجتماعية)، دون طبعة، المكتب الجامعي الإسكندرية، 1984.
- ❖ دكتور مجيد الكرخي، "مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2017.
- ❖ زاهر محمد ديربي، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- ❖ فايزة محمد رجب بهسي، "الرضا الوظيفي للعاملين"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2011.
- ❖ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني، طبعة 1، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، 2014.
- ❖ بدر، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت، 1982.
- ❖ رامي جمال الدراوس، عادل سالم معاينة، "الإدارة بالثقة و التمكين"، عالم الكتاب الحديث الأردن، 2008.

\*المذكرات:

- حسين مروان عفانة، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، غزة ، 1435هـ - 2013م .
- هيام حاج حسين، أثر التمكين الهيكلي و النفسي للموظفين في رضا العملاء دراسة مسحية على شركات التأمين الخاصة في اللاذقية، مذكرة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2016.
- كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- الأصقه محمد، "التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين"، في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط الساحة الأردنية"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
- سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، سورية، 2002.
- أبو بكر بوسلام، أثر تمكين العاملين الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة آل البيت كلية إدارة المال و الأعمال، 2010.
- إخليف يوسف الطراونة، "تمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم"، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008.
- منار حسن مصطفى حسنين، "درجة التمكين الإداري و المناخ التنظيمي و العلاقة بينهما" لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية و مديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015.
- علي بن يحيى الشهري، "الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية"، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- محمد الحسين التيجاني يوسف، "التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.
- إناس فؤاد ، "الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي"، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 1428-1429.
- اناس فؤاد ، "الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي"، أطروحة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

- فاطمة على يسين، "الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1990.
- أحمد بطاح "تأثير نمط القيادة مدير المدرسة على العلاقات الهيئية التدريسية و روحها المعنوية" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1979.
- أنور محمد شلول، "الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية و الأهلية، و العوامل المؤثرة فيه من وجهة نظرهم" رسالة الدكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم، السودان ، 1999.
- حسن محمد حسن الدلكي ، "العلاقة بين الرضا الوظيفي و النية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أريد، 1996.

\*المجلات:

- ✚ الدكتور صفاء جواد عبد الحسين، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد الثاني و الثلاثون 2012.
- ✚ حامد بدر ، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس و العاملين بكلية التجارة و الاقتصاد و العلوم السياسية بجامعة الكويت"، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 1993، 3..
- ✚ ناصف عبد الخالق، "الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل"، المجلة العربية للإدارة، الكويت، المجلد6، العدد 1، 1982

### 3- المراجع باللغة الأجنبية الكتب

- Potterfield Thomas. A, " the business of Employee Empowerment" , West port, cn :quorum books, 1999.
- Robbins Stephen. p, "Organizational Behavior : concepts controversies and applications" 6th edition, prentice- Hall LNC, Englowood, chiffs, N.J, USA, 1993.

الملاحق

التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
تخصص :إدارة التمويين و الإنتاج

الاستبيان

تحية طيبة و بعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة التمويين و الإنتاج, نقوم بإجراء دراسة بعنوان " التمكين و أثره على الرضا الوظيفي " و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية ، علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. أشكركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

الجزء الأول : بيانات شخصية

- الجنس: ذكر  أنثى
- المؤهل العلمي : جامعي  غير جامعي
- الوظيفة :مسؤول  إطار  موظف عادي
- الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنوات
- السن : أقل من 25 سنة  من 25 إلى 40 سنة  أكثر من 45 سنة

**الجزء الثاني : تمكين العاملين**

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>المحور الأول : تفويض السلطة</b>					
1	الإدارة العليا تفوضلي سلطات كافية لإنجاز أعمال					
2	امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى رئيسي المباشر					
3	يثق رؤسائي في أداء المهام الموكلة إلي					
4	تمنحني الإدارة العليا المرونة الكافية للتصرف في أداء مهامي					
	<b>المحور الثاني : تدريب العاملين</b>					
5	تضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة					
6	تساهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات ومعارف العاملين					
7	فرص التدريب متاحة لجميع العاملين و في جميع الأقسام					
8	محتوى البرامج التدريبية يتوافق مع متطلبات وظيفتي					
	<b>المحور الثالث : المشاركة في إتخاذ القرار</b>					
9	أشارك في حل بعض المشكلات بالمؤسسة في ضوء صلاحياتي					
10	أملك صلاحيات لاتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بعمل					
11	تمنح لي الإدارة الفرصة لإبداء الأراء وتقديم المقترحات و تأخذها عين الإعتبار					
12	قوم المدير بوضع الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين					
	<b>المحور الرابع : تحفيز العاملين</b>					
13	الإدارة تقدر جهودي المبدولة في العمل و تثمنها ( ماديا أو معنويا )					
14	المؤسسة تكرم عمالها المتميزون ماديا و معنويا في بعض المناسبات					
15	المؤسسة تنظم بصفة دورية لقاءات توعوية لعمالها لتثقيفهم و الرفع من معنوياتهم					
16	المكافآت السنوية التي أتلقاها مرضية و تشجعي على تحسين الأداء					



الجزء الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	علاقتي مع رؤسائي مبنية على الثقة المتبادلة					
18	معاملة الإدارة لي تشعرني بأنني شريك في المؤسسة و ليس أجير					
19	تتبع الإدارة العدالة و الإنصاف في توزيع المهام و الأعباء الوظيفية					
20	عندما أرتكب الأخطاء في عملي أتلقي من الإدارة النصيح و التوجيه و المسامحة و ليس اللوم و التعنيف					
21	أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة					
22	أشعر بالفخر و الاعتراز عند ممارستي لوظيفتي					
23	لا أفكر في ترك مؤسستي و العمل في مؤسسة أخرى					
24	الراتب الذي أتقاضاه مرضي و يتناسب مع وظيفتي					
25	الراتب الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي و متطلباتي المعيشية					
26	أترقية في المؤسسة مبنية على معايير موضوعية و معروفة للجميع					
27	المكافآت المقدمة للعاملين مرتبطة بالأداء					
28	ظروف العمل تساعدني على إنجاز أعمالي على أحسن ما يرام					
29	جو العمل في المؤسسة يشعرني و كأنني بين أفراد أسرتي					
30	المناخ التنظيمي في المؤسسة يسمح لي بتقديم الأفكار و المبادرات من أجل تطوير و تحسين العمل					