



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

التمكين في المنظمات الخدمية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيما
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة -

تحت إشراف الأستاذ:

أ. د. رشيد فراج

من إعداد الطالبة:

سعيدة شيخ

أعضاء لجنة المناقشة:

- د. شرفاوي عائشة..... جامعة البويرة..... رئيسا
أ. د. فراج رشيد..... جامعة البويرة..... مشرفا
د. وعيل ميلود..... جامعة البويرة..... ممتحنا
أ. د. شعباني سماعين..... مدرسة الدراسات العليا التجارية..... ممتحنا
د. بوستة محمد..... جامعة بومرداس..... ممتحنا
د. فيلاي حمزة..... جامعة الجزائر 3..... ممتحنا

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية التمكين وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية. وقد توصلت في جانبها النظري إلى أن التمكين يعد عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة، وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة. كما توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور العامل بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته من خلال وظيفته.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبيان بالاعتماد على نموذج الدراسة المقترح، وبعد تحكيمه قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، وتم التحصل على 142 استبيان صالح للتحليل، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الاختبارات الاحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك أثرا للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

وبناء على النتائج المتوصل إليها قمنا بوضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تدعو المنظمات على اختلاف أنواعها للاهتمام بهذا الموضوع، لما له من آثار ايجابية عليها وعلى مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: تمكين، رضا وظيفي، منظمات خدمية.

RESUME

Cette étude vise à montrer l'importance de l'empowerment et son impact sur la satisfaction au travail des employés dans les organisations de services. Dans la partie théorique, on a conclu que l'empowerment est un processus administratif contemporain qui met l'accent sur le droit des employés à agir et à prendre des décisions en matière de gestion de leurs activités au sein de l'organisation, en leur donnant les informations requises à temps et en leur laissant une liberté totale pour exercé leurs activités de la manière qui convient. Nous avons également constaté que la satisfaction au travail reflétait la satisfaction de l'employé résultant de la satisfaction de ses besoins, de ses souhaits et de ses attentes tout au long de son travail.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, nous avons conçu un questionnaire basé sur le modèle d'étude proposé. Après l'avoir vérifié, nous l'avons distribué à un échantillon aléatoire d'employés d'Algérie Telecom à Bouira, nous avons obtenu 142 questionnaires valables pour l'analyse. Nous avons ensuite traité leurs données en fonction de certains tests statistiques disponibles. SPSS. L'étude a conclu que l'empowerment avait un impact sur la satisfaction au travail des employés d'Algérie Telecom à Bouira.

Sur la base de ses conclusions, nous avons élaboré un ensemble de recommandations et de suggestions invitant les organisations de toutes sortes à prêter attention à ce sujet en raison de ses effets positifs sur elles et leurs ressources humaines.

Mots clés: empowerment, satisfaction au travail, organisations de services.

شكر وتقدير

أشكر الله عزّ و جلّ و أحمده على أن وفقني لإتمام

هذا العمل المتواضع.

كما أوجه شكري و تقديري إلى الأستاذ الفاضل

الدكتور فراح رشيد لما منحني من جهد و وقت و توجيهات

وإرشادات ودعم لإنجاز هذا البحث،

كما أشكر جميع أساتذتي في جميع مراحل الدراسة، وأخص

بالذكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة البويرة،

و أخيراً أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب

أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

شيخ سعيدة

الإهداء

إلى التي ذقت الحياة على يدها ولم تبخل أبداً بسهرها على

تربيتي ، أمي الغالية

إلى الذي وفر لي سبيل التعلم وشق لي طريق النجاح، أبي الغالي

إلى رفيق دربي وسندي في الحياة، زوجي الغالي

إلى فلذات كبدي ، وائل ولؤي

إلى أعز الناس، أخواتي

إلى كل أفراد العائلة

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

إلى كل باحث وطالب علم

أهدي هذا العمل...

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الفهرس
	فهرس الجداول والأشكال
	فهرس الملاحق
أ-ع	مقدمة
75-1	الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية التمكين
3	المطلب الأول : مفهوم التمكين وأسباب تبنيه
11	المطلب الثاني : أهمية التمكين، أهدافه ومبادئه
15	المطلب الثالث : التمكين في الفكر الإداري
27	المبحث الثاني : خطوات التمكين، أساليبه ومستوياته
27	المطلب الأول : خطوات التمكين
31	المطلب الثاني : أساليب التمكين
35	المطلب الثالث: مستويات التمكين
42	المبحث الثالث : أبعاد التمكين، متطلباته وأهم معوقاته
42	المطلب الأول : أبعاد التمكين
51	المطلب الثاني : متطلبات التمكين
55	المطلب الثالث: معوقات التمكين
59	المبحث الرابع : التمكين في المنظمات الخدمات
59	المطلب الأول: مفهوم المنظمات الخدمية وأهميتها
62	المطلب الثاني: خصائص الخدمات وطبيعتها
66	المطلب الثالث: مكانة التمكين في المنظمات الخدمية
75	الخلاصة
167-76	الفصل الثاني : مساهمة التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

الفهرس

77	تمهيد
78	المبحث الأول : أساسيات حول الرضا الوظيفي
78	المطلب الأول : نشأة الاهتمام بالرضا الوظيفي
84	المطلب الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي طبيعته وأهميته
93	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
105	المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي
105	المطلب الأول: نظريات المحتوى
116	المطلب الثاني: نظريات العملية
127	المبحث الثالث : قياس الرضا الوظيفي ، نتائجه والطرق المنتهجة لزيادته
127	المطلب الأول :قياس الرضا الوظيفي
137	المطلب الثاني : نتائج الرضا الوظيفي
146	المطلب الثالث : الطرق المنتهجة لزيادة الرضا الوظيفي
153	المبحث الرابع: علاقة التمكين بالرضا الوظيفي للعاملين
153	المطلب الأول: التمكين كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
157	المطلب الثاني: تأثير أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين
167	الخلاصة
-168	الفصل الثالث : دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة
268	اتصالات الجزائر بالبويرة
169	تمهيد
170	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
170	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن قطاع الاتصالات في الجزائر
174	المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
184	المطلب الثالث : انجازات مؤسسة اتصالات الجزائر وأهم الخدمات التي تقدمها
197	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
197	المطلب الأول : تخطيط وتصميم أداة الدراسة
202	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
206	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
212	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
212	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الفهرس

218	المطلب الثاني : تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة على المحورين الثاني والثالث للاستبيان
248	المطلب الثالث : الاختبارات الاحصائية لفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
268	الخلاصة
278-269	خاتمة
294-279	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها	01
81	التطورات الحاصلة في مجال الاهتمام بالرضا الوظيفي	02
175	البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر	03
187	تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال لاتصالات الجزائر من 2004 الى 2017	04
192	عروض IDOOM ADSL	05
193	عروض 4G LTE	06
196	عرض محترف	07
199	توزيع العاملين في المديرية العملياتية بالبويرة حسب الصنف المهني	08
202	توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	09
203	المتوسطات المرجحة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	10
207	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور التمكين بالدرجة الكلية للمحور	11
208	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور	12
209	الاتساق البنائي لأداة الدراسة	13
210	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	14
211	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test	15
212	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	16
213	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	17
214	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	18
216	توزيع أفراد العينة وفق متغير الصنف المهني	19
217	توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	20
219	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المشاركة في المعلومات	21
222	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات	22
226	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العمل الجماعي (أسلوب الفريق)	23
230	مستويات التمكين الكلية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة	24

232	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن الأجر	25
234	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن محتوى العمل	26
237	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن الترقية والحوافز	27
239	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن نمط الإشراف	28
242	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن جماعات العمل	29
244	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن ظروف العمل المادية	30
246	مستويات الرضا الوظيفي الكلية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة	31
249	اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	32
250	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المشاركة في المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة	33
251	اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	34
252	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة	35
254	اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	36
255	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العمل الجماعي (أسلوب الفريق) على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة	37
256	اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	38
257	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين بوجه عام على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة	39
259	نتائج اختبار Independent Samples T – Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	40
261	نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	41
262	نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	42

فهرس الجداول والأشكال

263	نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الصنف المهني	43
264	اختبار LSD للفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة للتمكين وفقاً لمتغير الصنف المهني	44
266	نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	45

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	مستويات التمكين من وجهة نظر (Bower and Lawlel,1992)	01
39	تسلسل التمكين	02
40	المستويات الثلاث للتنمية المعنوية للأفراد	03
71	سلسلة الخدمة - الربح	04
88	العوامل الفرعية للرضا عن العمل	05
108	تسلسل الحاجات وفق نظرية ماسلو	06
112	ملخص نظرية العاملين لهرزبرغ	07
121	مضمون نظرية التوقع لفروم	08
122	مضمون نظرية بورتر ولولير	09
198	نموذج الدراسة	10
213	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
214	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	12
215	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	13
216	توزيع أفراد العينة وفق متغير الصنف المهني	14
217	توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	15

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	الاستبيان
04	الصدق البنائي لأداة الدراسة
05	اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ
06	اختبار التوزيع الطبيعي
07	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
08	الاحصاءات الوصفية لمستوى التمكين لدى أفراد عينة الدراسة
09	الاحصاءات الوصفية لمستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة
10	العلاقة الخطية بين التمكين والرضا الوظيفي (شكل نقط الانتشار)
11	تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي الخاص بالرواسب المعيارية للانحدار
12	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة في المعلومات على الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة
13	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة
14	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العمل الجماعي على الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة
15	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة
16	اختبار Independent Samples T – Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
17	اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر
18	اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي
19	اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف المهني
20	اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

مقدمة

في ظل التغيرات والتطورات الكبرى التي تشهدها الساحة العالمية، أوجب على المنظمات بصفة عامة والمنظمات الخدمية بصفة خاصة إعادة النظر في سياستها تجاه المحيط وما يحمله من ديناميكية وتعقيد، خاصة مع تزايد الاتجاه نحو العالمية والانفتاح على العالم الخارجي الذي أدى إلى اشتداد حدة المنافسة. لذا كان لزاما على هذه المنظمات ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها، وهذا بطبيعة الحال ليس بالأمر السهل وذلك نظرا لما تتصف به الخدمات من خصائص وما ينتج عنها من صعوبات ومشاكل تسويقية.

وعلى ضوء هذه الأوضاع اتضحت حقيقة أساسية هي أن نجاح المنظمات الخدمية يتوقف على كفاءة العاملين بها واخلاصهم فيما يقومون به من أعمال، حيث ثبت بأن الموارد البشرية هي الأصل الأكثر قيمة للمنظمات، إذ يعتمد نجاحها في تحقيق أهدافها في المقام الأول على ما يبذله الفرد من جهد تجاه عمله، إذ بدونها لا يمكن لباقي العناصر الأخرى أن تعمل، وبدون اخلاصه وتعاونه لا يمكن أن تتجح المنظمة في تأدية أهدافها المنشودة. حيث يتأثر بكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل ويتغير تبعا لذلك انتاجه وعطاؤه بالزيادة أو النقص.

فأصبح من الضروري على المنظمات الخدمية اليوم تغيير أساليبها الإدارية التقليدية في التعامل مع مواردها البشرية وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، ومن بين هذه المفاهيم نجد تمكين العاملين الذي يعد من الموضوعات المتعلقة بتنمية الجانب الانساني داخل المنظمة، والتي برزت على الساحة في أواخر عقد الثمانينات من القرن العشرين ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

والمنظمات الخدمية تقدم خدمات، هذه الأخيرة يتم تقييمها على أساس سرعة الموظف وخبرته على مساعدة الزبون بالطريقة المناسبة. ودرجة التمكين تختلف حسب كل قطاع، حيث في المنظمات الانتاجية التي تقدم منتجات ملموسة بمواصفات محددة مسبقاً لا تترك مجالاً كبيراً للعامل في الاجتهاد أو المرونة، أما في المنظمات الخدمية فنطاق التمكين يكون أوسع، لأن الموظف يتعامل مباشرة مع الزبون، والخدمة المقدمة للزبون تتأثر بالدور الذي يلعبه الموظف. ومن هنا يحتاج موظف الخدمات إلى نوع من المرونة في التصرف، وهذا غالباً لا يعتمد على نص محدد وإنما يعتمد على مواهبه وقدراته، وعلى مدى ما يتوفر

مقدمة

لديه من صلاحيات في حسن التصرف والمرونة والحرية في حل مشاكل الزبائن بالطريقة التي تخدم المنظمة والزبون، وهذا ما يوفره له التمكين.

ويعد التمكين عملية إطلاق لطاقت العاملين واستثمار لقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم، وذلك من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم، كما يعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين.

إن هذا التوجه سيزيد من شعور العاملين بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها، وهذا سيسهم في تحقيق رضاهم الوظيفي. هذا الأخير الذي أصبح مطلباً أساسياً لبقاء وولاء الفرد لمنظّمته وقبوله لأهدافها وقيمها وأساساً لزيادة فعاليته وكفاءة أدائه. فلم يعد إرضاء الأفراد في المنظمات الخدمية أمراً تستطيع المنظمة اختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن تجاهلها، وعليه نجد المنظمات التي تتطلع إلى النجاح والتميز تسعى إلى إرضاء العاملين فيها.

وإن بيئة الأعمال الجزائرية ليست بمعزل عن ما يدور في بيئة الأعمال العالمية، فالخصوصية ورفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية صار أمراً ضرورياً للاندماج ضمن متطلبات الاقتصاد العالمي، ومن هنا تظهر حاجتها المستعجلة إلى تطوير إداري فعال في نظمها وأساليب العمل التي تحكمها، ولاشك أن التمكين يعد من بين المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد على إحداث التغيير والتكيف معه.

1. إشكالية البحث

ازداد الاهتمام مؤخراً بموضوع التمكين من قبل الباحثين نظراً لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه على المنظمة والعاملين فيها على حد سواء، وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ومن بين المتغيرات التنظيمية التي تتأثر بتمكين العاملين نجد الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي حظي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي، وذلك لكونه يعد مكسباً حقيقياً للمنظمات، فحينما يكون العاملون راضين عن وظائفهم فإن ذلك سينعكس إيجاباً على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل تحسين أداء الأفراد، الانتظام في العمل وغيرها.

مقدمة

وعلى اعتبار أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكغيرها من المؤسسات الخدمية الجزائرية التي تواجه العديد من التحديات، خصوصا أنها المتعامل العمومي الوحيد في قطاع الاتصالات في الجزائر إضافة إلى المتعاملين الخواص جازي وأوريدو. فإن من الأهمية بما كان أن تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لديها من خلال انتهاج المداخل الادارية الحديثة في مجال الموارد البشرية والتي من بينها التمكين.

وبناء على ذلك فإن الدراسة ستحاول الإجابة على الإشكالية التالية :

" ما مدى تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟"

من أجل الإجابة عن إشكالية البحث نستعين بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- فيما تكمن طبيعة التمكين، وما هي أهم متطلباته ومعوقاته في المنظمات الخدمية؟
- كيف يساهم التمكين في تنمية وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين؟
- ما هو مستوى كلا من التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة للتمكين والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة)؟

2. فرضيات البحث

ل للوصول إلى إجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، نقوم بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية 01: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمكين على

الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

تتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمشاركة في المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

مقدمة

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للعمل الجماعي (أسلوب الفريق) على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

الفرضية الرئيسية 02: هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

تندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الصنف المهني.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة.

3. أهداف البحث

- تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها :
- تسليط الضوء على التمكين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية المعاصرة، والذي له دور كبير في تحسين أداء المنظمات خاصة الخدمية منها.
 - إبراز الدور الذي يحتله الرضا الوظيفي في المنظمات، وما له من أثر في الرفع من أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
 - إبراز أهمية التمكين في المنظمات الخدمية ومدى مساهمته في تحقيق رضا العاملين فيها.

مقدمة

- التعرف على واقع التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- تحديد مدى تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر .

4. أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه إذ تسلط الضوء على أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والمهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، التي يجب على المنظمات تفهمها وإدراك معانيها وأهميتها ألا وهو تمكين العاملين، والذي يعتبر من بين أهم المداخل الأساسية التي تتبناها جل المنظمات الرائدة عالميا بغية تثمين دور المورد البشري داخلها وتحقيق رضاه الوظيفي، هذا الأخير الذي أصبح حتمية لا يمكن للمنظمات تجاهلها لما له من أثر على ضمان نجاحها واستمرارها، لأن نجاحها مرتبط بقدرتها على كسب مستوى عال من كفاءة الموارد البشرية.

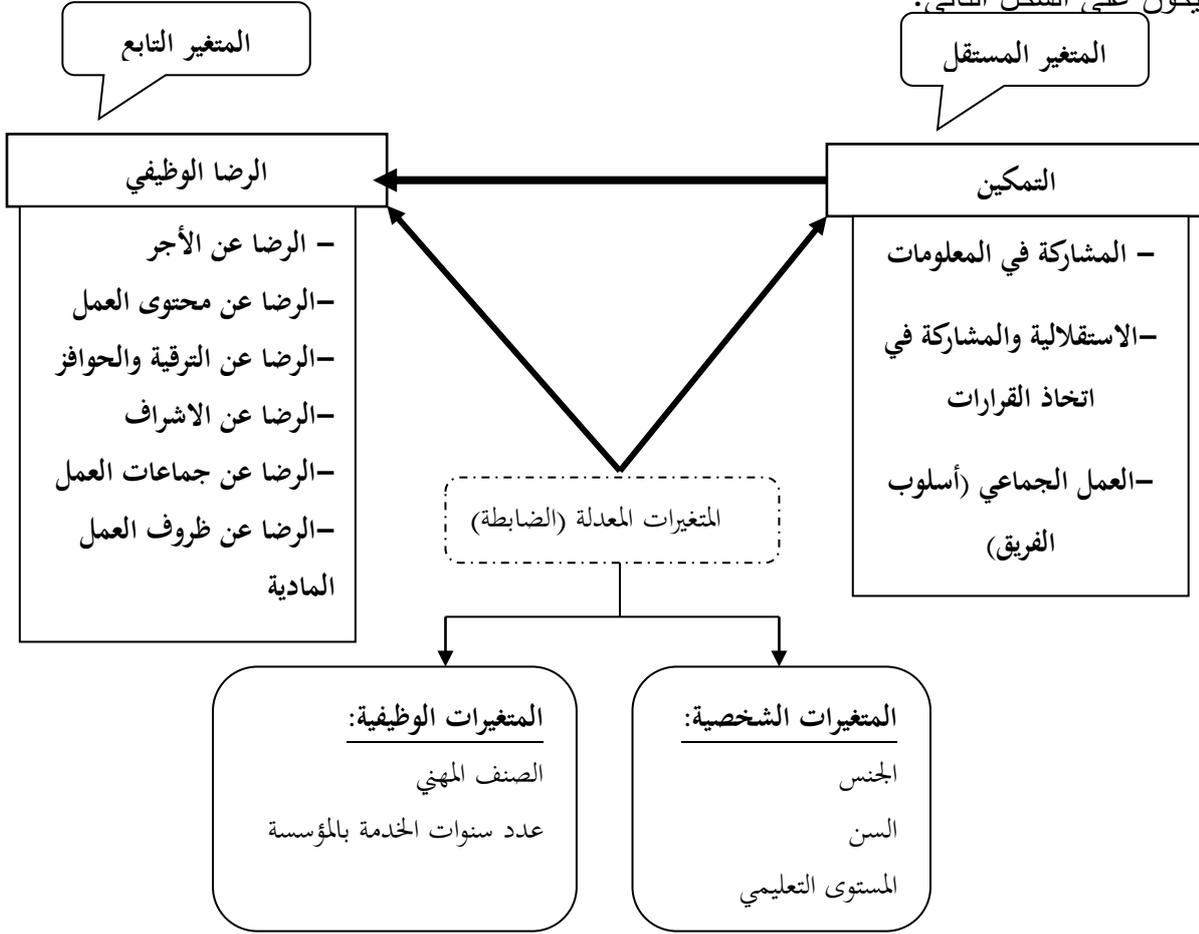
5. أسباب اختيار الموضوع

- تتمثل أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا البحث فيما يلي :
- علاقة موضوع الدراسة بمجال التخصص إدارة الاعمال.
 - الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي والالمام بحديثاته.
 - الأهمية الكبيرة للموضوع، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتحديات الراهنة التي تواجهها المؤسسات الجزائرية، وبوجه خاص المؤسسات الخدمية منها.
 - حاجة المؤسسات الجزائرية إلى إعادة النظر والتفكير في الأساليب الإدارية التي تنتهجها، خاصة تلك المتعلقة بأهم مورد في المؤسسة، وهو المورد البشري.
 - الرغبة في أخذ فكرة عن مستوى التمكين السائد في بيئة الأعمال الجزائرية، هذا من جهة، وكذلك محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها من جهة أخرى، وذلك من أجل المساهمة بتوصيات قد تساعد على تشجيع المنظمات الجزائرية عامة والخدمية خاصة على تبني مفهوم التمكين كآلية لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

6. نموذج الدراسة

حتى نتمكن من معالجة هذه الفرضيات والإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح قمنا ببناء نموذج الدراسة

ليكون على الشكل التالي:



7. منهج البحث

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، سنعمد أساساً على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً. فاستخدمنا المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع، واستعملنا المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه وتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها ببيانات الاستبيان. فعلى صعيد الدراسة النظرية سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية، أما على صعيد الدراسة الميدانية فنستخدم الاستبيان وذلك من خلال تقديمه إلى عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، ثم سنقوم بتحليل كافة البيانات المتحصل عليها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

8. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية : سنركز في دراستنا على معالجة موضوع التمكين وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين، وهنا حددنا متغير مستقل وهو التمكين بالتركيز على أبعاده المتمثلة في المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي (أسلوب الفريق)، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي والذي يتكون من مجموعة من العناصر هي الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن الترقية والحوافز، الرضا عن جماعات العمل، الرضا عن ظروف العمل المادية.

الحدود المكانية : لإسقاط الموضوع على أرض الواقع تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، وهذا باعتبارها مؤسسة خدمية ولها مكانة وطنية في مجال الاتصالات.

الحدود البشرية : قمنا بتوزيع الاستبيان (أداة الدراسة) على عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة على اختلاف مناصبهم المشغولة (إطارات سامية، إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ).

9. الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة :

أولا : الدراسات المتعلقة بالتمكين

- دراسة (محمد السعيد جوال، 2015/2014) : البحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، بعنوان "التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية-"، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وقد طبقت الدراسة على ربع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- يتحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة.
- يتحقق التمكين الهيكلية بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة.
- يتحقق السلوك الابداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة.

مقدمة

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة (المعنى، المقدر، الحرية، التأثير) على السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمكين بشقية النفسي والهيكلية في نفس الوقت على السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسة، حيث يفسر التمكين بصفة كلية 27.5% من التباين في السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسة
- لا يوجد تباين في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي.
- دراسة (توفيق كرمية، 2016/2015): البحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر، بعنوان "أثر التمكين الاداري على تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الاسلامية العاملة في الجزائر"، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تمكين العاملين وأثره على تحسين جودة تقديم الخدمة لدى العاملين في قطاع الخدمات وبالخصوص المصارف الاسلامية العاملة في الجزائر، وقد طبقت الدراسة على مصرفي البركة والسلام. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :
 - المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأبعاد تمكين العاملين في المصارف الاسلامية جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام وفي المرتبة الأخيرة بعد التحفيز.
 - المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لتحسين جودة الخدمة في المصارف الاسلامية جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام.
 - وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة (تمكين العاملين) وكل بعد من أبعاد المتغير التابع (تحسين جودة الخدمة)
 - وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة للعاملين في المصارف الاسلامية.
 - وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين العاملين في الرضا الوظيفي للعاملين في المصارف الاسلامية.

مقدمة

• عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين العاملين في مستوى الولاء في المصارف الاسلامية.

• لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتحسين تقديم الخدمة للعاملين في المصارف الاسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في المصرفين).

- دراسة (خليدة محمد بلكبير، 2013/2012) : البحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، بعنوان "تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير اتجاهات المسيرين نحو تمكين العاملين على مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية، وقد طبقت الدراسة على 15 مؤسسة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

• وجود اختلاف جوهري في اتجاهات مسيري مؤسسات الدراسة نحو تطبيق تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في القرارات، العمل الجماعي) حيث أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المسيرين ذوي الاتجاهات العالية ونظرائهم ذوي الاتجاهات الضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده.

• معظم مسيري مؤسسات الدراسة لديهم اتجاهات ضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده.

• وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات مسيري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده يعزى لمتغير سنوات الخبرة كمسير، حيث أنه كلما زادت الخبرة كانت اتجاهات المسيرين أعلى نحو التمكين بأبعاده، وعدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المسيرين نحو التمكين بأبعاده يعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة).

• يوجد اختلاف في مستويات التحسن في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى، حيث سجلت فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات ذات التحسن المرتفع والمؤسسات ذات التحسن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية، سواء تعلق الأمر بالتكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، أو الإبداع .

مقدمة

- هناك ضعف في مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية لدى معظم المؤسسات المدروسة.
- هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مسيري المؤسسات الصناعية بولاية عين الدفلى نحو التمكين بأبعاده، ما بين المؤسسات ذات التحسن المرتفع ونظيراتها ذات التحسن الضعيف في أبعاد الميزة التنافسية.
- هناك تأثير طردي لاتجاهات مسيري مؤسسات الدراسة نحو تمكين العاملين بأبعاده على مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، حيث كلما كانت الاتجاهات نحو التمكين عالية كان مستوى التحسن في أبعاد الميزة التنافسية مرتفعا، والعكس صحيح.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

- دراسة (علي بونوة، 2016/2015) : البحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، بعنوان "العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة عمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة-"، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى استخدام أسلوب العلاقات الانسانية في صندوق الضمان الاجتماعي والعلاقة بين استخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :
- وجود تأثير على الرضا الوظيفي من مستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة.
- وجود علاقة بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم بأبعاده الثلاثة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ولكنه ضعيف.
- وجود علاقة بين مساهمة الأمن الوظيفي بأبعاده الثلاثة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذو تأثير هام موجب.
- وجود علاقة بين مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات بأبعاده الثلاثة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم.
- وجود علاقة بين مساهمة القيادة التنظيمية بأبعاده الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم.

مقدمة

- وجود علاقة بين مساهمة الاتصال التنظيمي بأبعاده الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم.
 - وجود علاقة بين مساهمة الحوافز ببعديها الاثنين المادية والمعنوية مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم.
 - وجود علاقة بين مساهمة رأس المال الاجتماعي بأبعاده الأربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ومهم.
- **دراسة (رشيد قوادري، 2017/2016) :** البحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الدكتور يحي فارس المدية، الجزائر، بعنوان "دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس -باتيسيك- وحدة عين الدفلى"، هدفت الدراسة إلى ابراز دور القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي وتحديد طبيعة العلاقة بين مستوى التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :
- النمط السائد في المنظمة المبحوثة هو النمط الديمقراطي مقارنة بمدى ممارسة مهام النمط التسبيبي والنمط الديكتاتوري.
 - ارتفاع درجة ممارسة المهام التحفيزية بمختلف أنواعها المادية والمعنوية من طرف القيادة الإدارية بمؤسسة باتيسيك غرب.
 - ارتفاع مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية في ظل ممارسات القيادة الإدارية السائدة.
 - توجد علاقة طردية متوسطة بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى تحفيز العاملين.
 - توجد علاقة طردية قوية بين القيادة الإدارية بحسب أنماطها ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
 - توجد علاقة طردية متوسطة بين مستوى التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في الخدمة).

مقدمة

- دراسة (خالد جوير، 2016/2015) : البحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، بعنوان " نمط المناخ التنظيمي وعلاقة بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة -دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة- "، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- مستوى الولاء التنظيمي لإطارات الشباب والرياضة العاملة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مرتفع بدرجة عالية.
- مستوى الرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة العاملة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مرتفع بدرجة عالية.
- لا توجد علاقة بين نمط المناخ التنظيمي السائد والولاء التنظيمي لإطارات الشباب والرياضة العاملة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة العاملة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- لا توجد فروق دالة احصائية بين الذكور والاناث في نظرتهم لنمط المناخ التنظيمي السائد.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في نظرة اطارات الشباب والرياضة لنمط المناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الولاء التنظيمي لإطارات الشباب والرياضة العاملة بمديرية الشباب والرياضة تعزى للجنس.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الولاء التنظيمي لإطارات الشباب والرياضة العاملة بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة في العمل.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة العاملة بمديرية الشباب والرياضة تعزى للجنس والخبرة في العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الرضا الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة العاملة بمديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين والرضا الوظيفي معا:

- دراسة (محمد بن ابراهيم محمد الأصقح، 2010) : البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، بعنوان " التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض"، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

- أفراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى مرتفع.
- أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير) ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حيال (درجة الرضا الوظيفي، حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير، مستوى التمكين) تعزى لمتغير العمر ومتغير سنوات الخبرة في العمل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حيال (درجة الرضا الوظيفي، حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، التأثير، مستوى التمكين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهلات جامعية فأقل وأفراد عينة الدراسة الحاصلين على دراسات عليا حول معنى العمل لصالح أفراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهل جامعي فأقل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حيال (درجة الرضا الوظيفي، حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، التأثير، مستوى التمكين) تعزى لمتغير الرتبة الحالية.

مقدمة

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة رتبة ملازم أول وأفراد عينة الدراسة رتبة مقدم وعقيد حيال معنى العمل لصالح أفراد عينة الدراسة رتبة ملازم أول.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة رتبة ملازم أول وأفراد عينة الدراسة رتبة نقيب وأفراد عينة الدراسة رتبة مقدم حيال معنى العمل لصالح أفراد عينة الدراسة رتبة نقيب.
- دراسة (ناصر بن طعمة مطر الشمري، 2014) : البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية، بعنوان " التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود"، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي :
 - ارتفاع مستوى تمكين الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود.
 - ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي الضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود.
 - هناك علاقة طردية موجبة قوية دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فأقل بين مستوى تمكين الضباط المهندسين ومستوى الرضا الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات: العمر، الرتبة الحالية، المؤهل العلمي، الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير التدريب التخصصي وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين حضروا ثلاث برامج وأكثر.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين تعزى لمغير العمر وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر.

مقدمة

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين تعزى لمغير الرتبة الحالية، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب الرتبة عميد.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين تعزى لمغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة البالغ عدد سنوات خبرتهم من 20 سنة فأكثر.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين تعزى لمغير التدريب التخصصي، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين حضروا برنامجين تدريبيين.

يتضح من خلال العرض السابق للدراسات السابقة بأنها ستفيد الدراسة الحالية في تناولها للمنطقات الفكرية للتمكين والرضا الوظيفي، كما ستساعدنا في تحديد المنهج المناسب الذي سيتم من خلاله قياس متغيرات الدراسة. وعلى حد علم الباحثة فإن هذه الدراسة تعد من بين أوائل الدراسات على مستوى الجامعات الجزائرية التي تتعلق بالربط بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين، حيث ستحاول هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين ودراسة مدى اهتمام إحدى المنظمات الخدمية الجزائرية (مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة) بهذا الموضوع الذي حظي بأهمية كبيرة في الدراسات العربية والأجنبية.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي ربطت بين التمكين والرضا الوظيفي أنها ستقوم بدراسة التمكين من خلال ثلاثة أبعاد هي المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي (أسلوب الفريق)، أما الرضا الوظيفي فسيتم قياسه من خلال ستة أبعاد هي الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الترقية والحوافز، الرضا عن الاشراف، الرضا عن جماعات العمل، الرضا عن بيئة العمل المادية. كما ستقوم هذه الدراسة بتحديد مدى تأثير التمكين بأبعاده الثلاث على الرضا الوظيفي أما الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فتناولت العلاقة التي تربطهما. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة الميدانية ستكون في بيئة أعمال جزائرية، بينما أغلب الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين فقد تم تطويرها في بيئات عربية وأجنبية تختلف

كثيرا عن بيئة الأعمال الجزائرية، لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها على المؤسسات الجزائرية.

10. تقسيم البحث

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تحوي ملخص عام حول البحث وأهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي بالإضافة إلى الخروج في النهاية بمجموعة من التوصيات.

تضمن الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للتمكين أربعة مباحث، خصص المبحث الأول لدراسة ماهية التمكين من خلال التطرق إلى مفهوم التمكين وأسباب تبنيه، أهميته، أهدافه ومبادئه بالإضافة إلى دراسة التمكين في الفكر الإداري. في حين تناول المبحث الثاني خطوات التمكين، أساليبه ومستوياته. أما المبحث الثالث فقد تناول أبعاد التمكين، متطلباته وأهم معوقاته. في حين خصص المبحث الرابع إلى دراسة التمكين في المنظمات الخدمية حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم المنظمات الخدمية وأهميتها، خصائص الخدمات وطبيعتها، مكانة التمكين في المنظمات الخدمية.

أما الفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان مساهمة التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فتضمن أربعة مباحث، تناول المبحث الأول أساسيات حول الرضا الوظيفي تم الطرق من خلاله إلى نشأة الاهتمام بالرضا الوظيفي، مفهومه، أهميته والعوامل المؤثرة فيه. في حين تناول المبحث الثاني نظريات الرضا الوظيفي والتي صنفت في مجموعتين هما نظريات المحتوى ونظريات العملية. أما المبحث الثالث فقد تناول نتائج الرضا الوظيفي، قياسه والطرق المنتهجة لزيادته. في حين خصص المبحث الرابع إلى دراسة العلاقة التي تربط تمكين العاملين برضاهم الوظيفي من الناحية النظرية.

أما الفصل الثالث والذي جاء تحت عنوان دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، فتضمن ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال اعطاء لمحة تاريخية عن قطاع الاتصالات في الجزائر ثم التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ومختلف الخدمات التي تقدمها. في حين تناول المبحث الثاني الاطار المنهجي للدراسة الميدانية أما المبحث الثالث فتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين

تمهيد

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل إدارة المنظمة على حسن توجيه الأفراد وتنمية قدراتهم، من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه دعم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبت روح التعاون والولاء في العمل، وقد عملت المنظمات على تبني سياسات وبرامج من أجل تنمية قدرات العاملين بها وتحفيزهم من أجل رفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية.

هذا التوجه أطلق عليه التمكين، هذا الأخير الذي يعد من بين المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين، الذي أصبح يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء، لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الإطار النظري للتمكين من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التمكين

المبحث الثاني: خطوات التمكين، أساليبه ومستوياته

المبحث الثالث: أبعاد التمكين، متطلباته وأهم معوقاته

المبحث الرابع : التمكين في المنظمات الخدمية

المبحث الأول: ماهية التمكين

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة بمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين. وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، خصوصاً في مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة¹. وسنتناول من خلال هذا المبحث مفهوم التمكين وأسباب تبنيه، أهميته، مبادئه، أهدافه وفي الأخير سنتطرق إلى التمكين في الفكر الإداري.

المطلب الأول : مفهوم التمكين وأسباب تبنيه

قبل التطرق إلى تعريف مصطلح التمكين لابد من القول بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف، تختلف باختلاف المفكرين والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها والزاوية التي ينظرون من خلالها لهذا المفهوم. بالإضافة إلى هذا، فإننا نجد أن هناك بعض المصطلحات المماثلة التي قدمتها مختلف الدراسات ذات الصلة بالتمكين، والتي قد يحدث خلط بينها وبين مفهوم التمكين. من أجل هذا فإننا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى رصد أهم التعريفات التي جاءت في مجال تمكين العاملين، والتطرق إلى أهم خصائص هذه العملية، ومن ثم نتعرض إلى أهم المصطلحات ذات العلاقة بهذا المفهوم.

1-تعريف التمكين لغة واصطلاحاً

1-1-التمكين لغة

التمكين في اللغة مصدر الفعل "مكن" يقال "مكنه" من الشيء تمكيناً و"أمكنه" منه، واستمكن الرجل من الشيء و"تمكن" منه، وفلان لا "يمكنه" النهوض بشيء ما، أي لا يقدر عليه.

و"أمكنه" من عدوه أي نصره عليه وحكمه فيه. والتمكين لغة يعني "الاستطاعة على فعل الشيء"².

1-2-التمكين اصطلاحاً

إن مصطلح التمكين مفهوم اختلفت الآراء حول تعريفه إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف

¹-محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال (المجلد 5، العدد 1، الاردن: 2009)، ص27

²-ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب (ط3، بيروت، لبنان: دار احياء التراث العربي، 1999)، ص412.

حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي. ومن بين هذه الآراء والتعاريف ما يلي:

أشار (Eccles,1993) إلى أن "التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"¹. وقد اتفق معه في ذلك كلا من (Robbins,1998) الذي عرف التمكين بأنه "منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن"². وكذلك عرفه (Randolph,1995) بأنه "تحويل السلطة من رب العمل إلى الموظف"³. وهو "عملية مستمرة تقوم على منح الأفراد الحرية في أداء عملهم، مما يعزز أدائهم إلى المستوى المرغوب فيه"⁴. وكذلك (Daft,2001) الذي عرفه بأنه "منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار"⁵. كما يعرفه أحد الباحثين أيضاً بأنه "إعطاء مزيد من السلطة للموظفين في التنظيم في إدارة العمل"⁶. نلاحظ أن جميع المفاهيم التي عرضها هؤلاء الباحثين تشير إلى استناد التمكين على السلطة والقوة وحرية التصرف.

أما (Krajewski et al,2007) يعتبر التمكين "مدخلاً للعمل الفرقي ينقل المسؤولية عن القرارات إلى المستويات الدنيا، لاسيما تلك التي تكون على اتصال مباشر بأداء العمل"⁷. وقد اتفق معه في ذلك (Ivancevich teal,1997) حيث عرف التمكين "بأنه منح فرق العمل في المنظمة مسؤولية اتخاذ

¹ -محمد زرقون، عرابية الحاج، التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014)، ص5.

² -عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري -دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة-، مجلة أهل البيت عليهم السلام (العدد 5، جامعة أهل البيت، العراق: 2005)، ص13

³ - Henry Ongri, managing behind the scenes a view point on employee empowerment, african journal of business management, volume 3 (1), january,2009, p10.

⁴ -Aram Ghaniyoun, Khosro Shakeri , Mohammad Heidari, The Association of Psychological Empowerment and Job Burnout in Operational Staff of Tehran Emergency Center, Indian Journal of Critical Care Medicine, Volume 21 , N^o 9 , September 2017,p25.

⁵ -عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (العدد 36، بغداد، العراق: 2013)ص165

⁶ - Nihat Karakoc, employee empowerment and differentiation in companies: a literature review and research agenda,macrothink institute, enterprise risk management, volume. 1, N^o 2: e1, 2009, p4.

⁷ -احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (ط1، عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)، ص446.

القرارات وتحميلهم النتائج المترتبة عنها"¹. وأيضا (Helri and Slocum,1993) عرفه "بأنه خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية لتحمل المخاطرة التي تصاحب القرارات غير الروتينية والإبداعية، ويحدث التمكين عندما يشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه من خلال اشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجز بها أهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الاحساس بالالتزام والاستقلالية"². إذ أشار الباحثين المذكورين إلى دور الأشخاص بشكل جماعي في تحمل مسؤوليات الإدارة العليا.

أما الباحث (Hesselbeing,1997) أشار للتمكين على أنه "منح الأشخاص فرصة صنع القرارات المؤثرة على الزبون، وكذلك خدمته دون وجود حالة من الرقابة المباشرة والمصادقة المسبقة"³. وقد اتفق معه في ذلك (Buchanan and Huzynski,2004) الذين عرفا التمكين بأنه "الترتيبات التنظيمية التي تمنح الأفراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف واتخاذ القرارات دون الخضوع للرقابة والمساءلة"⁴. إذ أشار الباحثين المذكورين إلى أهمية تخفيف الرقابة على العاملين كأحد عوامل نجاح التمكين.

إذن من خلال استعراضنا لبعض وجهات نظر الباحثين في تعريف مصطلح التمكين يتضح لنا اختلاف نظراتهم إلا أنها لم تصل إلى حد التناقض، حيث تناولت كل مجموعة التمكين من زاوية معينة تختلف عن الأخرى، فهناك من رأى أن التمكين يستند على السلطة والقوة وحرية التصرف، وهناك من رأى أن التمكين يعزز من دور الأشخاص للعمل بشكل جماعي، وآخرين رأوا أن تخفيض الرقابة يعزز من التمكين.

¹ -أحمد كاظم بريس، اثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون -دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الاشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية (العدد 28، المجلد7، جامعة كربلاء، العراق:2011)، ص240.

² -عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي -أسلوب كمي تحليلي- (ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013)، ص131.

³ -مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الاردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2011)، ص167.

⁴ - احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج (ط1، عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013)، ص 22.

ويشير التمكين إلى " ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال ممارسة صنع القرارات فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم، أي أن هناك علاقة واضحة بين التمكين وثقافة المنظمة"¹.

يعرفه قاموس مريام وبستر التمكين بأنه "تفويض أو منح أو اعطاء السلطة القانونية لشخص ما"². ويرى (Bowen & Lawler,1992) أن " التمكين يركز على ممارسات الإدارة التي تم تصميمها من أجل منح القوة للموظفين، مثل تفويض اتخاذ القرار وتوفير مزيد من الفرص للوصول إلى المعلومات والموارد للأفراد من المستويات الدنيا في المنظمة"³.

ويعني التمكين " أن الموظفين لديهم قدرات صنع القرار ذاتيا، والعمل كشركاء في الأعمال مع التركيز على المستويات الإدارية الأدنى. وعلاوة على ذلك، فإن التمكين لا يعني فقط تفويض سلطات اتخاذ القرار للموظفين، ولكنه يعني أيضا السماح للموظفين بالمشاركة في تحديد الأهداف"⁴.

ويعني أيضا " عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة، من خلال تحديد نقاط الضعف والعمل على ازالتها بواسطة مختلف الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات غير الرسمية التي تمكن من توفير المعلومات بفعالية"⁵.

كما يقصد بتمكين العامل هو " رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون ارشاد الإدارة، فالهدف الرئيسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر"⁶.

¹-مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة (مصر: مجموعة النيل العربية، 2007)، ص 231.

²-بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري (ط1، عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009)، ص178

³ - Nigar Demircan çakar, Alper Erturk, **Comparing innovation capability of small and medium-Sized enterprises : Examining the effects of organizational culture and empowerment.** Journal of small business management, Vol 48, N°3, 2010, P : 330.

⁴ -Batool Bader Al-Asoufi, Abdel Hakim Oqlah Akhorshaideh, **The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan.** Journal of Public Administration and Governance, Vol. 7, No. 1,2017 ,p89

⁵ - Scott E. Seibert and al, **Taking empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction.** Academy of management journal, Vol 47, N°3, 2004, P : 332

⁶ -محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (ط2، عمان، الاردن: دار وائل للنشر، 2006)، ص138.

ويعرف أيضا بأنه "اتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها"¹.

كما ينظر إليه باعتباره "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع دائرة صلاحياتهم، واثراء معلوماتهم وتنمية مهاراتهم التي تكفل لهم أداء دور متطور يمنحهم القدرة على المبادرة باتخاذ القرارات عند مواجهة المواقف الشائكة والأزمات، بما يكسبهم احساسا أكبر بالإنجاز في أعمالهم واطلاق قدراتهم الإبداعية الخلاقة"².

انطلاقا مما سبق يمكن تعريف التمكين على أنه "عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة مع تحملهم المسؤولية عن النتائج، وذلك عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية:

- يمنح التمكين للأفراد وفرق العمل المزيد من الحرية في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.
- يركز التمكين على استغلال القدرات والكفاءات الفعلية للعاملين في حل مشكلات العمل.
- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية.
- يجعل تمكين العاملين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، وبالتالي تصبح هناك مشاركة في المسؤولية بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بأداء المنظمة.

¹-عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال (ط1، عمان، الاردن: دار وائل للنشر، 2013)، ص193

²-ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، احمد يوسف عريقات، إدارة التغيير والتطوير (ط1، عمان، الاردن: اثناء للنشر والتوزيع، 2013)، ص 244.

2- مفاهيم إدارية لها علاقة بالتمكين

يعد التمكين عملية مستمرة تقوم على إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها¹. وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات إلا أن الغموض والتناقض الشديد مازال قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين بعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

2-1- تمكين العاملين وتفويض السلطة

يسود اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة مرادف للتمكين، ولكن في الواقع أنه يختلف عنه، لأن تفويض السلطة يعني تخويل جزء من السلطات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم، أي اعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية².

ويعد التمكين أكثر عمقا وثراء، ففي التفويض نجد أن المستوى الأعلى يفوض للمستوى الأدنى جزئيات محددة من متطلبات العمل، ولا يتيح له إلا قدرا ميسرا من المعلومات التي بالكاد تساعده على التنفيذ، والمهم أن المسؤولية عن النتائج هنا تبقى منطية بالمفوض وليس المفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع من المبادأة ضمن إطار متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الاستراتيجية الهامة التي تحتم مقتضيات موضوعية أن تظل محاطة بالسرية، كذلك في التمكين تقع المسؤولية عن النتائج على عاتق الموظف المعني بالتفويض، فإن كانت ايجابية يتم مكافأته، وإن كانت سلبية تتم محاسبته انطلاقا من مبدأ أن الخطأ يعد فرصة للتعلم والنمو³.

¹ -محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث (ط1، عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012)، ص ص 21-22.

² -شاكركر جار الله الخشالي، موضوعات إدارية معاصرة (عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، دون سنة نشر)، ص 289.

³ -محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية- (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر: 2014/2015)، ص 75.

2-2- تمكين العاملين والمشاركة

المشاركة عبارة عن السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره أمام المسير في القرارات والقضايا التي تهم نطاق عمله، وليس من الضروري أن يأخذها الرئيس أو المسير بعين الاعتبار. وفكرة المشاركة ظهرت مع مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث نادى بها إلتون مايو ورأى أنها تمثل نوعاً من الحوافز المعنوية للعاملين، فالإدارة التشاركية تدور حول سؤال العاملين تقديم مساعدة لرؤسائهم ومشرفيهم، بينما تمكين العاملين يدور حول مساعدة العاملين لأنفسهم ولبعضهم وللمنظمة¹.

وكتحليل للفرق بين التمكين والمشاركة يمكن القول أنهما يلتقيان في نواحي ويختلفان في نواحي أخرى، حيث يرتبطان بكونهما ينتميان إلى النهج الديمقراطي في الإدارة الذي يقوم على التفتح والتوجه أكثر نحو العاملين، لكنهما يختلفان في كون التمكين أكثر عمقا وثراء، فإذا كانت السلطة في المشاركة معدومة أو غير كافية، فإنها في التمكين كاملة ودائمة ومصحوبة بزيادة الكفاءة الذاتية والدافعية. وهناك من يرى بأن عملية المشاركة تعتبر جزءاً من عملية التمكين ومن المتطلبات الأساسية لنجاحه، وعليه فإن العلاقة بينهما قوية وطردية. وبتحليل معمق نجد أن المشاركة تعتبر خطوة من خطوات التمكين ولا ترتقي لتكون مرادفاً له بالمعنى الكامل، وبصفة أخرى يمكن أن نطلق على المشاركة بأنها تمكين جزئي يساهم في الوصول إلى تحقيق التمكين الكامل².

2-3- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل واحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته³.

¹-برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة- (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر: 2015/2014)، ص15.

²-محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص77.

³-عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية (ط1)، عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2013، ص206.

3-أسباب تبني مفهوم التمكين

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والأسباب التي دفعت لاعتماد استراتيجية التمكين، باعتبارها استراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلال في أداء أعمالهم، وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمنظمات في مجال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة. ومن بين أهم الأسباب التي تدعو المنظمات المعاصرة إلى تبني التمكين ما يلي¹:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- اطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالنقل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- اعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب احساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- أحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بصفة عامة، هو توافر مناخ تنظيمي موثي وإيجابي بشأن فكرة تمكين العاملين. ويرتبط بذلك ضرورة تمكين "مجلس الجودة" الذي يعد تكوينه خطوة مهمة من خطوات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وبدون تمكين هذا المجلس لن يستطيع تحقيق التغييرات الضرورية التنفيذ، وهذا التمكين يعد تحولا مهما عن الإدارة التقليدية.

¹-عطية حسين أفندي، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص ص 25-26.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة الذكر يمكن ذكر الأسباب التالية¹:

- يعد التمكين استراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات.
- تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية، مما شجع المنظمات الأخرى على اعتماده وتبنيه.
- من أجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية.
- ثروة المعلومات مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مما يعزز إمكانية اعتماد وتبني التمكين.
- التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لاسيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمات.

المطلب الثاني: أهمية التمكين، أهدافه ومبادئه

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهمية التمكين، أهدافه ومبادئه.

1- أهمية التمكين

أصبحت عملية التمكين ضرورية وحتمية في ظل التطورات والتحديات المعاصرة التي تشهدها بيئة الأعمال، فهناك أهمية كبيرة يحققها مفهوم التمكين تتجلى من خلال المزايا العديدة والمتنوعة لكل من العاملين والمنظمة معاً، وبالطبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردين وغيرهم، ويمكن إجمال أهمية تمكين العاملين في النقاط التالية²:

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.

¹-عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص150.

²-سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية (الاسكندرية، مصر: مطابع الدار الهندسية، 2012)، ص ص 521-523.

- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- يحقق أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يُدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها.
- إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة، وأيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالا ذات مغزى ومعنى.
- يساهم التمكين في بناء الاحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، فالقبول والملكية هي احتياجات انسانية أساسية يتم اشباعها عن طريق التمكين.
- يثير التمكين التحدي لدى العاملين، ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، فالتفويض والتعليم والتمكين وليس الإدارة الأوتوقراطية هي التي تشكل عمل القائد، يقول أحد الباحثين (Robert ;1987) " يجب ألا تفوض عملا ثم تديره أنت، فإنك بذلك سوف تجعل من مساعدك عدوا لك".
- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلا.
- التمكين إذا تم بصدق وثقة من قبل القادة، وقدرة على تحمل المسؤولية والتزام وتعهد بالاستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين، فسوف يساهم التمكين في:
 - زيادة درجة استقرار وولاء واخلاص العاملين.
 - تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب.
 - تخفيض معدلات الحوادث والاهمال والسرقة والنهب.
 - زيادة الانتاجية وزيادة الربحية.
 - الاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن ذكر المزايا التي تترتب على تبني مفهوم التمكين بالنسبة للمدير والموظف والمنظمة على النحو التالي¹:

- **بالنسبة للمدير:** يسهل التمكين قدرة المدير على الكشف عن العاملين ذوي القدرات العالية ليستفيد منهم، وكذلك ذوي القدرات الضعيفة لمساعدتهم ليكونوا مشاركين في المنظمة، ويقرب بين المدير والمرؤوسين ويلغي وجود فكرة المديرين كمخططين والموظفين كمنفذين. كما يقود المدير إلى التفويض الفعال للمهام، مما يؤدي إلى تخفيف ضغط الأعمال الإدارية على عاتقه وإعطائه الوقت الكافي لأداء مهام أخرى.
- **بالنسبة للموظف:** يعزز التمكين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، ويؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجيتهم، ويشجعهم على إبداء أفكار عملية وإبداعية تكون أكثر قدرة على حل المشكلات فضلاً عن خلق رقابة ذاتية للفرد لمراقبة عمله وبيئة العمل بشكل أكبر، وكذلك مبادراتهم لتنفيذ التغيير الناتج عن تفكيرهم، مما يقلل من وجود المقاومة للتغيير. ويفيد التمكين الفرد من خلال إشباع حاجاته من تقدير وإثبات الذات، وارتفاع ولاء الفرد لمنظمتها، وإحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد، وتنمية الشعور بالمسؤولية وربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.
- **بالنسبة للمنظمة:** يساعد التمكين على خلق بيئة عمل عالية التحفيز، وتوفير مناخ مناسب للعمل، والتقليل من الوقت الضائع في تحقيق أهداف المنظمة، وجعل المنظمة أكثر وأسرع استجابة لمتطلبات التطوير، كما يفيد التمكين المنظمة من خلال رفع الانتاجية وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحسين جودة الانتاج أو الخدمات، وتحقيق مكانة متميزة وزيادة القدرة التنافسية.

¹- أحمد محمد سعيد الشياح، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة (عمان، الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2011)، ص ص 226-227.

2- أهداف التمكين

إن الغاية الرئيسية من التمكين هي إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي بحوافز داخلية المنشأ تتبع من ذات الأشخاص العاملين كالفرح بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها، فيما أشارت دراسات أخرى إلى أن الهدف الرئيسي لتمكين العاملين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات. كما تتجلى أهداف التمكين في النقاط التالية¹:

- ابقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتاحة.
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.
- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم، ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضا.
- يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.
- يمكن استخدام التمكين بوصفه أداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها.

3- مبادئ التمكين

تتكون أساسيات التمكين الإداري من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف منها مبدأ من المبادئ، وهي²:

- **تعليم العاملين (E-Education)** : ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعاليتهم ومن ثم نجاح المنظمة.
- **الدافعية (M-Motivation)**: فعلى الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة، من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل .

¹- مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-169.

²- ثائرة عدنان الماضي، فريد نصيرات، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية - دراسة حالة-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (المجلد7، العدد 4، الأردن: 2011)، ص534.

- **وضوح الهدف (P-Purpose)** : إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة.
- **الملكية (O – Ownership)** : ويكمن ذلك في سياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين، مما يعزز من ولائهم تجاه منظماتهم.
- **الرغبة في التغيير (W – Willingness to change)** : إن نتائج التمكين تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وما لم تشجع الإدارة العليا التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- **نكران الذات (E – Ego Elimination)** : يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.
- **الاحترام (R-Respect)** : ويعني الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تحقق النتائج المرجوة.

المطلب الثالث: التمكين في الفكر الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المنظمات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة (العاملين) أو خارج المنظمة (الزبائن)¹. وفيما يلي سنتطرق لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا، وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر.

¹ - يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006) ص ص 13-

1- التمكين والنظريات الكلاسيكية

ترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية والابتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة والخطأ والتخمين¹. وتقوم هذه النظريات على افتراض أساسي هو أن الانسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي. بمعنى أن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة التحاقه بالمنظمة واستمراره بها². وتتضمن النظريات الكلاسيكية ثلاث نظريات هي:

1-1- التمكين ونظرية الإدارة العلمية

تمثل نظرية الإدارة العلمية التي اقترحها فريدريك تايلور (F.Taylor) بداية التفكير الإداري، فقد استهدف تايلور من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، وذلك عن طريق البحث في كيفية تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت³. فقد لاحظ تايلور خلال فترة عمله أن العمال يعملون بطاقة إنتاجية أقل من قدراتهم ويتظاهرون أنهم يعملون بكامل طاقتهم، واستخلص أن المديرين يتحملون مسؤولية استخدام العمال أقل من قدراتهم الإنتاجية، ورأى أن من واجبهم وضع أسس ومبادئ علمية للعمل والأجر تشجع العاملين على رفع معدلات الإنتاج⁴.

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل هي أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيراً من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

¹ - كامل بربر، "الإدارة عملية ونظام" (ط1، بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996)، ص25.

² - عادل محمد زايد، "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية" (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص65.

³ - نفس المرجع السابق: ص ص 65-66.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات" (ط1، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، 2005)، ص ص 78-80.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة، وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي. وعلى الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فريدريك تايلور، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها، والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة، فضلا عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة. وما تزال هناك منظمات تطبق مبادئ الإدارة العملية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا¹.

1-2- التمكين والنظرية الإدارية

تفترض النظرية الإدارية التي قدمها هنري فايول (Henry Fayol) أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، واعتبرت أن جميع النشاطات تتطلب -بدرجات متفاوتة- القيام بخمس وظائف أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة². فالمتخصص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف³.

1-3- التمكين والنظرية البيروقراطية

اقترح ماكس فيبر Max Weber نموذج التنظيم البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وأيضا عدم وجود قواعد حاكمة للسلوك⁴. وكان فيبر يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات. والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى، ويحدث هنا مرة أخرى ما حدث مع تايلور من ردة فعل تجاه التسبب، فنجد النتيجة هنا مبالغة في

¹ -محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

² -محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط3)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، (2005)، ص 40.

³ -يحيى ملح، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁴ -زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي (ط1)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2011)، ص 36.

التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين. وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد، والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة¹.

ولم يخرج فيير عن سياق النظريات الكلاسيكية السابقة والذي سعى لجعل المنظمة نظاما عقلانيا مثل تايلور، وذلك من خلال وضع قوانين رسمية وتقسيم العمل، وتوضيح التسلسل الرئاسي، وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، فأهمل بدوره حرية التصرف واتخاذ القرار للعاملين وحصره في الإدارة العليا².

ونرى أنه يوجد اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية لأن هذه النظريات تنظر للعامل على أنه آلة يجب برمجتها بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الجودة والكفاءة، وبعيدا عن أي بعد إنساني، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

التفكير الوحيد الذي خرج عن نطاق الماديات في الفكر الكلاسيكي الإداري كان لماري باركر فوليت، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر. فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المنظمات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل. ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف. وهذا يؤكد اهتمام هذه العالمة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان³. لكن أفكارها رغم أنها هي أولى من دعت إلى الإدارة التشاركية أو ما يعرف بالتمكين اليوم لم تتموقع عمليا إلا بعد تجارب هاوثرن⁴.

¹-محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

²-برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³-يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴-برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2- التمكين والنظريات السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تتحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه. وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب. وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت¹.

ومن أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني:

2-1- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الانسانية

يعتبر إلتون مايو وزملاؤه من الرواد الأوائل لهذه الدراسات، حيث ركزت تجاربهم الأولى على أثر التغيير في ظروف العمل المادية من إضاءة وفترات الراحة والتغير في مستوى الأجور على زيادة الإنتاج، ولكن الباحثون تفاجأوا بأن إنتاج العاملين لم يتغير مع تلك التغيرات². مما دفع الباحثين إلى إجراء تجارب أخرى توصلوا من خلالها إلى أن بالإضافة إلى تأثير العوامل المادية للعمل على الإنتاجية فإن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضا على إنتاجية العاملين، فالاهتمام المتزايد بالعاملين من قبل الإدارة والمشرفين وإشراكهم في التجارب شكلت مدخلا حقيقيا لزيادة الإنتاجية عن طريق التفهم والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مكان العمل³. وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي. وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة، وقعدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات

¹ -محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² -محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال" (ط5)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، (2009)، ص ص 37-38.

³ -كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة" (ط2)، بيروت، لبنان: دار المنهل اللبناني، (2008)، ص ص 38-39.

والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل¹.

2-2- نظرية الحاجات لماسلو

قام ماسلو **Ibraham Maslow** بتقسيم الحاجات الانسانية إلى خمسة أقسام مرتبة من الأسفل إلى الأعلى كما يلي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الامان، الحاجات الاجتماعية، حاجات احترام الذات، حاجات تحقيق الذات .

إن متابعة وتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى ضرورة دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديداً، تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء العمل، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم تمكين العاملين².

2-3- نظرية (X and Y) لصاحبها Douglas McGreogor

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار **Maslow** ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال نظريته التي سماها نظرية (X و Y). ولكل من X و Y افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً

¹ - محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

² - يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك¹.

2-4- نظرية الانماط القيادية عند ليكرت: وصف ليكرت أربعة أنماط للإدارة وهي²:

النمط الأول: حيث يفقد الرؤساء الثقة بمرؤوسيهم، ويتسم المناخ التنظيمي بالتهديد والعقاب وتكون شكل الاتصالات من أعلى إلى أسفل، واتخاذ القرارات في القمة، مع زيادة الرقابة والتوجيه على المرؤوسين.

النمط الثاني: معظم السلطة والرقابة في قمة المنظمة ومع ذلك محاولة اشراك العاملين في القرارات تكون في المستويات الأدنى. كما أن التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين أكثر من النمط الأول، ولكن يبقى التأكيد على الاتصالات الهابطة في حين تقتصر الاتصالات الصاعدة على ما يريد الرئيس أن يسمعه.

النمط الثالث: يطلق عليه النمط الاستشاري، هناك ثقة من الرؤساء في المرؤوسين ولكن ليست كاملة، ويتم اتخاذ القرارات الرئيسية في القمة، وهناك تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين أكثر مما في النمطين السابقين، كما أن الاتصال يتم في الاتجاهين نسيباً.

النمط الرابع: يتفق هذا النمط مع نظرية Y لـ McGreogor فالرؤساء هنا يتقنون ثقة كبيرة في مرؤوسيهم، كما أن لديهم طموحات عالية عن عملهم والشعور بالمسؤولية، وتتم المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل كبير، والاتصالات تتم بحرية في جميع الاتجاهات، ويتم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل التنظيمية.

ويعتبر ليكرت أن النمط الرابع يحقق أعلى مستوى من الانتاجية والتمكين، ووفقاً لليكرت فإن وظيفة الرئيس هي الترويج للإدارة التشاركية. ويقوم الرئيس بتمكين واشراك المرؤوسين في القرارات واحاطتهم بالمعلومات ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، ويعمل على تطوير وتدريب مرؤوسيه والاتصال بهم. كما أن لديه الرغبة والاستعداد للتغيير، وفي دعم مرؤوسيه، يضاف إلى ذلك أن الرئيس يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مرؤوسوه بأداء جيد.

¹-محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص37.

²-رامي جمال انزاوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين (ط1، إريد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2008)، ص ص

2-5- نظرية الشخصية البالغة لصاحبها Chris Argyris

إن أعمال Argyris منذ عام 1957 في حد ذاتها تعبير واضح عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه في كتابه "المنظمة والشخصية" نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تتسجم مع الشخصية الناضجة، فهي تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما أنها تركز الاعتمادية والسلبية حيث يشعر العامل أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية، وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي. والحل من وجهة نظر Argyris هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. فما التغييب ودوران العمل والكسل والنفور منه إلا نتيجة لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر¹.

2-6- نظرية العاملين لهرزبرغ

قسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العامل في المنظمة إلى مجموعتين هما²:

العوامل الدافعة: وتتمثل هذه العوامل في: الإنجازات في العمل، الاعتراف بالإنجازات، فرص التعلم والتطور، محتوى العمل.

العوامل الصحية (الوقائية): وتتمثل في السياسات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة، والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، والرواتب المدفوعة لإنجاز العمل.

وعموما تعد هذه النظرية خطوة مبدئية لتمكين العاملين شرط تحقق العاملين الدافعة والوقائية معا حتى يتمكن العامل في هذا الإطار من اكتساب الخبرات والمعارف الكافية ليتخذ القرارات المتعلقة بعمله ويكون مسؤولا عليها. (وسيتطرق لهذه النظرية بالتفصيل في الفصل الثاني).

¹ - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص23.

² - عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحنى نظامي (ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011)، ص240.

3- التمكين والنظريات الحديثة في الإدارة

3-1- نظرية النظم

تفترض هذه النظرية أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتبادل التأثير والتأثر فيما بينها وأيضاً مع البيئة المحيطة¹. وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المنظمة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور².

3-2- النظرية الظرفية

المدرسة الموقفية اتجاه إداري معاصر يقوم على مبدأ أنه لا توجد طريقة فضلى للإدارة يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف، أي أنه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار، وتنظيم وقيادة وتحفيز ورقابة تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة. بالعكس، فإن المدراء يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة³.

وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة. والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها⁴.

¹ - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2005)، ص 28.

² - يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ - خليل محمد حسن الشماغ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (ط5، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002)، ص 52.

⁴ - محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

3-3- نظرية الإدارة بالأهداف

أرسى دعائمها **Peter Drucker** وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "الأسلوب الإداري الذي يقوم بموجبه كل من المرؤوسين والرؤساء بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد المسؤولية للنتائج المتوقعة، ثم تتم عملية استخدام هذه الأهداف على شكل أدوات لتشغيل وتوجيه الوحدات الإدارية ومساهمة العاملين بتحقيق تلك الأهداف"، أما عن مبادئ الإدارة بالأهداف فهي كما يلي¹:

- وضع صياغة للأهداف في التنظيم بشكل عملي.
- العمل على تحديد الأولويات في عملية تنفيذ الأهداف.
- تؤدي صحة الأهداف ودقتها إلى نجاح العمل.
- لا يكفي أن تكون الأهداف مكتوبة بدون تنفيذ.

كما تستند إلى المرتكزات التالية²:

- أهمية العنصر البشري في المنظمة، مما يتوجب منح العاملين الثقة في التعلم واكتساب المهارات والإبداع.
- مساعدة العاملين في المواءمة بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة.
- مساعدة العاملين في تحديد أفضل السبل لتحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة، خلق جو من التعاون والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.

3-4- نظرية Z

وقد قام فيها العالم (William Ouchi) بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية فيها، وقد توصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة سماه نظرية Z وقد ركزت هذه النظرية على ثلاث مرتكزات فكرية (الثقة، الحذق والمهارة، الألفة والمودة)³. وترتكز هذه النظرية على الخصائص التالية⁴:

- التوظيف مدى الحياة.

¹- علي الضالعين، **أساسيات ومبادئ الإدارة** (ط2، الأردن: مركز يزيد للنشر، 2005)، ص ص 82-83.

²- برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³- ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن** (الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995)، ص 174.

⁴- خليل محمد حسن الشماغ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- بطء التقييم لغرض الترقية.
- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة ويكتسبون منها الخبرات، أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى.
- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.
- القرارات الجماعية مع التأكيد على الجماعة و فرق العمل.
- الاهتمام الشمولي بالفرد وليس بقدراته الفنية فحسب.
- الاهتمام بالتنوع (جودة المنتجات).

3-5- حركة الجودة والتميز

يتطلب تحقيق الجودة أشخاصاً قادرين على التغيير في طرق العمل، مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمّل لإدارة الجودة. وللتمكن دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فعلى العاملين أن يكونوا في إطارها جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما أن حلقات الجودة تعمل على المشاركة الحقيقية للعاملين وتمكينهم من حرية التعبير بطلاقة، فالمشاركة تعني جهوداً جماعية وتطويراً شاملاً في مضمار تحسين الإنتاج والإنتاجية. وقد ركز أهم رواد إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات من بينهم *Deming* و *Juran* على مفهوم التمكين من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين، والرقابة الذاتية، وضرورة اطلاع العاملين على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي.

لقد أشارت الكثير من الدراسات بأن اندماج العاملين وتمكينهم والالتزام والتعهد بالجودة عناصر جوهرية لنجاح إدارة الجودة الشاملة. حيث ترسخ إستراتيجية تمكين العاملين الحس لدى العاملين بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، ولكن لها محاذيرها فهي تتطلب إدارة فعالة وإستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة والتوجيه والتدريب لتقوية التمكين¹.

¹ - برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

3-6- المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي ينشغل فيها كل فرد في المنظمة في تشخيص وحل المشكلات، وتمكين المنظمة من التجريب المستمر والتغيير والتحسين، وبذلك تزداد قابليتها على النمو والتعلم وتحقيق الأهداف"¹. وبعبارة أخرى المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها. والمنظمة المتعلمة كما يؤكد **Peter Senge** تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية²:

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- **التمكين**: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
- القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة، وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين، وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة. وقد أصبحت عملية التجديد والتغيير حتمية، ولا مناص منها في منظمات القرن الواحد والعشرين.

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقوماته، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر.

¹- أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم -دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية الديوانية-، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 2، العدد3، جامعة المثنى، العراق: 2012)، ص 38.

²- يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-29.

المبحث الثاني: خطوات التمكين، أساليبه ومستوياته

سيتم من خلال هذا المبحث تبيان خطوات تنفيذ عملية التمكين، ثم يتم التطرق إلى مختلف الأساليب التي تتبعها المنظمة لتحقيق عملية التمكين، والتي من خلالها يمكن تهيئة كافة الظروف التي يمكنها تعزيز عملية القيام بالتمكين، وأخيرا سيتم ادراج المستويات المختلفة للتمكين.

المطلب الأول: خطوات تنفيذ تمكين العاملين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم بأن تبني التمكين ليس اختيارا سهلا، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، وحدد (Bowenand Lawler, 1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج. وأوضح (Caudron, 1995) " أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم". وأوصى (Ford and Fottler, 1995) أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين " فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة، ومن ثم يتم لاحقا اشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة¹. ويمكن اجمال خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين فيما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل السبب²:

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

¹-سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخير، المملكة العربية السعودية، يومي 17-18 أبريل 2005، ص 33.

²-خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر: 2014)، ص ص 55-56.

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

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

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

إن أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبنى برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين، فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل، من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم. فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي. بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو. فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات بأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين. فالمدرّب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلا من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق. فأحد أدوار المدير الرئيسية التأكد أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية¹.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في السلوك. فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة سابقة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي¹.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً².

ويرى Torrington أن فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد، أي أن فريق العمل يتطلب جهداً تعاونياً وليس تنافسياً، إذ كل عضو يأخذ مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل. ويعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم البعض في أداء المهام والمشاركة في المسؤوليات لتحقيق النتائج. وعلى المديرين الذين يريدون النجاح في عالم الإدارة اليوم، وبالخصوص من يهدف منهم إلى تطبيق التمكين أن يتعلموا بناء فرق العمل، ويأخذ فريق العمل أشكالاً متعددة وهو عادة يتكون من 5-30 عامل، وقد تدار بواسطة مدير أو تدار ذاتياً³.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم⁴.

¹ -حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة (عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014)، ص 50.

² - خبيراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ -محمد زرقون، عراية الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁴ -عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 233-234.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل¹.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية حول العديد من القضايا مثل: حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين².

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

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

ويعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة غير متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المعنيين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة³.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

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

¹ - ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، مرجع سبق ذكره، ص255.

² -رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص163.

³ -أحمد محمد سعيد الشباب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مرجع سبق ذكره، ص233.

والتقدير لمهارات الأفراد وتقديم الحوافز لتشجيعهم على المشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات تقدير جراء مشاركتهم في هذا البرنامج¹.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة إذ يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة².

المطلب الثاني: أساليب التمكين

يعتمد مستوى إنجاز العاملين بهدف تحسين الأداء في المنظمات عموماً على أساليب التمكين المتبعة، وعلى طبيعة القيادة التي تقود عملية التغيير لرفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال دراسة أدبيات التمكين نجد أن هناك عدة أساليب للتمكين، يمكن اجمالها فيما يلي:

1- التمكين من خلال التحفيز

يسمى أيضاً بالتمكين النفسي أو التمكين من منظور الأفراد، ويعرف التمكين من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتتار، أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة. وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية للفرد من خلال تفعيل قدراته الذاتية، وبذلك فإن التمكين يكون بمنح الفرد القدرة وليس التفويض للقيام بمهام محددة فحسب، فالقدرة تعني إيجاد ظروف لزيادة الدافع لإنجاز المهام عن طريق تطوير الاحساس بالكفاءة الذاتية، وأن التفويض أو مشاركة الموارد ما هي إلا واحدة من شروط التمكين³.

¹- شاكر جار الله الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 295.

²- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

³- فهد مانع فهد الحبان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة (ط1)، عمان، الأردن: دار الايام للنشر والتوزيع، (2016)، ص 64.

فالتمكن لا يتحقق بمجرد تخويل الفرد لصلاحية اتخاذ القرار، بل لابد من استجابة الفرد وتحمله المسؤولية، ويتطلب ذلك تحقق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والادراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات". ولا يتحقق ذلك ما لم يشعر الفرد أن التمكين عملية ذات قيمة له¹.

ويعرف توماس وفلتهاوس (Thomas and Velthouse, 1999) التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرية الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم². وهذه المدارك هي³:

- **المعنى:** ويقصد به أن يشعر العامل بقيمة المهمة الموكلة إليه وقيمة الهدف من العمل، ويكون الحكم في ذلك عن طريق معايير خاصة بالفرد، وهذا يتطلب توافقاً بين متطلبات العمل التي يقوم بها الفرد من جهة، واعتقادات الفرد وقيمه وسلوكياته من جهة أخرى. فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور العامل بنقص المعنى، أي أن الوظيفة لا معنى لها. وكثيراً ما يقول العاملون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه.

- **المقدرة:** أو ما يسمى بالكفاءة الذاتية وهي إيمان الفرد وثقته بقدرته على القيام بعمله بمهارة عالية، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه المهام التي اختارها بمهارة.

- **الاستقلالية وحرية التصرف:** الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء. فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص.

- **التأثير:** هو ادراك الفرد لأي درجة يستطيع التأثير في نتائج المنظمة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية.

¹-رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة (عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)، ص244.

²-محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³-رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

2- التمكين الهيكلي

إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية، وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في الاتجاهين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية¹.

وينصب تمكين العاملين هنا على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، وإن هذا التوجه في التمكين له ثلاث عناصر مهمة هي²:

- الوضوح والتناسق في أهداف المنظمة الخاصة بالانتاج والتطوير، وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والعاملين اتجاه تلك الأهداف.
- التقييم والتطوير المستمر للاحتياجات المهنية (المعارف والمهارات المتخصصة في مجال معين) للعاملين مع تعظيم احساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.
- ضمان التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

إن تحقيق العناصر السابقة لا يمكن أن يتم إلا بتحسين الاتصالات المنظمية الداخلية والخارجية.

3- التمكين من خلال القيادة

يلعب القائد دورا في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة وتوفير المحتوى والمناخ الثقافي لتنفيذ التمكين، ويكون ذلك من خلال تفويض السلطة للعاملين، وتوفير التدريب اللازم، بالإضافة إلى توفير الاجراءات والنظم المعززة للتمكين.

إن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر، والنمو والتطور. ويؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة التي يقومون بها، والإبداع والتحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها.

¹- عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص 43.

²- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سبق ذكره، ص 245.

إن التوجه للتمكين على مستوى الإدارة العليا والإدارات التنفيذية يؤدي إلى ظهور صورة المنظمة الممكنة التي تفوض فيها صلاحيات أكبر للمستويات الأدنى، وإن التمكين في تلك المنظمات يشمل جميع العاملين من الإدارة العليا إلى أي عامل في أدنى مستوى تنفيذي¹.

وفي ظل المنظمة التمكينية يمنح القادة أعضاء الفريق مجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم. أيضاً يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء. وهذا لا يعني أن يتمتع القادة عن تقديم التوجيه والارشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك، أي أنهم يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم، لكي يؤدي دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية².

4- أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وتمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.

ووجد أيضاً أن تطبيق التمكين يعطي للفريق دوراً كبيراً في تحسين الأداء، لأن الاعتمادية بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلال الفرد. كما تتحقق القيمة المضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل أعضاء الفريق، وعندما يقوم كل منهم بمساهمة تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على القرار الفردي الذي يكون عرضة أكثر للخطأ أو القصور³.

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، مرجع سبق ذكره، ص 244.

² - عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ - فهد مانع فهد الحيان، مرجع سبق ذكره، ص 68.

5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين. وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدها: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وأفراد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام¹.

المطلب الثالث: مستويات التمكين

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما يريد المدير أن يفعله، بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة. ويعرف معظم المدراء أن عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون من خلال التمكين الذي يتطلب مستوى عالي من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا².

وبما أن سياسة التمكين تمثل فلسفة إدارية هامة للمنظمة، لا بد أن تتبناها نظريا وعمليا، لذلك فهي بحاجة إلى وقت من أجل أن يتم تطبيقها تدريجيا وعلى مراحل برامج سياسة التمكين. ويظهر من خلال الدراسات وجود اختلاف بين الباحثين بخصوص تحديد مستويات التمكين، غير أن هذا الاختلاف لم يصل إلى مرحلة التناقض والاختلاف.

¹- يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

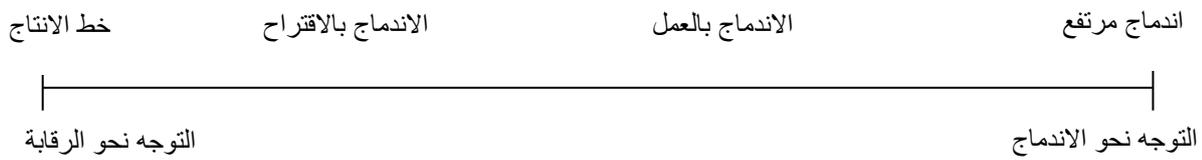
²- عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

وقد عرف (Bower and Lawlel,1992) مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في أربع مكونات وحسب توافر هذه المكونات يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة، وتتمثل هذه المكونات في¹:

- المعلومات عن أداء المنظمة.
- المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
- المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.
- القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.

وبناء عليه اقترحا نموذجا لمستويات التمكين يتكون من طرفين، يعبر فيه الطرف الأول عن توجه الإدارة نحو فرض سيطرتها على الأفراد العاملين، في حين يعبر الطرف الآخر عن توجه الإدارة نحو اندماج أو انخراط الأفراد العاملين، وذلك كما يلي:

الشكل رقم 01: مستويات التمكين من وجهة نظر (Bower and Lawlel,1992).



المصدر: احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (ط1، عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)، ص449.

يتضح من الشكل أن هناك ثلاثة مستويات من الاندماج هي²:

- **الاندماج في الاقتراح:** يمثل الاندماج في الاقتراح تغييرا طفيفا مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بها العمل، كما يكافؤون على ذلك. وعلى أية حال فإن الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار. والتمكين في هذا المستوى يأخذ محتواه من القبول الرسمي لأفكار الأفراد العاملين، ولكن من دون احداث أي تغيير في عملية الرقابة من قبل الإدارة.

¹-رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، 143.

²- احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص449-450.

- **الاندماج في العمل:** يمثل الاندماج في العمل تغييرا أكثر أهمية، حيث يستطيع الأفراد تطوير المهارات واستعمالها، كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به. وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على الدعم بدلا عن التوجيه.
 - **الاندماج المرتفع:** يحدث الاندماج المرتفع عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها احساسا بالمشاركة في الأداء الاجمالي لها.
- وقد حدد باستور (Pastor , 1996) خمس مستويات يمكن للفريق والإداري تطبيقها وهي¹:
- **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
 - **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.
 - **المستوى الثالث:** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومداخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا، ويعلم الفريق بذلك.
 - **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.
 - **المستوى الخامس:** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

¹-محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية (المجلد 38، العدد 2، عمان، الأردن: 2011)، ص ص 485-484.

وقسم (McShane and Glinow, 2000) تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات وهي¹:

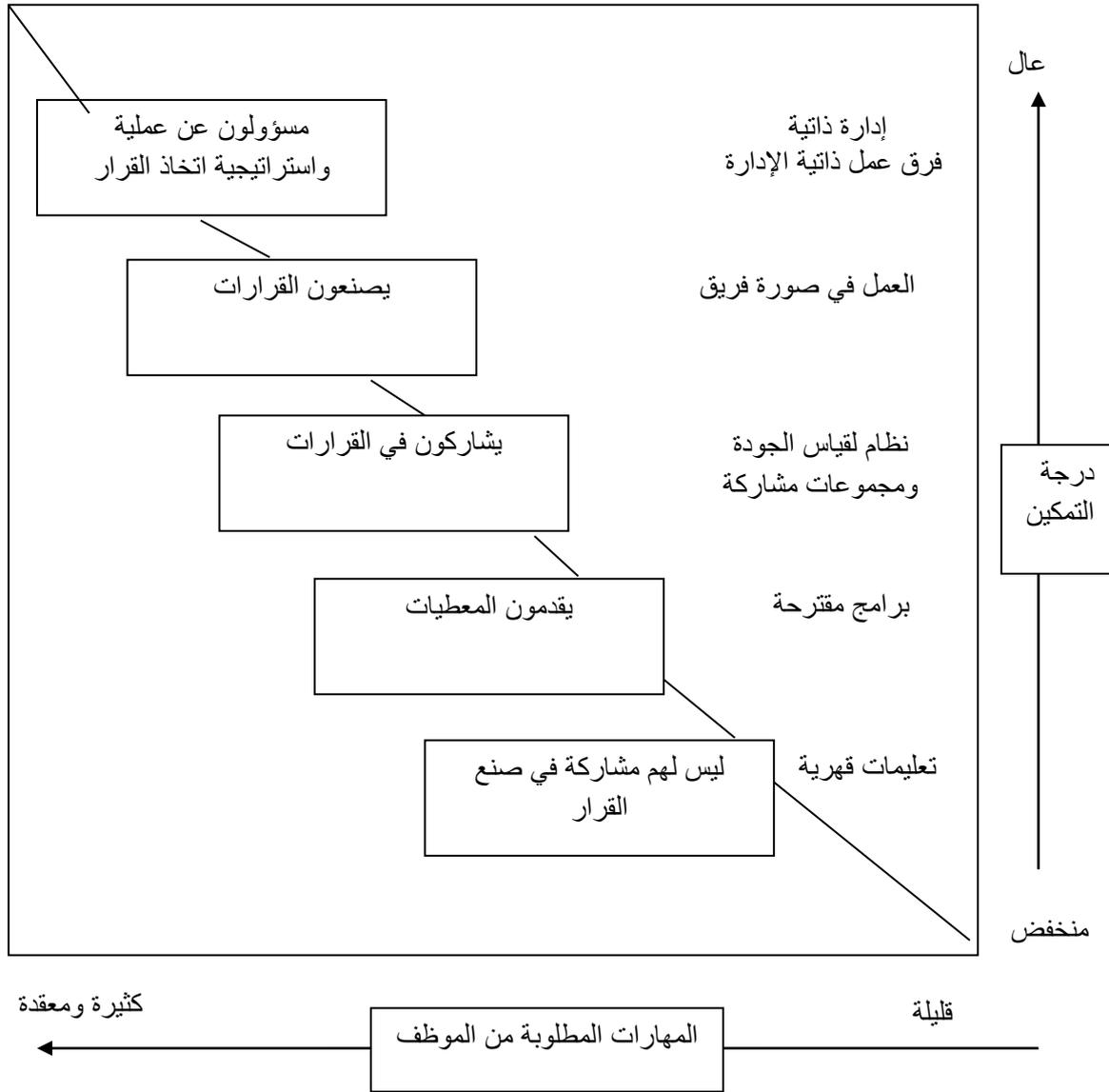
- **المستوى الأدنى:** يتمثل في الاستشارة الانتقائية، حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة وآراء حول بعض جوانب القرارات. وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول، وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.
- **المستوى المتوسط:** يظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة العاملين بشكل فردي أو جماعي. وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.
- **المستوى الأعلى:** يتمثل في المشاركة العالية حيث يتسلم العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات. وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار الحل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه. وتعتبر أبعاد التمكين العالية هذه خصائص المنظمات المستندة إلى الفرق.

ونخلص من خلال المستويات السابقة أن كثير من المنظمات اليوم تطبق برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار، والشكل رقم (2) يوضح تسلسل أساليب سياسة التمكين وفق المستويات المختلفة²:

¹-رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص136-137.

²-عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص37.

الشكل رقم 02: تسلسل التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص38.

يلاحظ من الشكل رقم (2) أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، ويصل التمكين أعلى مستوياته أي التمكين المطلق عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة، وإن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين.

وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير وليس تكلفة أو انفاقا يجب خفضه، وفي هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية

بمنحهم نصيباً من الأرباح. وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد العاملين في المنظمة، وهي على النحو التالي:

الشكل رقم 03: المستويات الثلاث للتنمية المعنوية للأفراد



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

يتضح من خلال الشكل رقم (3) أن المستوى الأول (ما قبل التقليدي) تكون فيه الإدارة استبدادية قهرية، والعامل يسعى لإنجاز العمل ليتفادى العقاب، وذلك من خلال إتباع القواعد والاهتمام بالمصلحة الشخصية.

وفي المستوى الثاني (التقليدي) تعمل الإدارة على توجيه وتشجيع فرق العمل (المجموعات)، وفي هذا المستوى يركز العامل على العمل المشترك مع مجموعة، ويؤدي ما يتوقعه منه الآخرون، ويقوم بتأدية واجباته والتزاماته التي يفرضها النظام الاجتماعي عليه، كما يلتزم بالقوانين.

وفي المستوى الثالث (ما بعد التقليدي) يكون نوع الإدارة تحويلية تخدم العامل، ويكون العاملون ممكنون يشاركون مشاركة كلية في المنظمة، حيث يتبع العامل نظاماً للعدالة والحقوق اختارها بنفسه، ويعي اختلاف القيم بين الأفراد، كما يوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة الجماعية.

يتضح من خلال ما سبق أنه باستخدام التمكين يتم تحفيز العاملين فهم يواجهون تحدياً مباشراً، وتتوافر أمامهم فرص استخدام عقولهم وتصوراتهم، ويعطيهم سلطة اتخاذ قرارات من شأنها التأثير على عملهم، وتشير الأبحاث إلى أن معظم الناس يحتاجون إلى تفعيل الذات وهي القدرة على الوصول إلى نتائج أو مخرجات تشعرهم بفاعليتهم.

المبحث الثالث: أبعاد التمكين، متطلباته وأهم معوقاته

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أبعاد التمكين، ثم سنتعرف على أهم المتطلبات والشروط اللازمة للقيام بعملية التمكين، وأخيراً سنبرز أهم المعوقات التي يمكن أن تعرقل سيرورة عملية التمكين.

المطلب الأول: أبعاد التمكين

لا شك أن دراسة عملية التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه، حيث تناول العديد من الباحثين تفصيل هذه العملية وتحديد أبعادها من وجهات نظر مختلفة، وفي دراستنا هذه سنعتمد على ثلاثة أبعاد للتمكين وهي:

1- المشاركة في المعلومات

إن المعلومات هي أساس المعرفة التي تمثل رصيد خبرة ودراسة طويلة يملكها الشخص في وقت معين، ومن خلال التفكير يستطيع الشخص التعرف على الأحداث المحيطة ويحتفظ بها في عقله¹. وتعتبر المعلومات مصدر القوة والفعالية والتنسيق والتعاون التنظيمي²

وتعد المعلومات إحدى مصادر قوة المنظمة، كما أصبحت مورداً جوهرياً لها، وكلما كان العاملون فيها حاصلين على المعلومات التي تخص عملهم كان باستطاعتهم اغتنام الفرص المتاحة أمامهم وانعكاس ذلك على موقع المنظمة في السوق، وحسن من علاقاتها مع زبائنهم باتجاه كسب رضاهم³.

ويقصد بالمشاركة في المعلومات منح العاملين المعلومات التي تزيد من قدرتهم على أداء الأعمال المكلفين بها⁴.

¹ - محمود فهد الدليمي، أفراح خضير عبد الرضا، دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة -، مجلة جامعة كربلاء (المجلد 14، العدد 1، جامعة كربلاء، العراق: 2016)، ص 42.

² - Zuvarashe Judith Mushipe, **Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Study of the Employees in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 3, no 8, december 2011, p23.

³ - أحمد كاظم بريس، مرجع سبق ذكره، ص 244.

⁴ - إيثار عبد الهادي الفيحان، علاء الدين برع العامري، **عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية - بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة -**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (المجلد 22، العدد 88، جامعة بغداد، العراق: 2016)، ص 78.

ويرى (Haag et al,2007) أن المشاركة في المعلومات التنظيمية تعني أن أي فرد وبغض النظر عن عنوانه الوظيفي يكون مخولاً للحصول على المعلومات التنظيمية¹.

ولقد توصل (Appelbaum, 1999) إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة، وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة، ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم².

ويرى أحد الباحثين أن المعلومات تعد العنصر الأساسي في استراتيجية التمكين، وبخاصة توافرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير أو فرق العمل، سعياً من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهماً حول أسلوب اتخاذ القرارات.

وذكر (Blanchard,1997) أنه لو طلب من العاملين الذين هم في الخطوط الأمامية من المنظمة لتولي مسؤولية صنع قرارات عمل جديدة، فيتوجب امتلاكهم نفس المعلومات التي يستعين بها المدراء للقيام بذلك، وبدون تلك المعلومات لا يمكنهم صنع قرارات جديدة.

وذكر (العنبي، 2005) أنه لكي يمكن للمؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين المتمكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وطرق العمل التي يشتركون فيها تقدم اسهاماً لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمؤوسين عن طريقة أدائهم زادت اسهاماتهم³.

¹-احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، مرجع سبق ذكره، ص74.

²-زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (عمان، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص79.

³-عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص183.

ولقد أشار (Blanchard , et al,1996) إلى أن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها، فضلا عن موازنتها ومواردها وطاقتها الإنتاجية وحصصها السوقية، كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تعد فوائد لمشاركة العاملين بالمعلومات وهي¹:

- تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
- تعزز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.
- تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.
- يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية (الفاعلية والكفاءة) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها.
- تستفيد المنظمة من مهارة الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

ولقد ربط العديد من الباحثين إتاحة المعلومات بالثقة في المنظمة، فقد أشار (Wilkinson ;1988) إلى أن إتاحة المعلومات من شأنه أن يعزز من الالتزام الذاتي لدى العاملين عن طريق منحهم الثقة، إذ أن لا شيء يجعل الأفراد يتقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها². وإن اشراك إدارة المنظمة أفرادها بالمعلومات رسالة مهمة لكل فرد تؤكد أن تلك الإدارة تثق بهم، وترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها خدمة لغاية المنظمة وأهدافها³. وسواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة فتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين، وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات، وذلك يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية⁴.

كما تتجلى أهمية إتاحة المعلومات في كون الإدارة لا تستطيع إجبار الأشخاص أو العاملين على تحمل المسؤوليات دون توافر المعلومات الكاملة عن طبيعة تلك المسؤوليات، لأن الأشخاص دون

¹- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 79.

²- مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سبق ذكره ص174

³- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص80.

⁴- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي،، مرجع سبق ذكره، ص185.

معلومات لا يمكنهم أن يراقبوا أنشطتهم، وهكذا يتجسد دور المعلومات في تحمل المسؤولية، إذ أن المسؤولية في المنظمات المتمكنة هي إحساس بالملكية طالما أن هذه الملكية تحقق له اشباعا لحاجاته¹. وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن توافر المعلومات بحد ذاته يجعل العاملين أمام مسؤوليات أكبر. وأن مفهوم التمكين يرتبط ارتباطا مباشرا بالتغيرات في الإدراك الفردي لتحمل المزيد من المسؤولية التي دفعت المنظمات على آثارها إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية، ويظهر أشكال وأوضاع تنظيمية جديدة وصلت إلى مرحلة متقدمة من التطور المنظمي يقع فيها عبء إدارة المنظمة على عاتق الأفراد المتمكنين والقابلين طوعا واختيارا على تحمل المزيد من المسؤولية، والتي هي تعهد والتزام الشخص للقيام بواجبات ومسؤوليات معينة وينبغي أن تكون مساوية تماما للسلطة².

ولابد من الإشارة إلى أن نجاح عملية التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت المحدد. ولذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك. وإن الخطأ الذي تقع فيه المنظمات هو عدم تحفيز الاتصال الفاعل بين العاملين من جهة والعاملين والزبائن من جهة أخرى، فضلا عن الاتصالات بين العاملين والإدارات³.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد المشاركة في المعلومات يلامس مجموعة من الموضوعات هي الثقة التنظيمية وتعزيز الالتزام والمسؤوليات ونظم الاتصالات في المنظمة، بوصفها مكونات فرعية تسهم في إتاحة المعلومات.

¹ - مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص174.

² - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره، ص186.

³ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص81.

2- الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات

يقصد بالاستقلالية إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة. وتعكس الاستقلالية ضمن عملية التمكين أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو واسع، ذلك أن الأفراد الممكّنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهام ووضع أهداف التحسين¹.

والمشاركة في القرارات هي أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للعاملين لاتخاذ قراراتهم دون قيود أو قوانين تفرض عليهم أو تحد من مساهمتهم، بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية. إذن، عندما نتحدث عن الاستقلالية في العمل، فإن ذلك يعني بصورة أساسية استقلال الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، أو بصفة ثانية مشاركتهم في اتخاذ هذه القرارات، ولذلك فإن هذا المفهوم هو مرادف لحرية التصرف وأيضا الإدارة الذاتية، فهذه الأخيرة تعني استقلال العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم ومراقبة نتائجها، وحرّيتهم في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والعمل بمرونة بدون حواجز إدارية تعيقهم عن تحقيق أهدافهم المشتركة مع المنظمة، كل هذا يتم ضمن إطار ترسمه الإدارة لتوجيه وتصريف طاقات العاملين نحو اتجاه معين.

ومن الطبيعي أن تكون الاستقلالية والمشاركة في القرارات عنصر أساسيا في ظل عملية التمكين، فالتمكين في حد ذاته يعني حرية التصرف والاستقلالية في العمل مع مراقبة النتائج، وكذلك المحاسبة على هذه النتائج من طرف مسؤولي المنظمة. فالتقرير الذاتي للمصير من طرف العاملين والقدرة على الاختيار يقودان إلى مزيد من القدرة على الابتكار والمبادأة. وعلى العكس، فإن إحساس العامل بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة في النفس².

كما أوضح (Wilkinson,1998) أن الاستقلالية هي حرية التصرف بالمهارات والوسائل، أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل، ولكن ذلك ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية، حيث تقوم الإدارة بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها الصورة الذهنية للحالة المستقبلية المرغوبة والممكنة للمنظمة. فالأفراد ذوي التمكين العالي يشعرون بأنهم يفهمون رؤية المنظمة وتوجهها

¹ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص85.

² - خليدة محمد بكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كإداة لتحقيق الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر: 2012-2013)، ص 68-69.

الاستراتيجي، وبامتلاكهم لهذا الفهم فإنهم يشعرون بامتلاك القدرة على الاستقلالية بدلا من انتظار التوجيه والسماح من الإدارة العليا¹.

ويجب على العاملين أيضا فهم رؤية المنظمة، لأن هذه الرؤية سوف تترجم فيما بعد في شكل أهداف وأدوار ومسؤوليات. من هنا يجب أن تكون لدى العاملين القدرة على تحديد كيفية المساهمة في تحقيق تلك الأهداف. ويجب أيضا مناقشة القيم، لأنها المفتاح الرئيسي لرؤية مقنعة، فالقيم تجعل من الرؤية حقيقة، وبفضلها تصبح عملية اتخاذ القرارات أسرع وأسهل².

وعلى الإدارة عند رغبتها في تطبيق التمكين أن تضع حدودا للحرية الممنوحة للأفراد، بحيث تخلق نوع من التوازن بين التوجيه والتمكين، فالأفراد الذين منحوا حق التمكين هم بحاجة إلى الدعم الإداري .

وإن التمكين في جوهره يحمل نوع من الرقابة المسيطر عليها من قبل الإدارة، لأن منح العاملين صلاحيات صنع القرارات واتخاذها والاسهام في تحديد أهداف المنظمة بالاتفاق مع الإدارة نوع من التوجيه المخطط، وهذا ما يضمن الإنجاز دون الحاجة إلى الرقابة المباشرة وبخاصة عند توفر الالتزام الذاتي (الرقابة الذاتية)³.

ومن خلال ما سبق فالاستقلالية في إطار التمكين تتضمن ما يلي⁴:

- امتلاك العاملين لرؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.
- اسهام العاملين في وضع الخطط السنوية والاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة بشكل توافقي بين توجيهات الإدارة والعاملين والمالكين وأصحاب المصالح الآخرين.
- امتلاك العاملين لحرية التصرف في أداء الأعمال المناطة بهم، ومناقشة أفكارهم مع الإدارة العليا بشكل ديمقراطي انسجاما مع متطلبات المرونة والسرعة والإبداع.
- امتلاك العاملين لصلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها من دون الرجوع إلى الرئيس المباشر، أي بمعنى ممارسة الرقابة واختيار النمط المناسب لها وتعزيز ادراك الأفراد لقدراتهم على ممارسة الذاتي منها (أي الرقابة الذاتية).

¹ - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي،، مرجع سبق ذكره، ص ص 191-192.

² - خليفة محمد بلكير، مرجع سبق ذكره، ص72.

³ - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

⁴ - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي،، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193.

- تقديم العاملين للمقترحات والاستفسارات بحرية عالية من دون الخوف من النتائج، وبما يعزز لديهم فرص الإبداع والابتكار ضمن حدود معروفة ومسبقة.
- أن تكون لدى العاملين بعض الحدود من التصرف بين العليا والدنيا، وذلك في ضوء المعلومات التي يمتلكونها لحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الايمان بأن تكون الرقابة ملتزمة بالعنصر الذاتي، وتحمل في جوهرها ادراك الأفراد لأهميتهم في العمل والتحديات التي يواجهونها والالتزام الداخلي لإنجاز الوظائف، أي بمعنى آخر الابتعاد عن ممارسة الرقابة المباشرة من قبل الإدارة العليا والتي تحد من القدرات الإبداعية للعاملين.

3- العمل الجماعي (أسلوب الفريق)

يعد العمل الجماعي أو الاعتماد على أسلوب الجماعة والفريق المفتاح الثالث لعملية التمكين، فبعد مشاركة العاملين في المعلومات، ومنحهم الاستقلالية وإشراكهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم، يأتي دور تأطير عمل الأفراد ضمن أسلوب حديث يضمن سرعة ومرونة وجودة الأداء، وهو ما يعرف بالعمل الجماعي، أو بتعبير آخر تبني أسلوب الفريق.

ويقصد بالجماعة بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين على بعضهم البعض، والمتفاعلين فيما بينهم في أداء وظائف معينة ولتحقيق أهداف مشتركة¹. ويعتبر الفريق نوعاً خاصاً من جماعات العمل، ويعرف بأنه عبارة عن جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة، تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، فما يميز فريق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل².

إن دور الفريق في المنظمات التي تسير نحو التمكين يختلف عن دور الفريق في المنظمة الهرمية التقليدية، إذ أنه في الأخيرة يشكل من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهام محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل كافة أنشطة المنظمة. والخاصية الأخرى

¹- احمد ماهر، تطوير المنظمات، (مصر: الدار الجامعية، 2011)، ص486.

²-فهد مانع فهد الحيان، مرجع سبق ذكره، ص93.

التي يتميز بها التنظيم في إطار المنظمة المتمكنة هو أنه يدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق جميعاً يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية¹.

كما أن العلاقات بين أعضاء فرق العمل الممكنة تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها أعضاء الفريق وتمتاز بالوضوح والدقة، وتكون القرارات مستندة إلى معلومات وبالإجماع ويلتزم بها الجميع².

إن فرق العمل الممكنة تعمل على تشجيع الأفراد على المبادرة والاقتراح وطرح الأفكار الإبداعية، وهذا مما يسهل تحليل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وهذا يجعل أعضاء الفريق يكتسبون الخبرات والمهارات نتيجة التطبيق العملي والممارسة³.

إذن يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل، وتساند هذه الفرق من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار الأعضاء من قبل المسيرين. وتعد فرق العمل أكثر فعالية في معالجة المشاكل من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات. هذه السلطة والاستقلالية في اتخاذ القرارات يجب أن يقابلها منح المديرين لفرق العمل سلطة كافية أيضاً لتنفيذ قراراتها، وتطبيق مختلف التغييرات والتحسينات التي تقترحها⁴.

كما يقتضي العمل الجماعي من خلال فريق العمل تدريب العاملين على مهارات جديدة وعلى العمل ضمن إطار الفريق، حيث يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية

¹ - مؤيد نعمة الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 178-179.

² - فهد مانع فهد الحبان، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ - Bradley L. Kirkman & Others, **The impact of Team Empowerment on virtual Team Performance: The Moderating role of face -to-face Interaction**, Academy of management journal, USA : Vol.47, N°02, 2004, p: 178.

⁴ - خليفة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 77.

تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة¹.

بالإضافة إلى ضرورة تدريب أعضاء الفريق يجب أن لا نغفل مسألة تقدير جهود العاملين في فرق العمل، حيث يجب التركيز على تحفيز ومكافأة الأفكار الإبداعية والمبادرات الجديدة والفعالة والمجهودات المبذولة من طرف العاملين، حيث من الأفضل أن يتم هذا التحفيز والمكافأة بشكل جماعي². وتعد الحوافز والمكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها رسالة للموظف بقبول سلوكه وتصرفاته وأدائه، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال³.

وبالتالي من أجل إنجاح فرق العمل الممكنة يجب توفر ما يلي⁴:

- أهداف واضحة ومحددة وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال فعال بين كل الأعضاء يشجع على المناقشة الصريحة والتعبير الصريح عن الأداء والأفكار.
- معرفة واضحة بجوانب القوة والضعف لدى الفريق.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات تتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

إذن لا يمكن لأي منظمة أن تمكن العاملين بها من دون أن تقوم بمشاركتهم في جميع المعلومات الخاصة بأهدافها وطموحاتها ورؤيتها المستقبلية وسير العمل بها، وكذلك توفير الاستقلالية للعاملين وإشراكهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم، بالإضافة إلى تبني العمل الجماعي الحقيقي والتحول التدريجي إلى أسلوب الفريق. حيث تتفاعل هذه الأبعاد فيما بينها، ويعتبر النجاح في تطبيق كل بعد منها سببا

¹- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 12، العدد 1، جامعة القادسية، العراق: 2010) ص 64.

²- خليفة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³- عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

⁴- فهد مانع فهد الحيان، مرجع سبق ذكره، ص 95.

لنجاح وفعالية الأبعاد الأخرى. وهنا لابد من توفر الثقة بين العاملين ومروسيهم كعنصر رئيسي وقاعدة أساسية لتبني الأبعاد الثلاثة السابقة.

المطلب الثاني: متطلبات تمكين العاملين

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، وهي:

1- صياغة رؤية واضحة للمنظمة

يمثل بناء الرؤية الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس بما سيقومون به من أعمال مما يقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح. وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين الحرية للقيام بالعمل وإعطائهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها الكثير من المنظمات. فيعتمد نجاح التمكين وبشكل أساسي على إعطاء الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين لربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة. حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا. ويمكن أن يكون العاملون أكثر فعالية في حالة معرفتهم بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد يعتبر تحدياً للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم. ويجب الإشارة إلى أهمية دور الإدارة العليا في الاتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل وإيصال الرؤية، وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب لتحقيق الأهداف¹.

2- الانفتاح وفرق العمل

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجديّة، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر

¹ - شاكِر جَارِ اللهُ الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 296-297.

وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها¹.

3- الثقة الإدارية

أساس عملية التمكين هو ثقة المديرين في مرؤوسيه، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها. فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف². فالتمكين الحقيقي يتطلب "الثقة بالفرد"، والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة. وإن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة، حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين³.

4- النظام والتوجيه

أفاد الأفراد الممكّنين أن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة، خطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة. فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فإنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم. فالأفراد الذين يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المنظمة. وإن وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض والذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وجد (Spreitzer ,1996) أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين، فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض، فعدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة. وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم. ويمكن التمييز بين نوعين محددين من المعلومات الضرورية للتمكين: معلومات عن رؤية المنظمة ومعلومات عن الأداء، فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فإنهم يشعرون

¹-معمّر عقيل عبّيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة- دراسة في جامعة واسط-، مجلة واسط للعلوم

الانسانية (المجلد 11، العدد 29، جامعة واسط، العراق: 2010) ص284.

²-عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص220.

³- شاكر جار الله الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص297.

بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون بها، فإنهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء¹.

5- الدعم الاجتماعي والشعور بالأمان

حتى يشعر الأفراد بأن المنظمة توفر لهم بيئة تشجعهم على التمكين، فإنهم يحتاجون إلى الدعم الاجتماعي من رؤسائهم، وزملائهم في العمل. فلكي يأخذ الموظفين المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم جهودهم بدلا من اعاققتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفا في حالة ارتكاب أخطاء. ولذا يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين².

6- الاتصال وتدفق المعلومات

يعتبر الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها من مقومات تمكين العاملين، وتعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل التي قد تواجهه. فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ³.

7- برنامج المكافآت والتحفيز

لإنجاح جهود التمكين ينبغي أن تربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليه الموظف بنتائج أدائه لعمله، وإن تبني المنظمات نظام للمكافآت يتلاءم ورغبتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل خطوة ضرورية للمضي في رحلة التمكين، لذلك ينبغي التحول من النظام التقليدي للأجور والمكافآت إلى نظام مكافآت يرتبط بالأداء. ووفقا لنظرية التوقع فإن تحفيز الأفراد لزيادة جهودهم في القيام بأداء أعمالهم سوف يعتمد على نوعين من التوقعات: أن جهودهم سوف ينجم عنها مستوى الأداء المطلوب، وأن أدائهم

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - شاكر جار الله الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص 298.

³ - إيمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية - دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني

في مجمع الزعفرانية-، مجلة الإدارة والاقتصاد (العدد 94، الجامعة المستنصرية، العراق: 2013)، ص 389.

سوف يحدث النتائج المطلوبة. ومن الأخطاء الجسيمة والشائعة لدى بعض المديرين الاعتقاد أن المتابعة والتحكم في العاملين تجعلهم أكثر انضباطاً ونتاجية، لأن ذلك سوف يتيح لهم حسب اعتقادهم فرصة للسيطرة على العاملين، ومن ثم الضغط للحصول على أعلى قدر من الانتاجية. إن تبني مفهوم التمكين في المنظمات يعني التركيز على الجانب المعنوي باعتباره جانب أساسي ومكمل للجانب المادي للعاملين¹.

8- القيادة الإدارية

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين يكمن في أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في المستويات الدنيا، وذلك حتى يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير نمط القيادة التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في الأدوار والعلاقة بين المدير والمرؤوسين. حيث يتطلب أن يكون دور المدير التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما دور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرار. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث تتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. وهناك من يرى بأن القائد هو الذي يعمل على تمكين الآخرين ومساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة. وأن القادة الذين يستخدمون النمط التحويلي في القيادة هم الذين يمتلكون القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف، وذلك عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافأة².

¹-أسامة خيري، القيادة الإدارية (ط1، عمان، الأردن: دار الرابية للنشر والتوزيع، 2012)، ص114.

²- شاكر جار الله الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص298.

9-التدريب

من المكونات الأساسية لجهود التمكين اعتبار الأفراد المورد الحيوي للمنظمة، ولذلك نجد أن من المقومات الأساسية لنجاح التمكين هو تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر، وبقناعة من جانب القيادة بأهمية التدريب وجدواه للمنظمة والعاملين وأنه استثمار على المدى الطويل، حيث ينبغي وضع خطط تدريبية لكافة المديرين والعاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية، وذلك لإيصال المفاهيم والمبادئ الأساسية للتمكين، وكذلك تنمية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لممارسة مهام أعمالهم، وذلك يعني بطبيعة الأمر أن تستثمر المنظمات أموال طائلة في مجال التدريب، وتخصص جزء ثابت من ميزانياتها لجهود التدريب. ويعني كذلك إعادة النظر في برنامج التدريب الحالية وتقييمها لحساب الفوائد العامة من استثماراتنا في التدريب والتطوير¹.

المطلب الثالث: معوقات التمكين

إن نجاح برامج التمكين الإداري تتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المنظمة بالتمكين كفلسفة وجب الالتزام بتطبيقها ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح العاملين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم، فإشراك العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويلا المدى، وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في ثقافة المنظمة.

وعموما تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تحول دون النجاح في تطبيق فلسفة التمكين الإداري ومنها:

- مقاومة التغيير من قبل الرؤساء والعاملين في المنظمة: إن العاملين عادة لا يقبلون التمكين خوفا من زيادة المسؤولية على عاتقهم، وبالتالي المحاسبة عليها، والفهم الخاطئ للتمكين على أنه محاولة لاستغلالهم في العمل، بالإضافة إلى ملازمة تقليص حجم العمالة مع التمكين، وهذا بدوره يزيد من حذر العاملين ومعارضتهم للتمكين. والقادة أيضا يقاومون التمكين فهم ينظرون إليه على أنه تنازل عن السلطة، وهذا يسبب لهم الخوف من خسارة الوظيفة التي يشغلونها أو المركز الوظيفي "المسمى الوظيفي" في المنظمة عندما تبدأ المنظمة بتقليص العمالة.

¹-أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- وجود فجوة بين ما يتم طرحه وبين ما يتم ممارسته من الإدارات: فعندما يخيب ظن العاملين بالتمكين وبالتالي يرفضون تطبيقه، ويظهر ذلك بشكل واضح عند استخدام التمكين كأداة للتلاعب من قبل الإدارة بهدف ضمان قيام العاملين بالمهام والواجبات الكاملة.
- **ثقافة المنظمة البيروقراطية:** حيث تحتوي المنظمة على عدة مستويات إدارية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذا يعتبر عائقاً أيضاً للتمكين، فإن المنظمات البيروقراطية التي تعزز التوجيه من أعلى إلى أسفل، وفيها يكون التغيير قصير المدى، إضافة إلى عدم دعم الإدارة فيها لبرامج التمكين، واتصافها بالصراعات بين العاملين والمديرين وبين العاملين أنفسهم أيضاً، تلك الصراعات تقضي على وسائل الوصول إلى أهداف المنظمة، لأنها تجعل اهتمام العاملين والمديرين في المنظمة محدودة في كيفية الدفاع عن أنفسهم وعدم التطلع لما هو أهم من ذلك. وأكد ذلك (Hotl,2000) في دراسته عن الصعوبات المحتملة لتطبيق التمكين، وهي حسب قوله: البيروقراطية في العمل ونقص الالتزام التنظيمي وعدم تقدير أهمية التمكين ومقاومة التغيير في السلوك التقليدي في العمل وعدم تبني التعليم والتدريب المستمر، وعدم وجود اتصالات فعالة¹.
- **السرية في تبادل المعلومات:** تتسابق منظمات الأعمال في الحصول على تكنولوجيا المعلومات الحديثة الفائقة الكفاءة، وذلك من أجل خلق وتخزين المعلومات، ولكن المشكل الذي تقع فيه المنظمات هو عدم تمكين العاملين من الوصول إلى هذه المعلومات بحجة سريتها، مما يعيق العاملين في اتخاذ القرارات السليمة.
- **ضعف نظام التحفيز:** يعتبر التحفيز من الأنشطة الملازمة لأي نشاط بشري، وإن التحفيز يعطي رسالة للعاملين بإجادتهم لأعمالهم. وأن أنظمة التحفيز المبنية على أسس غير عادلة تؤدي إلى نتائج عكسية، لأن العامل الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عمله وقراراته، فحتى نجعله يستمر في ذلك فلا بد أن تشعره الإدارة بأهميته.
- **ضعف التدريب والتطوير الذاتي:** يحتاج التمكين إلى القدرة والمهارة حتى يستطيع العاملين من تحمل مسؤولياتهم، ولا يمكن امتلاك القدرات والمهارات بدون التدريب المستمر. والخطأ الذي يقع فيه المديرين هو اعتقادهم بأن العاملين يمتلكون المعرفة الكاملة وليس هناك حاجة للتدريب والتطوير.

¹-فهد مانع فهد الحيان، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75.

- **عدم الثقة الإدارية:** الكثير من المديرين لا يتقون بمرؤوسيهـم، وأن توقعاتهم سلبية بخصوص الآخرين، لذلك فهم يترددون في الاعتماد عليهم، وعدم الانفتاح عليهم للتعرف على أفكارهم. كل ذلك سيؤدي إلى عدم امكانية مناقشة الأخطاء والتعبير بحرية عن النوايا¹.
 - **التمكين يستغرق وقتا:** إن التحول من ثقافة القيادة والرقابة يتطلب التزاما بعيد الأمد، ففي معظم الأحيان تمارس الحلول السريعة في تطبيق التمكين دون اجراء التغيير للنظم والهيكل الإدارية والقيم، فمن أجل نجاح عملية التمكين لابد من النظر إلى التمكين كبرنامج بعيد الأمد لمشاركة العاملين واندماجهم².
- ونذكر أيضا المعوقات التالية³ :
- اعتقاد المديرين أن لديهم المعرفة في كيفية تمكين العاملين، وأن لديهم الفهم الكافي لهذه العملية، وقد لا يكون الأمر كذلك. فتمكين العاملين يعني تفويض السلطة والمساءلة ومسؤولية العاملين عن تطوير أدائهم تحت رقابتهم الذاتية دون أخذ الإذن من الإدارة، ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين فإن التمكين سيفشل في المنظمة.
 - عدم ادراك الإدارة لدورها عند مباشرة تنفيذ البرامج ولا تستطيع العمل دون ممارسة الرقابة والأوامر حسب البناء التنظيمي، وهنا فإن الأفراد يمنعون أو يواجهون صعوبات عند تنفيذ أي عمل دون الرجوع إلى الإدارة من خلال أخذ الإذن منها، وهذا ما يتنافى والتمكين الإداري.
 - التوقعات والتأملات الواسعة من قبل الأفراد بأن لديهم الحرية التامة باتخاذ أي إجراء أو معالجة أي مشكل، فيبدؤون العمل بشتى الطرق وفي مختلف الاتجاهات لمحاولة حل المشكلات وأحيانا يتفاجؤون بعجزهم.
 - جمود الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تعكسها التصرفات التي لا تقبل التغيير والانفتاح والمعركة للأفكار الجديدة والغير مألوفة .
 - رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، بالإضافة إلى زيادة درجات تعقده وتصاميم العمل المنغلقة فيه.

¹-شاكر جار الله الخشالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 301-302.

²-احسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، مرجع سبق ذكره، ص 114.

³-قبطان شروقي، **واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية واثره على الانتاج الفكري للاستاذ الجامعي دراسة ميدانية**، مجلة

الاقتصاد الجديد (العدد 8، جامعة خميس مليانة، الجزائر: ماي2013)، ص311

- غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم، وأجواء عمل غير صحية تميزها الانفرادية وغياب الاحترام وانعدام الثقة.
- كما يمكن إضافة المعوقات التالية¹:
- اساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح المجموعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- اقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من اقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع وتفشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (ط1، مصر: المكتبة العصرية، 2009)، ص412.

المبحث الرابع: التمكين في المنظمات الخدمية

تنقسم منظمات الأعمال إلى منظمات صناعية ومنظمات خدمية، فالمنظمات الصناعية هي تلك التي تنتج أوجه نشاط ملموس أو سلعا ملموسة، وأما المنظمات الخدمية فهي تلك المنظمات التي تنتج أوجه نشاط غير ملموسة أو خدمات. والملاحظ اليوم أن هناك توسع ملحوظ في قطاع الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية الصناعية، ونشاط الموظف يختلف في المنظمات الصناعية عن المنظمات الخدمية مما يسهم في اختلاف طبيعة التمكين ودرجته في كل قطاع. ففي المنظمات الإنتاجية التي تقدم منتجات ملموسة بمواصفات محددة مسبقا قد لا تترك مجالا كبيرا للموظف للاجتهد والتكيف والمرونة، أما في المنظمات الخدمية فنطاق التمكين قد يكون أوسع لأن الموظف يتعامل مع المستهلك مباشرة، والخدمة المقدمة للمستهلك تتأثر بالدور الذي يلعبه الموظف، ولكن بدرجات متفاوتة من منظمة خدمية إلى أخرى¹. وقبل التعرف على مكانة التمكين في المنظمات الخدمية لابد علينا أن نتعرف على هذا النوع من المنظمات وخصائص الخدمات التي تقدمها.

المطلب الأول: مفهوم المنظمات الخدمية وأهميتها

سننطلق في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم المنظمات الخدمية من خلال تعريف كل من الخدمة والمنظمة، ثم سنتعرف على أهمية هذا النوع من المنظمات.

1- مفهوم المنظمات الخدمية

قبل التعرف على مفهوم المنظمات الخدمية لابد من التطرق إلى تعريف الخدمة، تعريف المنظمة ثم سنستخلص تعريف للمنظمات الخدمية.

هناك العديد من التعاريف للخدمات والتي تناولها الباحثين والكتاب، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعرف الخدمات بأنها "منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى اشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقيق له المنفعة"².

¹- يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 139.

²- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته (عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010)، ص 35.

ويعرفها كوتلر Kotler أنها "كل نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا تنتج عنها أي ملكية، وأن انتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"¹.

وتعرف أيضا بأنها "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد"².

وتعرف على أنها: "انتاج منفعة غير مادية في جوهرها إما في حد ذاتها أو كعنصر هام في منتج مادي ملموس، تشعب من خلال شكل ما من أشكال التبادل حاجة محددة"³.

وتعد الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبيا سريعة الزوال، وهي تمثل نشاط أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وارضائهم، إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية⁴.

ومنه يمكن القول أن الخدمة هي منتجات غير ملموسة يستفيد منها طرف معين، ولا يعني تقديمها أن المستفيد يصبح مالكا لها.

أما المنظمة فتعرف بأنها "منظومة اقتصادية مكونة من مجموعة من الأشخاص، وتستخدم مختلف عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وفعاليات، وذلك بهدف اشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات"⁵.

من خلال ما سبق نستنتج أن المنظمة الخدمية هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها، لإنتاج منتجات غير ملموسة بهدف اشباع حاجات ورغبات الزبائن.

¹ - Kotler. P et Dubois. **Marketing Management**, Publi unio, paris, 11eme édition 2003, P 462.

² - بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات** (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007)، ص 36.

³ - أديان بالمر، **مبادئ تسويق الخدمات** (ط1، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية، 2009)، ص 35.

⁴ - هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات** (ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2005)، ص 23.

⁵ - Olivier Torrès – Blay, **Economie d'entreprise**, Economica, Paris, 2000, P 7.

2- أهمية المنظمات الخدمات

إن التطورات والتحولات الهامة في منظمات الأعمال في الفترة الحالية الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع، فلفترة طويلة من الزمن كان الاهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تحقيق خطط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى منظمات الأعمال، ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية لهذا القطاع وزاد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية وكمورد هام لدخل الدولة.

ويلاحظ أن الاهتمام بقطاع الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأية دولة، ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزا على الزراعة باعتبارها المصدر الرئيس للسلع، وباعتبار أن القطاع الزراعي هو القطاع الذي تستند إليه كافة القطاعات والصناعات الاستراتيجية، فمع زيادة التطور الاقتصادي ازدادت الحاجة إلى المواد الأولية التي تحتاجها الصناعات الوليدة، لذلك فقد ظهرت مناجم الفحم وغيرها من الصناعات الاستخراجية، ثم تلا ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الصناعات المختلفة، ولقد أدى ظهور الصناعات المختلفة إلى ظهور المنافسة وبالتالي استخدام مختلف أساليب جذب الزبائن. وبعدها تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة وهي التركيز على صناعة الخدمات.

وقد نما قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، ويعزى ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات، وهذه الظاهرة كغيرها من الظواهر لها مسببات كثيرة منها¹:

- ازدياد معدلات أعمار السكان مما دفع بالحاجة إلى الخدمة الطبية، وبذلك ازدادت مراكز الرعاية الصحية ومراكز اللياقة البدنية، والتي يحتاجها كبار السن خاصة.
- ازدياد أوقات الفراغ وازدياد ضغط العمل وارتفاع دخل الفرد مما زاد معه الدخل القابل للانفاق على الخدمات الترفيهية، ومراكز رعاية الأطفال نظرا لازدياد واتساع دائرة عمل المرأة وأنها أصبحت قوة عمل مؤثرة، وأصبح للأسرة الواحدة أكثر من دخل، حيث جعلت هذه الدخول الإضافية الانفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا وميسرا، وخاصة تلك الخدمات التي تجعل من الحياة أكثر متعة.

¹-قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (ط1، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص

- ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا مما يستدعي الحاجة إلى خدمات الصيانة مثل الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان، فهي سلع تتطلب خدمات سواء أكان ذلك قبل استعماله أم أثناءه أم بعد الاستخدام.
 - زيادة نسبة عدد العاملين في صناعة الخدمة.
 - التغيرات في بيئة منظمات الأعمال وكذلك المستهلك الأخير زادت من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كان عليه الأمر في السابق.
- إن المنظمات الخدمية فضلا عن ضرورتها اليوم في تسهيل عملية التبادل داخل الاقتصاد، فإنها تستوعب نسبة كبيرة من الأيدي العاملة مما يعكس آثارا إيجابية على الاقتصاد. والجدير بالذكر أن نمو صناعة الخدمات يلعب دورا تدعيميا للصناعات الأخرى.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات وطبيعتها

1- خصائص الخدمات

لقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت خصائص الخدمات، واتفقت أغلبها على أربع خصائص أساسية للخدمة تتمثل فيما يلي¹:

- **عدم الملموسية:** إن الخدمة تمثل جهدا أو عملا يمكن أن يقدمه شخص لآخر أو منظمة لمنظمة أخرى أو منظمة لشخص. من هذا نجد بأن الخدمة ليس لها جانب مادي يمكن رؤيته أو معاينته أو لمسها أو تذوقه قبل اتخاذ قرار الشراء. لذلك نجد بأن المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجودة الخدمة فيما يتعلق بمقدمي الخدمة، أدوات الاتصال، الأسعار وغيرها من المعلومات. إن عدم إمكانية لمس الخدمة من قبل المستفيد قبل الشراء يولد لديه حالة التردد وعدم التأكد من قبول الخدمة. بالإضافة إلى هذه المعلومات فإن ما تقدمه المنظمات من خدمات من خلال اختيار الموقع، البناء الخارجي، استخدام الأجهزة والمعدات المتطورة، طريقة تعامل الموظف مقدم الخدمة وغيرها تساهم في تحسين وإبراز الخدمات.

¹-محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات (ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010)، ص ص38-40.

- **التلازمية (التماسك):** إن ما يميز الخدمة هي وجود مقدمها والمستفيد منها في آن واحد عند التقديم، وإن هذا يعبر عن جانب أساسي من مفهوم الخدمة. لكون الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت. وهذا لا ينطبق على السلع المادية التي تعرض في المعارض أو توزع على التجار والبائعين ومن خلالها إلى المشتريين ليتم استهلاكها لاحقاً. وتشير خاصية التماسك أو الترابط إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والمستفيد، حيث يتطلب الأمر غالباً حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها. وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة حيث يتم الإنتاج وتسويق الخدمة في آن واحد، كما أن تواجد مقدم وطالب الخدمة معاً له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة، وهذا ما يتطلب من مقدمها أن يقوم بكسب ثقة المستفيد وبناء علاقة طيبة ووثيقة معه.

- **عدم تماثل الخدمات (التباين):** تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة. حيث أن الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أو المقدم تتباين أحياناً. وذلك لاختلاف الشخصية، المزاج، الخبرة، المعرفة وغيرها لدى المقدم. وإن هذا الاختلاف في هذه العوامل سوف يجعل من الصعب جداً تحديد مستوى معين لجودة الخدمة المطلوبة بشكل دقيق. ومن أجل أن تتمكن المنظمات من الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة فإنها تلجأ إلى عدد من الاستراتيجيات بهدف الوصول إلى المستوى المقبول للخدمة المقدمة والحصول على رضا المستفيد. إن هذه الخاصية هي التي تجعل منظمات الخدمة تسعى لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ثلاث خطوات أساسية:

- الاختيار والتدريب الجيد لمقدمي الخدمات.
- تقييس عمليات أداء الخدمة على مستوى المنظمة ككل.
- متابعة رضا الزبون عن الخدمات من خلال مقترحاته والشكاوي المقدمة.

- **تلاشي الخدمة (هلاكية الخدمة المقدمة):** بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشى وتنتهي سواء تم الاستفادة منها أو لم يتم الاستفادة منها، وذلك لعدم إمكانية تخزينها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها، وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المنظمة. لذلك على المنظمة أن تحدد أسباب عدم وقوع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع

المعالجات المناسبة، أما في حالة وجود طلب مستمر فإن هذه الخاصية سوف لا تشكل مشكلة لمقدمها. ولكي تتمكن المنظمات الخدمية تخفيف آثار عدم استقرار الطلب عليها أن تقوم بما يلي:

- استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة ومواجهة التغير في مستوى الطلب.
- تطوير أساليب الخدمات المشتركة (تقديم الخدمة لمجاميع).
- إضافة منشآت لأغراض التوسع المستقبلي.
- التسعير المختلف الذي ينقل الطلب من فترات متزايدة إلى فترات أخرى مثل الحجز المسبق بأسعار أقل.

وبعد أن تعرفنا على خصائص الخدمات، سنتطرق إلى بعض المشاكل الناتجة عن هذه الخصائص وأساليب معالجتها:

الجدول رقم 01: بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمات وأساليب معالجتها

السمات	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	-صعوبة توفير عينات. -وجود قيود كثيرة على عناصر الترويج في المزيج التسويقي. -صعوبة تحديد السعر والنوعية مقدما.	-التركيز على الفوائد. -استخدام الأسماء التجارية. -استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة. -تطوير الشهرة. -تخفيض تعقيدات الخدمة
التلازم	-تتطلب تواجد مقدم الخدمة. -البيع المباشر. -محدودية نطاق العمليات.	-تعلم العمل في مجموعات. -العمل بسرعة. -تحسين أنظمة تسليم الخدمات.
الاختلاف وعدم التجانس	-تعتمد المعايير على من هو مقدمها ومتى تقدم. -صعوبة التأكد من النوعية.	-الحرص على اختيار وتدريب وتنمية مهارات توظيف الموظفين.
الزوال والفاء	-لا يمكن تخزينها. -مشاكل التذبذب في الطلب	-أتمتة العمليات قدر المستطاع -المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب كتخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب أو استخدام نظام الحجوزات.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات (ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2005)، ص 33.

2- طبيعة عمليات الخدمة

نظرا للخصائص التي يتميز بها منتج الخدمة والتي يدركها كلا من مجهز الخدمة والمستفيد منها، فلقد أثرت هذه الخصائص على طبيعة عمليات تصنيع الخدمة، مما يجعلها مختلفة عن عمليات تصنيع السلع، مما أثر ذلك على عدم الاهتمام بمنتج الخدمة خلال حقبة من الزمن ليست بالقصيرة، أضف إلى ذلك مشاركة الزبون في بعض مراحل عملية انجاز الخدمة، مما جعل حالات عدم التأكد تتناوب كثيرا من عمليات انتاج الخدمة، ومن هذه العمليات التي تتأثر بخصائص الخدمة نذكر¹:

- تمتاز عمليات الخدمة بكونها ذات درجة عالية من التفاعل بين المنتج (المجهز) والزبون. وهذا ما يخلق مصاعب كثيرة في إدارة عمليات الخدمة، ومنها خلق حالة عدم التأكد للمدراء حول وقت المعالجة وجودة المنتج اللازمين للمستفيد.
- منتج الخدمة لا يمكن نقله، فإن ذلك يلزم الزبون الانصياع لنظام تسليم الخدمة أو انصياع الأخير للزبون، أي ترتيب تسهيلات نظام الإنتاج وفق حاجة الزبون أو تكيف الزبون وفق ترتيب تسهيلات عمليات الخدمة.
- بسبب خاصية الخدمة غير الملموسة فإن مخرجات نظام الإنتاج، وقياس مستويات الطاقة لعمليات الخدمة غالبا ما تكون غير صحيحة ولا يمكن أحيانا التحكم في نوعيتها.
- تكون هناك صعوبة في قياس الإنتاجية في بعض منظمات الخدمة، كما هو الحال في المنظمات التي تقدم خدمات الاستشارة مثل المحاماة والرعاية الصحية، والتي تكون فيها الإنتاجية صعبة الفهم والقياس بالنسبة للمتخصصين والعاملين في هذه المنظمات. لكن ذلك لا يمنع من قياس الإنتاجية باستخدام بعض المعايير والمقاييس في منظمات الخدمة الأخرى كالمستشفيات وغيرها.
- تعد الجودة من أكثر عمليات الخدمة صعوبة في قياسها، لكونها غير ملموسة ولكن يمكن التحسس بها. وبما أن عمليات الخدمة تمتاز بدرجة عالية من الاتصال مع الزبون، فإن ذلك يجعل الكثير من خصائص الخدمة لا يمكن قياسها مثل: معلومية الخدمة في تحقيق الفائدة المرجوة منها للزبون، فهم حاجات الزبائن والوفاء بها، الثقة المتبادلة بين المجهز والزبون. إن صعوبة قياس الجودة يعود إلى الأسباب التالية:

¹-قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

- تتميز عمليات الخدمة بالاتصال العالي مع الزبون، وهذا ما يؤثر في تحديد أولويات الخدمة للزبائن، حيث يكون هناك تأخير وتقديم في عملية تسليم الخدمة للزبائن، وبالتالي يؤثر ذلك في رضا الزبون على جودة الخدمة المقدمة إليه.
- مشاركة الزبون في عمليات الخدمة يؤثر على جودة الخدمة التي يرغب المجهز في تحقيقها، وذلك لقلّة اهتمام أو وعي الزبون عند تنفيذ عمليات الخدمة للزبائن، وبالتالي يؤثر على الجودة الكلية لعمليات أداء الخدمة.
- كون عمليات الخدمة تتميز بأنها غير معيارية، وأن نظام الإنتاج فيها يكون حسب الطلب فإن نوعية الخدمة تختلف من زبون إلى آخر، بل للزبون الواحد من وقت لآخر.

وعلى الرغم مما تم ذكره من الأسباب أعلاه والتي تكمن وراء صعوبة قياس الجودة في عمليات الخدمة، فهذا لا يمنع من وجود معايير رقابية على جودة الخدمة المقدمة للزبون في كثير من منظمات صناعة الخدمة.

المطلب الثالث: مكانة التمكين في المنظمات الخدمية

إن النجاح في المنظمات الخدمية يتوقف على قدرة بائع الخدمة على حسن التصرف والكياسة واللباقة والسرعة في تادية الخدمة للزبائن. من هنا فإن موظف الخدمات يحتاج إلى نوع من المرونة في التصرف ونوع من الحكمة في التعامل، وهذا غالبا لا يعتمد على نص محدد، وإنما يعتمد على مواهب وقدرات وسيطرة بائع الخدمات، وما يتوفر لديه من صلاحيات في حسن التصرف والمرونة والحرية في حل مشاكل الزبائن بالطريقة التي يراها تخدم المصلحة العامة للمنظمة والزبائن على حد سواء¹.

ويتبين لنا من خلال خاصية الخدمات والمتمثلة في صعوبة الفصل بين عملية انتاج الخدمات من قبل مقدم الخدمة واستهلاكها من قبل الزبون، أن مقدم الخدمة في هذه الحالة يمتلك فرصة مهمة لتحسين الجوانب النوعية والوظيفية من الخدمة. لذلك يمكن لمقدمي الخدمات من أصحاب القدرات العالية أن يلعبوا أدوارا أساسية ومهمة في إعادة تشكيل وصياغة رأي وإدراك وانطباع المستهلك بما يتعلق بنوعية الخدمات التي يقدمها لهم. وبشكل خاص عندما يتمتع بالتمكين الكافي في تغيير وجهات نظر الزبائن حول المنظمة، فينقل تصورا إيجابيا للزبائن حول جودة المنظمة وما تقدمه من خدمات.

¹- يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 139.

فالعلاقة بين التمكين والخدمات تتضح من خلال العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة، فهذا الموظف هو الذي يمتلك القدرة على تحسين نوعية الخدمة ورؤية قيمة عالية لها في نظر الزبون، كما يتحكم بالخدمة من خلال أدائه، ومن خلال ابتسامته ومودته وحسن تعامله، سرعته وأناقته ولباقته ومجاملته وقدرته على تقديم بدائل أكثر ملاءمة للزبائن، ومن خلال مرونته وقدرته على الاستجابة وتفهم احتياجات الزبائن، هذه الأمور تشكل حجر الأساس في مستوى الخدمات المقدمة¹.

كما أن تمكين الموظفين في المنظمات الخدمية كالمحلات التجارية والبنوك والخدمات الصحية، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، هذا يؤدي إلى سرعة الأداء والانجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره، مما قد يساهم في البطء في انجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في انجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات، وتجدر الإشارة هنا إلى موضوع معاصر ومهم في العلاقات التسويقية وهو ما يسمى بالتسويق بالعلاقات².

كما يحظى تمكين العاملين بمكانة هامة بالنسبة لإدارة المنظمة الخدمية، وهذا يعود لمساهمة الفعالة بالدرجة الأولى في³:

- **تحقيق ولاء الزبون** : نقصد بولاء الزبون بأنه التزام عميق لإعادة شراء الخدمة في المستقبل نحو منظمة معينة، بغض النظر عن المؤثرات الخارجية المحيطة كضغط المؤسسات المنافسة عليها من أجل انتقال الزبائن إليها. فتمكين العاملين ينعكس إيجاباً على المنظمة الخدمية من جهة والزبون من جهة ثانية، حيث يصبح أكثر رضا، بحيث يمكن التمكين من حل المشاكل دون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، بسبب قدرة العاملين السريعة على الاستجابة للطلبات، وبذلك فالزبون يصبح أكثر انجذاباً لخدمات المنظمة بفضل التعامل الجيد من طرف العمال الأكثر تفهماً لحاجاته ويسعون لتلبيتها، الأمر الذي يجعل الجودة في اختيار العاملين من الركائز الأساسية في تقديم الخدمات، فالعمال الممكّنين يقومون ببذل جهود كبيرة لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن.

¹-محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص150-151.

²- ميسون عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 10، العدد30، جامعة تكريت، العراق: 2013)، ص108.

³-توفيق كرمية، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر (أطروحة

دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر: 2015/2016)، ص ص 133-134.

- **تحقيق الديمقراطية:** وذلك باشتراك أكثر من فرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات، فالتمكين يعتمد على فكرة منح العمال السلطة بتزويدهم بكل المعلومات اللازمة ليتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرارات.
- **نمو المنظمة الخدمية:** يساهم تمكين العاملين في تحقيق هذا النمو، وذلك بتوفير الفرصة للمدير للقيام بمهامه الأساسية بحيث يعد العاملين لتحمل المسؤولية وتمييزهم، ما يضمن إنتاج الخدمات بشكل مستمر دون انقطاع. فعملية تمكين العاملين تعتبر من أهم المداخل الداعمة لإدارة المنظمة الخدمية، وتبني مثل هذه العملية وتخصيصها مكانة خاصة كفيلة بتحقيق عدة فوائد لها، ونشير إلى أن هذه العملية تحتل مكانة هامة أيضا بالنسبة لعمال المنظمة الخدمية.
- **الإحساس بأهمية العاملين في المنظمة الخدمية:** يساهم تمكين العاملين في إعطاء الفرصة الكاملة للمدير للقيام بأعماله الرئيسية كإعداد الخطط المستقبلية، وبالتالي فإن العمال يقومون بالأعمال دون الرجوع للإدارة والحصول على الموافقة منها، مما يجعل التحسينات تتم بشكل أسرع في المنظمة أيضا، أي أن العمال يحسون بضرورة تواجدهم في المنظمة، ويمكنهم ملاحظة المشاكل وحلها بشكل أسرع في المنظمة لأنهم يملكون سلطة وحرية أكثر.
- **زيادة مشاركة العاملين:** عندما يتم زيادة مشاركة العاملين والسماح لهم بالقيام بما يروونه صحيحا فإن هذا بدوره يزيد من مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة الخدمية وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة. إضافة إلى أنه عندما يتم منح السلطة للعاملين في اتخاذ القرارات، واتخاذ الأعمال بأنفسهم فإن هذه الطريقة تساهم في توفير الوقت وهذا لصالح إدارة المنظمة الخدمية، فمن المعلوم أن حاجات الزبائن متفاوتة، ولأن هذا التفاوت يتطلب عاملا يتمتع بالمرونة الكافية للتجاوب مع هذه الاختلافات، ودون التمكين سيطبق العامل قاعدة ثابتة مع جميع الزبائن متجاهلا أن لديهم هموما وربما قضايا مختلفة، وهذا يكاد يكون واضحا جدا عند المؤسسات التي تقدم مثلا خدمات استشارية أو قانونية أو خدمات طبية، فمثلا في الخدمات القانونية سيواجه رجل القانون بصفته مقدم خدمة، قضية مختلفة وربما فريدة من نوعها لدى كل زبون يتقدم بشكوى.
- **تنمية فريق العمل:** يساعد تمكين العاملين في تنمية فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم، عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها بقليل، فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.

ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الموظف الذي تتوافر لديه الحرية المناسبة في التصرف، تتوافر لديه أيضا القدرة الفضلى على الإبداع والمشاركة واتخاذ القرارات في الأوقات الصعبة. وإذا تحدثنا بشكل أكثر تفصيلا، فإن مشاركة العاملين في المعلومات تقود إلى تحقيق الإيجابيات التالية:

- تعزز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.
- تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين

كما أن منح العاملين حرية التصرف والاستقلالية ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم، يساهم في تحسين الخدمات المقدمة، وهذا كون العاملين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين، قادرين على اتخاذ أي قرار متعلق بعملهم من شأنه ضمان جودة عالية في أدائهم. أيضا، فإن السماح بهامش من المخاطرة والخطأ للعاملين وتشجيع عملية التعلم واكتساب الخبرة من الأخطاء والتغذية المرتدة عن السلوك، تساعد على التطوير والتحسين المستمر للخدمات، بالإضافة إلى أن تكريس أسلوب العمل الجماعي واستخدام فرق العمل، وما ينتج عن ذلك من تعاون وتضافر للجهود ومشاركة في حل مشكلات العمل، يقود بدون شك إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات، ومنه فإن تمكين العاملين يلعب دورا كبيرا في تحريك عجلة التحسين المستمر في المنظمات الخدمية.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن للتمكين نتائج ومزايا إيجابية تنعكس على زبائن ومتعملي المنظمة الخدمية، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الزبائن الذين يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين في المنظمات الخدمية يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجازات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وبالتالي فتمكين العاملين يحقق¹:

- استجابة بسرعة أكبر لحاجات العملاء.
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن.
- زيادة فعالية الاتصالات والسرعة في إنجاز المهام.

¹-عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة (ط1)، المملكة الاردنية الهاشمية: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، (2010)، ص ص 38-39.

ومن النماذج المهمة التي أشارت إلى أهمية التمكين في قطاع الخدمات نجد نموذج سلسلة الخدمة-الريح، هذا النموذج الذي قدمه (Heskelt et al,1994) أشار إلى وجود حلقات مترابطة ومتسلسلة داخل المنظمة، كل حلقة مرتبطة بحلقة سابقة لها ولاحقة، تبدأ من الحلقة الأساسية وهي نوعية الخدمات الداخلية. والمقصود بالخدمة الداخلية المناخ التنظيمي الداخلي الذي يوفر للعاملين داخل المنظمة الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بنوعية وكفاءة وفاعلية عالية. ومن أهم عناصر ذلك المناخ الإيجابي¹:

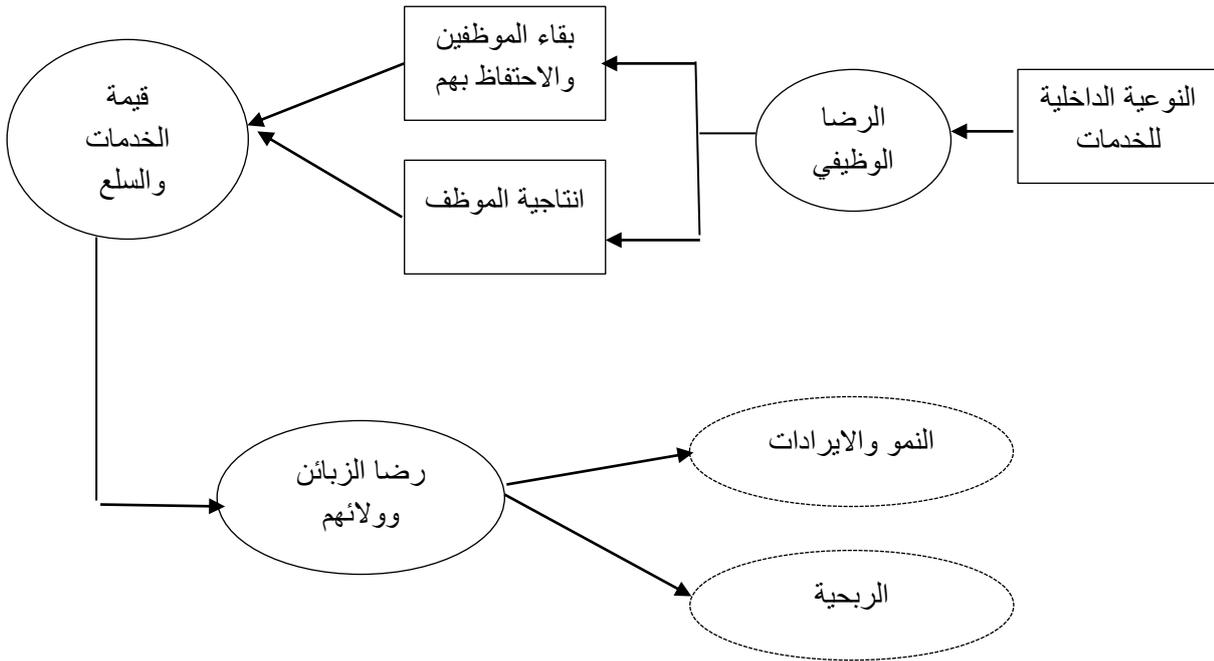
- توفير مناخ ملائم للإبداع والتميز.
- توفير مناخ للاعتماد المتبادل من خلال التعاون وروح الفريق المتكامل.
- توفير درجات من التمكين وحرية التصرف في العمل.
- توفير مناخ من الثقة بين المدير والمرؤوس.
- توافر مناخ من التعلم المستمر والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ والتجربة .
- توافر الدعم والحماية للمرؤوسين من أجل الإبداع.
- توفير تدفق مستمر للمعلومات.
- توفير المناخ الملائم للتدريب واكتساب المهارة والمعرفة .
- توفير الحوافز المناسبة.

هذه العناصر هي مكونات أساسية للجودة الداخلية التي تمكن المرؤوسين في داخل المنظمة من أداء العمل بجودة عالية ونوعية متميزة. ويبرز من مكونات الجودة الداخلية مكون أساسي ومهم وهو تمكين الموظف ومنحه حرية تصرف وصلاحيات أكبر.

وحسب هذا النموذج فإن نوعية الخدمات الداخلية هي الحلقة الأم والأصل، والتي تساهم في خلق سلسلة من الحلقات التي تقود في النهاية إلى رفع مستويات الربحية والنمو لدى المنظمة الناجحة، كما يبين الشكل التالي:

¹-يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 144-145.

الشكل رقم 04: سلسلة الخدمة - الربح



المصدر: يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص 145.

وكما هو موضح في الشكل السابق فإن نموذج سلسلة الخدمة-الربح يعكس بشكل واضح علاقات خطية بين الربحية وولاء الزبائن ورضا الموظف وولائه للمنظمة إضافة إلى مستوى الإنتاجية.

فنبداً هذه الحلقات بالحلقة الأخيرة، بالربح والنمو الذي يعزز ويزيد أو يتناقص من خلال زيادة أو تناقص الحلقة التي تسبقها وهي ولاء الزبائن. وولاء الزبائن ينظر إليه على أنه حلقة تتبثق بشكل مباشر عن رضا الزبائن، ورضا الزبائن أيضاً ينتج بشكل مباشر كمحصلة لمستوى الخدمات وقيمتها، فكلما كانت قيمتها عالية يفترض أن تساهم في زيادة رضا الزبائن والعكس صحيح. ومستوى الخدمات وقيمتها تعزز وتزداد بزيادة رضا الموظفين وولائهم وإنتاجيتهم. فمن غير المعقول الحصول على زبائن سعداء بواسطة خدمات يقدمها موظفون تعساء، ورضا الموظفين ينتج عن الحلقة الأصل والأم وهي المتعلقة بنوعية الخدمات الداخلية المرتبطة بسياسات المنظمة الداعمة والمشجعة للموارد البشرية التي تمكن الفرد من القيام بعمله باقتدار وكفاءة ومسؤولية والتي على رأسها تمكين الموظفين¹.

كما قامت بعض الدراسات بالمفاضلة بين أسلوب التمكين وأسلوب خط الإنتاج والرقابة، هذا الأخير الذي يفترض مستويات عالية من النمطية والرتابة على خط الإنتاج، ذلك الخط الذي تتدفق من خلاله

¹- يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 146.

المنتجات في المصنع بشكل واسع النطاق، مما يتطلب درجة عالية من الاشراف والرقابة على العاملين من أجل ضمان تطبيق التعليمات والإجراءات الصارمة، التي تضمن بدورها انتاج السلع بدرجة مناسبة من الانسجام والثبات لتفادي أي خلل في دقة المواصفات والمقاييس الخاصة بهذه المنتجات، مما يتطلب ما يناسبه من الهيكل التنظيمي المناسب، الذي يكون تنظيمًا هرميًا وبيروقراطيًا تتم فيه عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل لضمان درجة عالية من النمطية في العمل، وقد دعا العديد من الباحثين وعلى رأسهم (Levit ;1976) إلى ضرورة محاكاة هذا الأسلوب في واقع الخدمات لضمان مستويات ثابتة من الانسجام وتفادي عملية التذبذب في مستويات الإنتاج .

لكن قطاع الخدمات يختلف عن قطاع الإنتاج، فمن غير الممكن أن نضع لموظف البنك مثلًا ضوابط محددة للقيام بها من أجل تقديم خدمات للزبائن. ومن غير الممكن تحديده بوقت ثابت للإيداع أو لصرف شيك أو لإنجاز أي حركة. وكما لا يمكن تحديده بشكل ثابت بطريقة محددة للترحيب بالزبائن أو حل مشاكلهم المختلفة والمتباينة، مثلما يقوم به العامل على خط الإنتاج عند قيامه بتغليف أو تعبئة المنتجات في عبوات لتكون جاهزة لشحنها. ففي قطاع الخدمات يختلف الأمر تمامًا عنه في القطاع الإنتاجي وتزداد الحاجة لاستخدام أسلوب التمكين. وتؤكد مختلف الدراسات الدور الهام للموظف المباشر، فموظف الخدمات عندما يتمتع بحرية التصرف وروح المبادرة الذاتية والدافع الذاتي لخدمة الزبائن بمستويات عالية من الكفاءة والمرونة والتكيف فإنه يجلب لمنظّمته نتائج جيدة وسمعة حسنة وإيرادات أفضل.

وهنا يجب على الإدارة أخذ الحيطة والحذر فقد قام الكثير من القادة بمنح موظفيهم هذه المستويات من الاستقلالية وكان بالمقابل استغلال الموظفين لهذه الثقة لمصالحهم الشخصية، فالحل هنا يكمن في جعبة القائد الناجح الذي يصنع ثقة متبادلة وليس ثقة من طرف واحد، وهو القائد الذي يعزز أواصر الانتماء والولاء وأسس المعرفة والكفاءة بين الموظفين¹.

¹-توفيق كرمية، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة معارف (السنة العاشرة، العدد18، جامعة البويرة، الجزائر):

جوان (2015)، ص ص 258-259.

وهناك درجات أو مستويات مختلفة للتمكين في قطاع الخدمات تتمثل فيما يلي¹:

1- مستوى التمكين أقل The Service Factory: في صناعة الخدمة مثلا نجد خدمة المطاعم والوجبات السريعة، في هذا النوع من الخدمات تتطلب مستوى تمكين منخفض، لأن هذا النوع من الأعمال يتميز بمستوى أقل في مراعاة احتياجات المستهلكين حسب الطلب، كما يكون هناك كثافة في العمالة لذلك نجد نمطية عالية لخدمة الزبائن وعدم اتصال كبير مع الزبائن.

2- مستوى تمكين عال Professionnel Services : وتتميز الخدمات الاحترافية عكس سابقتها بمستوى أعلى من التمكين، وهي خدمات تخضع بشكل عال لرغبات الزبون، أي أن الزبائن المختلفين لديهم احتياجات ومتطلبات مختلفة أيضا ومثال ذلك: الدكاترة، رجال القانون، المحاسبين، الاستشاريين... فاحتياجات الزبائن من هذا النوع من الخدمات تكون غير متوقعة والحلول بالتالي تكون أكثر تعقيدا أيضا لمقابلة احتياجات الزبون، لذا فالمستوى الأعلى من التمكين يتطلب منح الموظف الاستقلالية لإنجاز مهامه وتقديم خدمة تتناسب مع رغبات الزبون.

3- مستوى متوسط للتمكين Mass and Technologie Service: هناك نوعين من الخدمات التجارية تقع بين الخدمات الاحترافية والصناعة الخدمية، وهي الخدمات النمطية المعيارية والخدمات التكنولوجية:

- **خدمات نمطية:** وهي خدمات معيارية بدرجة متوسطة ولذلك فاحتياجات العملاء تكون تنبؤية، وبالتالي فالتعامل بين مقدمي الخدمة والعملاء يكون متوسطا، فالتمكين متوسط المستوى يمنح للموظف في حال وجود مهام تستدعي المعيارية والنمطية، لكن بعض من حرية التصرف تمنح للموظف ليقدم خدماته مقابل الاحتياجات غير الملموسة للزبون والاستجابة لشكاوي العملاء، وكمثال عن هذه الخدمات التجارية تجارة الجملة والتجزئة، الخدمات البنكية والفندقية والنقل.

- **خدمات تكنولوجية:** وأيضا معروفة بـ "محل الخدمة" The service Shop تتضمن مثلا خدمات الهندسة وخدمات الصيانة أخرى. هذا النوع من الخدمة غالبا يدور حول التكنولوجيا، أين تقدم الخدمة الكترونيا وتواصل وتفاعل أقل بين موظفي الخط الأمامي والعملاء، ويمكن للزبون هنا أن يحتاج إلى نصح أو استشارة حول أفضل الخدمات له، فهو يحتاج أيضا إلى خدمات

¹ -مریم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية -دراسة ميدانية- (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر: 2014/2015)، ص ص141-142.

حسب الطلب، ويمكن أي يكون طلب الزبون هنا صعب التنبؤ، وبالتالي فموظفي الخط الأمامي يحتاجون أكثر من غيرهم إلى طرق بديلة وحرية أكثر لتنفيذ مهامهم وتقديم الخدمة المطلوبة.

من كل ما سبق لا يمكننا القول بأن التمكين هو فقط مناسب وضروري للمنظمات الخدمية فحسب، إلا أن طبيعة الخدمات -لأنها غير ملموسة ومتغيرة وغير قابلة للتصميم النمطي والدقيق كالمنتجات الملموسة- هي أكثر حاجة لممارسة التمكين منها في المنظمات الإنتاجية.

الخلاصة:

يعد التمكين عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة، عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين. ومن هنا كان الاهتمام بموضوع تمكين العاملين كأحد الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمكن المنظمات الخدمية من تحسين الخدمات التي تقدمها. ومن خلال دراستنا لهذا الفصل فإنه يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية :

- تتم عملية تنفيذ التمكين بمجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد أسباب الحاجة للتغيير، ثم العمل على تغيير سلوك المديرين، ثم تحديد القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، ثم القيام بتكوين فرق العمل، المشاركة في المعلومات، اختيار الأفراد المناسبين، توفير التدريب، الاتصال الفعال، وضع برنامج للمكافآت والتقدير، وأخيرا لابد من عدم استعجال النتائج.

- هناك عدة أساليب لتحقيق عملية التمكين من بينها التمكين من خلال التحفيز، التمكين الهيكلي، التمكين من خلال القيادة، أسلوب تمكين فريق العمل، أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين.

- تنفيذ عملية التمكين بحاجة إلى وقت من أجل أن يتم تطبيقها، وهذا ما جعل تطبيق برامج التمكين يتم بدرجات او مستويات متفاوتة تختلف من منظمة إلى أخرى.

- يشمل التمكين ثلاثة أبعاد وهي المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي (تبني أسلوب الفريق)، وهذه الأبعاد مترابطة ويؤثر بعضها في بعض.

- لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، من أهمها صياغة رؤية واضحة للمنظمة، الانفتاح وفرق العمل، الثقة الإدارية، النظام والتوجيه، الاتصال وتدفق المعلومات، برامج المكافآت والتحفيز والتدريب...

- تواجه المنظمات العديد من المعوقات التي تحول دون النجاح في تطبيق عملية التمكين.
- لا يمكننا القول بأن التمكين هو فقط مناسب وضروري للمنظمات الخدمية فحسب، إلا أن طبيعة الخدمات -لأنها غير ملموسة ومتغيرة وغير قابلة للتصميم النمطي والدقيق كالمنتجات الملموسة- هي أكثر حاجة لممارسة التمكين منها في المنظمات الإنتاجية.

الفصل الثاني

مساهمة التمكين في تحقيق
الرضا الوظيفي للعاملين

تمهيد

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال السنوات الماضية، وذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المنظمة ألا وهو المورد البشري، باعتباره الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، لذا فإن الاهتمام بمشاعره وتحقيق رضاه أمر تستهدفه جميع المنظمات وذلك لما له من أثر في الرفع من مستوى الأداء والالتزام التنظيمي، والتخفيض من معدلات الغياب وحوادث العمل وغيرها من نواتج العمل .

كما يعتبر الرضا الوظيفي أيضا من أكثر المواضيع غموضا والتي يصعب الحديث عنها بصورة دقيقة ومحددة، وذلك لكونه عملية وجدانية داخلية ترتبط بمشاعر الفرد يصعب فهمها ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع التي حاولت تسليط الضوء على مختلف محدداته ومؤثراته.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة مساهمة التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : نتائج الرضا الوظيفي، قياسه والطرق المنتهجة لزيادته

المبحث الرابع: علاقة التمكين بالرضا الوظيفي للعاملين

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

تسعى الإدارة الحديثة في المنظمات إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الفنية، وتنمية المبادرة والإبداع لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وسيتناول هذا المبحث الرضا الوظيفي من حيث النشأة، المفهوم، الأهمية والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : نشأة الاهتمام بالرضا الوظيفي

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن الحالي، ويرجع ذلك الاهتمام إلى محاولات الإدارة المستمرة منذ الثورة الصناعية (1750-1825) السعي لضمان ولاء عمالها وتأييدهم لأهداف منظماتهم، غير أن هذا الهدف أصبح صعب التحقيق لعدة عوامل نذكر منها : التزايد المستمر في حجم المنظمات، زيادة استخدام التقنية، حدة المنافسة المتزايدة، وكذا زيادة قوة النقابات العمالية وتأثيرها على القرارات الإدارية.

الأمر الذي أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة، وجعلها تواجه مشكلة أساسية متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي والولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. وقد كانت هذه العوامل سببا في زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب الإدارية التي تحقق ولاء العاملين وتعاونهم مع الإدارة.

والواقع أن اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي للأفراد يعد من التحولات في مجال دراسات إدارة الأفراد وإدارة شؤون العاملين، إذ كان كل ما يهم الإدارة في الماضي هو أن يكون أداء الأفراد مرضيا ولا يهم بعد ذلك أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم أو غير راضين. إلا أن الدراسات الإدارية بدأت مع مطلع القرن الماضي تهتم بشكل أكثر بالتعرف إلى وجهات نظر الأفراد، وذلك نتيجة للدراسات العديدة التي أجريت في مجال السلوك الإنساني في الإدارة، وغلب المدخل السلوكي على دراسة التنظيمات.

ومن ثم بدأت الإدارة في العمل على وضع آليات وبرامج تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر وأحاسيس وعواطف ورغبات الأفراد وردود الفعل لديهم، وطرح الخطط الهادفة لتخفيف ردود الفعل السلبية لدى الأفراد، وتنميتهم والمحافظة على روحهم المعنوية العالية. مما

يُوحى بأن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، ذلك أن رضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، كما أن هذا الرضا يرتبط أيضاً بالنجاح في العمل.

ومع التطور الذي حدث لتخصص علم النفس الصناعي، قد بدأت الدراسات التطبيقية للعاملين في المحيط الأمريكي بعد عام 1910، وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الفيدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي لتصميم وسائل لتدريب العاملين في القطاع العسكري والتعرف إلى احتياجاتهم.

ومنذ الثلاثينات من هذا القرن وموضوع الرضا الوظيفي يلقي الاهتمام المتزايد لدى الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي، فقد درس علماء النفس ظاهرة الرضا عن العمل في المنظمات واستخدموا عبارة "الرضا الوظيفي" منذ عام (1930) للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو على مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم¹.

ولم يعد العنصر البشري مهملاً أو مهمشاً كما كان في السابق وعلى وجه التحديد إبان الثورة الصناعية، حيث كان العامل يعمل لساعات طويلة وفي ظروف عمل سيئة، كما أن حركة الإدارة العلمية لم تعط هي الأخرى الاهتمام الكافي بالعاملين، حيث اهتمت هذه المدرسة على يد روادها تايلور، فايول، فيبر (Taylor, Fayol, Weber) بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فسعت لتوفير كافة السبل المادية التي ترفع من إنتاجية العامل لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، كما يؤخذ على هذه المدرسة إهمالها للجوانب الإنسانية للعامل.

وعلى النقيض مما سبق نجد مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتماماً كبيراً، فقد جاءت تجارب مصنع "الهيثورن" في الفترة (1927-1932) لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، بل إن هناك عوامل متعددة أخرى لها أثر كبير في تحقيق الرضا، ومنها نجد الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية في المنظمة، والسعي لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين كاحترام النفس وتأكيد الذات².

¹ - سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية (الرياض، المملكة العربية السعودية: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997)، ص ص 52-53.

² - جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شيرير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية - سلسلة الدراسات الإنسانية - (المجلد 16، العدد 1، غزة، فلسطين : 2008)، ص ص 685-686.

وفي عام (1935) قام هوبوك (Hoppock) بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية (New Hope) بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة، حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل والإشراف مستخدماً أسلوب الاستقصاء. وتعد هذه الدراسة أول دراسة مركزية للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي الحالية.

وعلى الرغم من أن دراسات هوبوك تمثل نقطة البداية الحقيقية لأبحاث الرضا الوظيفي، إلا أن سنوات الكساد العالمي والحرب العالمية الثانية أخرت دراسات الرضا الوظيفي لعدد من السنوات.

وبعد الحرب العالمية الثانية تطورت البحوث في مجال الرضا الوظيفي بشكل سريع، فقد طرحت العديد من القضايا المنهجية والنظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي في نهاية الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، كما تم مناقشة العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاج¹.

ومن الناحية التاريخية فقد استخدمت نظرية "ماسلو" للحاجات كمرجع للعديد من دراسات الرضا الوظيفي، ومن ثم سيطرت نظرية العاملين ل"هرزبرج" على أبحاث الرضا الوظيفي لأكثر من قرن.

وفي الستينات أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي أكثر تعقيداً واتساعاً من ذي قبل، وأصبح من الممكن الحصول على المعلومات التي تتعلق بوضعية الرضا عن العمل من مجموعات كبيرة من الأفراد، كما أجريت في فترة الستينات الكثير من الأبحاث لاختبار نظرية العاملين، بالإضافة إلى دراسة العديد من الجوانب الأخرى، في موضوع الرضا الوظيفي والخصائص الاجتماعية والنفسية للأفراد، والهيكل التنظيمية والمناخ التنظيمي، ومعدل دوران العمل. لذا يمكن القول أن هذه الفترة قد شهدت تطوراً كبيراً في النواحي النظرية والمنهجية للأبحاث عامة وأبحاث الرضا الوظيفي بصفة خاصة.

ومن الملاحظ أيضاً خلال سنوات الستينات، أن أبحاث الرضا الوظيفي أصبحت أكثر نضوجاً، حيث تم تطوير المناهج المسحية، وكثر استخدامها في جمع المعلومات التي تجيب عن تساؤلات الباحثين، كما وتركزت غالبية الدراسات في تلك الفترة حول اختبار نظريات الرضا الوظيفي والسمات النفسية والاجتماعية للعاملين وبيئة المنظمات وظروفها وانتقال العاملين من منظمة لأخرى.

¹- عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض : بحث ميداني (الرياض، المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة، 2005)، ص 66.

وخلال فترة السبعينات أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي مجالا مستقلا بذاته، حيث نجد أن معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل قد وضعت في تلك الفترة، وكذلك أساليب وإجراءات البحث بدأ تقبلها بشكل كبير، وكثير من الكتابات والأبحاث أصبحت متوافرة في موضوع الرضا الوظيفي، وقد لوحظ تعدد واتساع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف والمهن في محاولات مستمرة للبحث عن أسباب ونتائج الرضا الوظيفي

وفي الولايات المتحدة بالذات أصبح موضوع مواقف أو ميول العاملين في الوظيفة من أكثر المجالات التي خضعت للبحث والدراسة في إطار حقل السلوك التنظيمي، فقد أجرى علماء النفس الصناعي والتنظيمي العديد من الدراسات، ونشروا الكثير من التقارير والمقالات حول الحوافز والرضا الوظيفي خلال الربع الأخير من القرن المنصرم، وتطور هذا الاهتمام بالموضوع بغرض رفع مستوى الإنتاج لدى العاملين، ونتيجة لما له من أهمية وأثر على الصحة العقلية للعاملين، ولعلاقة هذا الموضوع بعمليات التدريب والتطوير للعاملين وانعكاسه على جو العلاقات السائد بين العاملين وأرباب العمل، وقد تبوأَت الولايات المتحدة مركز القيادة في اجراء الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي¹.

والجدول التالي يلخص أهم التطورات التاريخية التي شهدتها الاهتمام بمجال الرضا الوظيفي:

الجدول رقم 02 : التطورات الحاصلة في مجال الاهتمام بالرضا الوظيفي

السنوات	التطورات الحاصلة في مجال الاهتمام بالرضا الوظيفي
قبل 1920	كان العمل وإدارة المصانع والمنظمات بيد أرباب العمل ولم يكن هناك اهتمام بتطوير العمل بشكل علمي، أثناء الحرب العالمية الأولى كانت دراسات على مستوى الجيش لمحاولة تطوير طرق وأساليب قياس قدرات المجندين حسب قدراتهم وتكليفهم بالمهام.
في 1920	انتقل التسيير من أيدي أرباب العمل إلى المهندسين، وبدأت الأبحاث والدراسات في ميدان العمل لتطوير الإنتاجية وتحسين ظروف العمال وأدائهم، وفتح الباب لتدخل العلوم الاجتماعية للمساعدة في إيجاد السبل الكفيلة بذلك. فظهرت طائفة من العلماء مثل مايو وتايلور وفايول وبيرنهام الذين يعدون من رواد علم التنظيم والتسيير، وبدأت الدراسات في هذا الميدان على يد فريديريك تايلور وعرفت هذه المحاولات باسم دراسات الزمن والحركة، حيث توجهت هذه المحاولات إلى تطوير الأداء الجسمي الذي يقوم به الصناعيون
في الثلاثينات	عرف المجال دراسات الهاوثورن تحت إشراف التون مايو، إذ أوضحت هذه الدراسات أهمية

¹-سالم محمد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-58.

<p>مشاعر الأفراد تجاه العمل ودوافعهم وعلاقاتهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل. وتعتبر هذه الدراسات الأولى في مجال الرضا الوظيفي بشكل علمي أكاديمي، مع أنها لم تجب عن التساؤلات المطروحة بشكل دقيق ولم تحدد العوامل المتحكمة في ذلك بصورة واضحة. إلا أنها وضعت المعالم الكبرى للرضا الوظيفي ومحدداته بشكل عام.</p>	
<p>ظهر أول كتاب في مجال الرضا الوظيفي لـ روثلبرج roethlisberge وديكسون dickso اللذين لخصا فيه نتائج دراسة الهاورثورن. أيضا دراسة وايت وليبت ولوين عن أنماط القيادة، حيث تعتبر أولى الدراسات في هذا الاتجاه من الرضا الوظيفي.</p>	<p>1939</p>
<p>ظهرت دراسات تدعو إلى فلسفة جديدة تسعى إلى إسعاد الأفراد العاملين باعتبارهم العنصر الأساس لزيادة الإنتاج، والتي فتحت الباب للدراسات السلوكية من منظور جديد.</p>	<p>في الأربعينيات</p>
<p>ظهر كتاب جاردنر gardner بعنوان العلاقات الإنسانية في الصناعة، وكان هذا الكتاب أيضا مستندا إلى النتائج والتفسيرات المستخلصة من تجارب الهاورثورن الداعية إلى دراسة السلوك الإنساني من عدة اتجاهات، كدراسة جماعة العمل، الدافعية، الإشراف والقيادة.</p>	<p>في 1945</p>
<p>ظهر دراسة وليم فونت ووايت عن العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية للعاملين، التي أوضحت كيف أن ظروف العمل والخصائص المهنية للعمال وكذلك مكانتهم الاجتماعية وعلاقاتهم وأنماط شخصياتهم تفسر سلوكياتهم الاجتماعية والفردية، وبهذه الدراسة كون وايت اتجاها جديدا يبحث في جماعات العمل. وقد تأثر الكثير من العلماء به مما أدى إلى ظهور عدة دراسات في تلك الفترة، ومن بينهم جورج هومانز والفين والتون وكيرت وأرجريس وماير وبلوك الذين طوروا هذا الاتجاه في تحليل عمليات التفاعل واهتموا بكيفية تغيير الأفراد سلوكيا.</p>	<p>1948</p>
<p>قدم باركر parker وكليمر kleemeir كتابا بعنوان العلاقات الإنسانية في الإشراف والإدارة، والذي أظهر فيه أثر الروح المعنوية للعاملين والسلوك الإشرافي اتجاه المرؤوسين في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.</p>	<p>في 1951</p>
<p>قدم ابراهام ماسلو نظريته في الحاجات حيث حدد فيها بشكل علمي ودقيق الحاجات الإنسانية والتي يرى ان إشباعها يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى الفرد</p>	<p>في 1954</p>
<p>دراسة برايفيلد brafield وكروكيت crocket التي تشير نتائجها إلى أنه لا توجد علاقة بين المشاعر النفسية للعاملين ونتاجيتهم، واستنتجا أنه لا يوجد تأييد تجريبي لهذه العلاقة.</p>	<p>في 1955</p>
<p>قدم مارش march وصايمون simon كتابهما الذي يخلان فيه مشاعر الرضا والانتماء</p>	<p>في 1958</p>

للمنظمة منفصل عن دافعية الأداء، وأن هناك علاقة بين الدافعية والرضا.	
قدم هارزبيرج Herzberg نظرية العاملين، والتي بين فيها أن مشاعر الفرد تتأثر بعوامل مختلفة تؤدي إلى مشاعر الاستياء والرضا.	في 1959
دراسة ماجريجور Megregor التي وظف فيها نظرية الحاجات ليثبت أن الروح المعنوية لها أثر على الرضا الوظيفي لدى العمال.	في 1961
قدم فروم Vroom كتابه العمل والدافعية الذي لخص فيه كل الدراسات السابقة في مجال الرضا الوظيفي، وفرق فيه بين مشاعر الرضا والاتجاهات النفسية وبين الدافعية للأداء، وقدم نظرية التوقع.	في 1964
أيضا دراسة اتيكسون وماك ليناند عن محددات الحاجات والدوافع وعلاقتها بالسلوك.	
دراسة اندروس Andros الذي يبرز فيها أهمية الحاجات والدوافع كمحددات للأداء.	في 1967
أيضا قدم فيدلر Fiedler نموذج لدراسة القيادة والإشراف، والذي استقرأ فيه بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة، وقدم فيه الصفات المطلوبة في القائد.	
دراسة جرين Green التي بين فيها العلاقة بين خصائص القادة وأثرها في إنتاجية الجماعة.	في 1970
قدم لولر Lawler كتاب بعنوان الدافعية في العمل، والذي يرى فيه أن كل النظريات للدوافع والحوافز والحاجات والدراسات في هذا المجال تعتبر أن حصول الفرد على ما يريده يجعله أكثر قناعة ورضا.	في 1973
دراسة أشور Ashour في السلوك التنظيمي في اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين، والذي يشير فيه إلى أهمية السلوك التنظيمي واتخاذ القرارات في رضا العاملين وأدائهم.	في 1978
قدم ماكلياند نظرية الدوافع، والتي ركز فيها على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز.	في 1981

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: زواق امحمد، عبد الحق بحاش، الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مجلة تاريخ العلوم (العدد 7، الجزائر: مارس 2017)، ص ص 197-198.

المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي طبيعته وأهميته

سيتناول هذا المطلب تعريف الرضا الوظيفي من الناحية اللغوية والاصطلاحية، ثم تحديد طبيعته والتعرف على أهميته بالنسبة للمنظمة والعامل.

1- مفهوم الرضا الوظيفي وطبيعته

قبل التطرق إلى تعريف الرضا الوظيفي سنقوم بتحديد المعنى اللغوي والاصطلاحى لكلمة الرضا.

1-1- الرضا لغة واصطلاحا

1-1-1- الرضا لغة

جاء في لسان العرب الرضا ضد السخط، وارتضاه، رآه أهلا له، ورضي عنه : أحبه وأقبل عليه، وأرضاه: أعطاه ما يرضى به، وترضاه : طلب رضاه¹.

1-1-2- الرضا اصطلاحا

الرضا في الاصطلاح هو ثمرة من ثمار المحبة، وأن الحب يورث الرضا².

ويشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الفرد عندما يتحقق الهدف والميل لديه. كما ينظر إليه أيضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين، فهو يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد³.

1-2- تعريف الرضا الوظيفي وطبيعته

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح، والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة. ضف إلى ذلك الاختلاف في

¹-أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، "لسان العرب" (ط4)، بيروت، لبنان : دار صادر، المجلد 5، (2005)، ص ص 168-169.

²- أباى حامد محمد بن محمد الغزالي، إحياء علوم الدين (ج4)، مصر : شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده، (1939)، ص 333.

³-فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية (ط1)، الإسكندرية، مصر : دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، (2011)، ص40.

القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين وكذا البيئة والظروف المحيطة، حيث يحاول كل باحث إعطاء مفهوم بما يتناسب والتخصص الذي يدرسه.

ومما يجدر الإشارة إليه أن هذا الموضوع محل دراسة واهتمام من قبل الكثير من الباحثين في عدة تخصصات، غير أن الاهتمام الأكبر كان من قبل علماء النفس وعلماء الاجتماع، في حين كان بالنسبة للاقتصاديين كالصندوق الأسود الذي لا يجب فتحه¹.

ومن بين التعريفات التي حاول الباحثون والعلماء من خلالها تحديد تعريف يوضح مفهوم الرضا الوظيفي نذكر ما يلي :

يعرف شنيدر وسيندر (Schneider and Snyder, 1975) الرضا الوظيفي أنه "التقييم الشخصي للظروف الموجودة في الوظيفة، أو المزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها"².

ويعرفه لوك locke على أنه "حالة عاطفية إيجابية وسارة، ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته الوظيفية"³.

ويعرفه سميث وآخرون (Smith & al, 1996) بأنه "الاستجابة الشعورية أو العاطفية نحو أبعاد الموقف"⁴.

يعرفه لولر (Lawler, 1990) بأنه ببساطة "كيفية شعور الأفراد اتجاه وظائفهم ومختلف الجوانب المرتبطة بها"⁵.

يعرفه هوبوك (Hoppock, 1935) بأنه "مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنا راض عن وظيفتي"⁶.

¹ - Philippe Mogue rou , Job satisfaction among US Ph.D. graduates : the effects of gender and employment sector. paris: IREDU and SPRU, January 2002. p .02.

² - ME Sermene et Al .Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur ,Journal of Industrial psychology,28(2),2002,p23.

³ - Remus Ilies, Timothy A. Judge, An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. european journal of work and organizational psychology, 13 (3), 2004 ,p367.

⁴ - Howard M. Weiss, Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human Resource Management Review, USA , 12(2002),p 174.

⁵ - Ayesha Masood& al, Factors Affecting Employee Satisfaction of the Public and Private Sector Organizations of Pakistan. Macrothink Institute , International journal of human resource studies, 2014, vol 4, n 2, p100.

⁶ - Brikend Aziri, job satisfaction: a literature review, management research and practice, vol. 3 issue 4 ,2011, ,p77.

ويعرفه (Lewis & al, 2007) بأنه "درجة شعور الفرد إيجاباً أو سلباً نحو وظيفته"¹.

ويعرف بأنه "استجابة وجدانية (عاطفية) للفرد نحو عمله الناتجة عن مقارنته للنتائج الفعلية مع تلك المرجوة (المتوقعة أو المستحقة)"².

كما يعرف بأنه "تعبير العاملين عن مشاعرهم نحو أعمالهم، بحيث تعتمد هذه المشاعر على مدى إدراك الفرد لما تحققه له مهنته من حاجات ورغبات وما تقدمه من منافع مادية ومعنوية، كما أن الرضا عن المهنة يتكون من عناصر شخصية تتعلق بذات الفرد وعناصر تتعلق ببيئة العمل"³.

ويعرف أيضاً بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل"⁴.

ومما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور العامل بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته من خلال وظيفته، فما هو إلا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله. وهو شعور تتغير درجته حسب مجموعة من العوامل المؤثرة فيه، والمتمثلة في عوامل تتعلق ببيئة العمل كمحتوى العمل، الأجر، فرص الترقية، نمط الإشراف والزملاء في العمل، وعوامل شخصية تتعلق بالفرد ذاته.

ويمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية⁵:

- حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
- الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.

¹ - Pamela S .Lewis, Stephen H.Goodman, Patricia M. Fandt, Joseph F.Michlitsch , **Management: Challenges for Tomorrow's Leaders**, Thomson learning ,edition 5, 2007,. p353.

²- Walter C .Borman, Daniel R.Ilggen, Richrd J.Klimoski, Ivring Bweiner, **Handbook of psychology**, volume 12, copyright 2003, by John Wiley & sons, Inc, p 256.

³-محمد الزيودي، عماد الزغول، الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية (المجلد 9، العدد 1، جامعة مملكة البحرين : مارس2008)، ص 162.

⁴- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن (الرياض، المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة، 1995)، ص189.

⁵- عبد الحميد معوش، نزييم سرداوي، علاقة الرضا الوظيفي بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الابتدائية للمتربصين -دراسة ميدانية بولاية المسيلة-، مجلة العلوم النفسية والتربوية (المجلد 4، العدد 2، الجزائر: جوان 2017)، ص262.

- الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً أكبر لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله. وكلما كان تصوره أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راضٍ عن عمله. ودرجة الرضا بهذا المعنى تمثل سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر. ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية على سلوكهم الخارجي، كما أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي¹.

وذهبت بعض الدراسات إلى أن هذه المشاعر تعتمد على إدراكين هما²:

- الإدراك الأول: يتعلق بإدراك الفرد لما يحققه له عمله الحالي.
- الإدراك الثاني: يتعلق بما يتطلع الفرد إليه أو ما ينبغي أن تحققه لهم وظائفهم.

$$\frac{\text{الإدراك بما هو كائن}}{\text{الإدراك بما يجب أن يكون}} = \text{الرضا الوظيفي}$$

ويتحقق الرضا الوظيفي إذا تساوى إدراك ما هو كائن مع إدراك ما يجب أن يكون أو زاد عنه. أما عدم الرضا فينشأ في حالة إدراك الفرد أن ما يجب أن يكون أعلى مما هو كائن.

ويرى سوبر (Super) أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العملي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يؤدي الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته³.

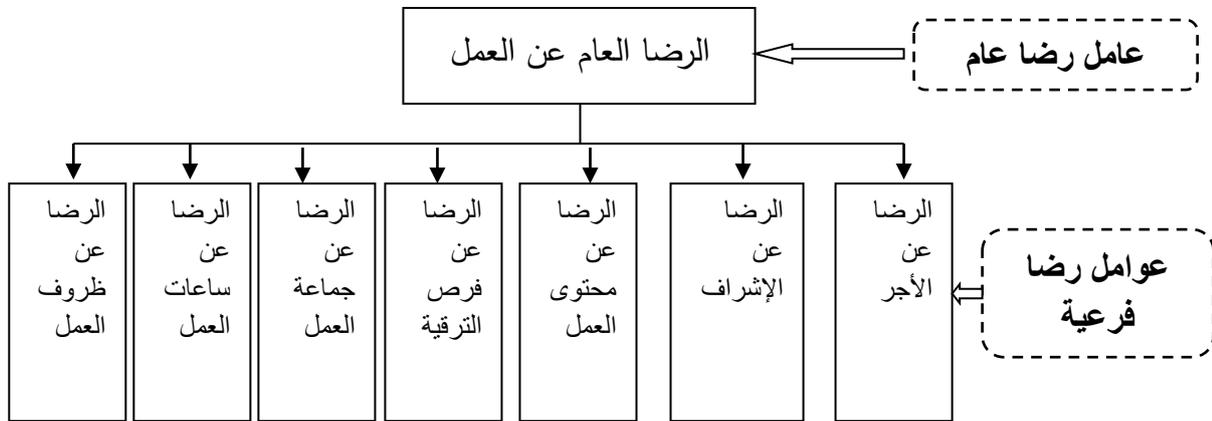
¹- فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" (ط1)، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2005)، ص260.

²- وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي (ط1)، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، (2011)، ص112.

³- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2004)، ص172.

وتجدر الإشارة إلى أن الرضا عن العمل هو عبارة عن عامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، حيث يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد (العامل اتجاه عمله). وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله بصفة عامة أو درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله¹. ويمكننا توضيح العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية في الشكل التالي :

الشكل رقم 05 : العوامل الفرعية للرضا عن العمل.



المصدر : أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (بيروت، لبنان : دار النهضة العربية، 1983)، ص 140.

يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل والذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن مجموعة من العوامل أو العناصر الفرعية والمتمثلة في أجره، محتوى عمله، فرصته في الترقى، الإشراف، الجماعة التي يعمل معها، ساعات عمله وظروف هذا العمل.

¹ - عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته (بيروت، لبنان : دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1995)، ص 45-46.

وعليه يمكن القول أن الرضا عن العمل كمتغير يمثل محصلة لعوامل أو عناصر فرعية توضحها المعادلة التالية¹:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

كما أشارت عدد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل والرضا عن الجوانب الأخرى، ووجود هذه العلاقة يفيد بأن درجة رضا الأفراد عن جانب من جوانب العمل تؤثر على درجة الرضا على الجوانب الأخرى. ويرى فروم (Vroom,1994) أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات في جانب معين يعطي ميزات في الجوانب الأخرى للعمل، فالإشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى والإشراف الأكثر ديمقراطية والمركز الاجتماعي الأعلى وظروف العمل الأفضل ومحتوى العمل الأكثر إثارة تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة. وبالتالي فدرجة رضا الأفراد -الذين يشغلون أعمالاً تتفاوت في مستوياتها الوظيفية- عن جانب معين من جوانب العمل تميل إلى أن تتوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى².

فالرضا الوظيفي مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى الموظف ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة. ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الموظف عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها. فالرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين.

ويعد الرضا من الموضوعات التي ينبغي أن يتم إجراء البحوث والدراسات لها بين فترة وأخرى من قبل القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتنظيم الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه

¹-محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية (ط1، الإسكندرية، مصر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007)، ص 134.

²- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (بيروت، لبنان : دار النهضة العربية، 1983)، ص ص 140-141.

الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الموظف بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل. ويحتاج تحقيق الرضا الوظيفي إلى مجموعة تفاعلات ليحدث، فكل موظف يحتاج لتحقيق حاجاته التي يملك دوافع نحوها، هذه الدوافع يجب أن تتحول إلى أداء لتحقيق تلك الحاجات المرغوب فيها، ليصل الموظف بعدها إلى مرحلة إشباع لكل الحاجات وبالتالي يتحقق له الرضا الوظيفي¹.

2-أنواع 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، وبما أنه أيضاً هنالك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي²:

أ-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته

- **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- **الرضا الكلي العام:** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

ب-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه

- **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

¹ -نورة محمد البليهد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة (المجلد 3، العدد 10، الأردن: أكتوبر 2014)، ص ص 150-151.

² - نشوان محمد كباس، ضغوط العمل التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة رعاية الشباب في جامعة صنعاء، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية (رقم 11(2/20017)، الجزائر: مارس 2017)، ص 189.

3- أهمية الرضا الوظيفي

لاشك أن الرضا إذا ما تحقق في المنظمة ستكون له انعكاساته الإيجابية التي من شأنها أن تعزز قدرات المنظمة على الاستمرار والتفاعل مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية ومما يسهم في تحقيق أهدافها، وتأتي أهمية تحقيق الرضا في أنه يعكس جوانب الصحة النفسية لدى الموظفين، ويمكنهم من تقبل عملهم والاستمرار فيه، ويجعلهم أكثر حماساً واهتماماً بوظائفهم وخدمة المجتمع، ويقلل من نسب غيابهم عن العمل، مما يجعلهم أكثر رغبة في تحسين العمل وزيادة الإنتاج. والتعرف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي، قد تمكن المسؤولين بمعرفتهم بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، الأمر الذي يسهم بدوره في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة¹.

وقد نال موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الكثير من الباحثين، لما له من أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية للعاملين، وارتفاع مستوى إنتاجهم، وانخفاض مستوى الضغوط النفسية المتعلقة ببيئة المنظمة².

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة فيما يلي³:

- تخفيض تكاليف حوادث وإصابات العمل، حيث أن العامل الراضي يكون أكثر تركيزاً في أدائه لعمله، وبالتالي يقل معدل إصاباته وتعرضه للحوادث أثناء العمل.
- تخفيض تكاليف ترك العمل، حيث أن شعور الفرد بالرضا الوظيفي يزيد من استقراره في عمله وعدم تفكيره في تغييره، أي أن الرضا الوظيفي يقلل من معدلات ترك العمل.
- تخفيض تكاليف الغيابات، حيث أن الرضا الوظيفي يقلل من معدلات الغياب والاضطرابات والنزاعات والصراعات بين الأفراد داخل المنظمة، ويسهم في تلطيف الجو الاجتماعي بينهم ويوطد العلاقات ليجعلها مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة.

¹- علي بن محمد عبد الله زكري، درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن أداء المجالس العلمية بجامعة نجران، المجلة الدولية التربوية المتخصصة (المجلد 6، العدد 10، الأردن: أكتوبر 2017)، ص 18.

²- محمد بن عبد الله الثبيتي، خالد بن عويد العنزي، عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة (المجلد 3، العدد 6، الأردن: جوان 2014)، ص 100.

³- أبان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 1، العدد 2، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: 2005)، ص ص 22-23.

- زيادة الولاء التنظيمي، حيث أن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين يزيد من درجة ولاء العاملين للمنظمة، ويزيد من شعورهم بالافتخار والاعتزاز بالانتماء للمنظمة التي تعتبر مصدرا لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وتحقيق أهدافهم.
- تحسين علاقة المنظمة مع النقابات العمالية، حيث سيحد الرضا الوظيفي من حالات التظلم ومن تدخل النقابات لقلة مشاكل العمل .
- يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي، حيث ممارسة الرقابة الذاتية للعاملين على أنفسهم ستقلص نطاق الإشراف الذي يمارسه الرؤساء، وبالتالي انصرافهم لممارسة مهام أخرى.
- إثارة وتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد العامل من خلال ما يلي¹:

- تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد بمختلف المستويات الإدارية مما يدفعهم إلى زيادة الإنتاج.
- يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي بدوره إلى النجاح في العمل. ويقصد بالتوافق النفسي مدى ما يتمتع به الفرد من قدرة على ضبط النفس، وتحمل موقف النقد، والإحباط، مع القدرة على السيطرة على القلق، والشعور بالأمن والاطمئنان، بعيدا عن الخوف والتوتر. أما التوافق الاجتماعي فهو شعور الفرد بالسعادة مع الآخرين، وقدرته على إقامة العلاقات الاجتماعية الناجحة، والقيام بالدور الاجتماعي المناسب.
- الأفراد الذين لديهم رضا عن أعمالهم لديهم رضا عن حياتهم بصفة عامة.
- هناك ارتباط واضح بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل، كما يؤدي غيابها إلى إصابة الأفراد بالأمراض النفسية وأمراض القلب.
- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمة.
- العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

وقد ذهب العديد من الباحثين إلى اعتبار رضا الأفراد في ميدان العمل مقياسا لمدى فعالية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة، حيث يشجع شعور العمال بالرضا الوظيفي على زيادة حماسهم وإقبالهم نحو العمل بكل فخر ونشاط،

¹-محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2010)، ص247.

وبالتالي زيادة عطائهم وإنتاجيتهم وزيادة تمسكهم بالعمل، وهذا يمنحهم إحساسا بالسعادة وإحساسا ايجابيا نحو الحياة بصورة عامة.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي ناتج التفاعل بين الفرد وطبيعة العمل وبيئته، وهناك العديد من العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويختلف مستوى التأثير وفق شخصية وظروف الموظفين، فنجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة الموظف، أي أنه مهم جدا بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة الرضا لهذا الموظف عن العمل أكثر من درجة رضا الموظف الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهما بالنسبة له.

ورغم اختلاف الباحثين في تحديد العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي، فإنه يمكن أن نصنفها حسب مصدرها إلى قسمين هما عوامل تنظيمية وعوامل شخصية .

1- العوامل التنظيمية

هذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة حيث تستطيع المنظمة التحكم فيها وبالتالي تغييرها، وفيما يلي شرح لبعض هذه العوامل :

1-1- الأجر

يعرف الأجر بأنه "المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها"¹.

ويعرف أيضا بأنه "المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية، سواء كانت لبعض الوقت أو طوال الوقت، وإما أن يكون هذا الأجر بالساعة، باليوم، بالشهر، بالقطعة"².

فالأجر ما هو إلا المقابل المادي الذي تدفعه المنظمة للعامل مقابل الوقت والجهد الذي يبذله في تنفيذ ما كلف به من أعمال.

ويتجه عدد من الباحثين أمثال هرزبرغ Herzberg إلى القول أن الأجر ما هو إلا وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا للفرد وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء التي قد

¹-محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (ط1، الإسكندرية، مصر : دار الفكر الجامعي، 2006)، ص14.

²-حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (مكتبة لبنان ناشرون، بدون سنة نشر)، ص37.

تستحوذ على الفرد¹. ولكن الخطأ الذي وقع فيه هرزبرج وأتباعه يكمن في اعتبارهم أن الأجر هو وسيلة إشباع الحاجات الفسيولوجية فقط، فالواقع أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات المادية فقط وإنما يمتد ليغطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، فالفرد ينظر للأجر كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته². وليس هذا فحسب بل إن الأجر قد يمكن الفرد من مسايرة مستوى العلاقات الاجتماعية وتحسينها عن طريق الاشتراك في الكثير من المناسبات وتبادل الزيارات والمجاملات، هذا بالإضافة إلى أن مستوى الأجر قد يعكس درجة تفوق الفرد ونجاحه، الأمر الذي يجعله يأخذ طابعا اجتماعيا ومعنويا لا يستهان به³.

وعليه فإن الأجر يعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، فقد بينت العديد من الدراسات وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى أجر الفرد كلما ارتفع رضاه عن العمل والعكس صحيح⁴.

وحتى يكون العامل راض عن أجره لابد أن يتناسب هذا الأجر مع طبيعة العمل، أي يتناسب مع ظروف العمل، الجهد الذي يبذله الفرد وكذلك أن يتناسب مع تكاليف وأعباء المعيشة⁵.

إن يمكن القول أن الأجر يأتي في مقدمة الأشياء التي يسعى إليها الفرد من خلال عمله، لذلك يعد عاملا هاما وضروريا لتحقيق شعوره بالرضا عن العمل. فهو عامل مادي لكن له تأثيره في نفوس العمال، فبواسطته يتم إشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد. لذا لابد على المنظمات أن تبني سياسة الأجور على أسس موضوعية عادلة لأن ذلك سيسهم في التقليل من الصراعات والنزاعات بين العمال، وبالتالي تعتبر عاملا من عوامل تحسين ورفع مستوى الرضا لدى العاملين.

¹-فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 261.

²-عبد المنعم عبد الحي، دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة (دار المصطفى للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2006)، ص443.

³-بوظريفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي : دراسة ميدانية (ط1، الجزائر : دار الملكية للطباعة والنشر والتوزيع، 2007)، ص50.

⁴-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي (ط2، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2006)، ص 176.

⁵-فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات (ط1، عمان، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011)، ص131.

1-2- الحوافز

تعرف الحوافز بأنها "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة"¹.

ويؤثر نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، وبالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه الحوافز على مستوى رضا الفرد فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه الحوافز تؤثر أيضا على رضا الفرد. فإذا تقرر منح مكافأة لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد أنهم حققوا إنجازا مميزا في عملهم، أما إذا تم منح المكافأة بنسب متفاوتة وذلك حسب الإنجاز فإن كل فرد سيشعر بمقدار المكافأة الممنوحة لهم، وهذا ما سيزيد من مستوى رضاهم الوظيفي².

ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على الرضا الوظيفي، بحيث تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس فقط رضاهم الوظيفي.

1-3- الترقيات

تعرف الترقية بأنها "إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، بمعنى آخر إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ترتبط بزيادة في الأجور"³.

بحيث تمنح الترقية الإشباع المادي والمعنوي للفرد، فهي بجانب الزيادة التي سيحصل عليها العامل في أجره إذا ارتقى إلى درجة أعلى في السلم الإداري فإنه في الوقت نفسه يحقق مركزا اجتماعيا أفضل، فالعامل غالبا عند التحاقه بمنظمة ما فإنه يتطلع دائما إلى المراكز العليا، فهو لا يتوقع أن يبق لفترة طويلة في المركز الإداري نفسه، فالرغبة في النمو والتقدم تدفعه إلى التطلع للترقية⁴.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (ط1، مصر: بدون دار نشر، 2009)، ص265.

² راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2000)، ص265.

³ مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد (ط4، عمان، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005)، ص ص 276-275.

⁴ الكبتي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (ط1، بدون دار نشر، 2005)، ص311.

إن جوهر الترقية يرتبط بتحسين المركز الاجتماعي والحصول على المزيد من الهيمنة والتقدير الاجتماعيين، وهما من الحاجات المعنوية العميقة التي يطمح الأفراد إلى تحقيقها.

وإن الإدارة التي تعطي الترقية لمن يستحقها، تستطيع إثارة جهد أفرادها، وتوجهها لخدمة أهداف المنظمة، وهذا بدوره انعكاس لمدى عدالة الإدارة واعتمادها الأساليب العلمية في معاملة أفرادها، فالترقية التي تقوم على أساس الأقدمية والكفاءة تفرق بين الفروق الفردية للعاملين، لأن هناك العديد من العاملين من يميل إلى الاجتهاد والمثابرة لرفع كفاءته المهنية والتنظيمية والفوز بتقدير المشرفين، ومن ثم الحصول على ترقية جزاء لتحسين كفاءته التي تؤهله لشغل وظائف أعلى في المنظمة، بينما يتجه بعض العاملين وخاصة البسطاء إلى تفضيل الترقية على أساس الأقدمية لأنها تتناسب أكثر مع التطور التدريجي لقدراتهم ومهاراتهم البسيطة.

إن الأفراد يطمحون دائما للحصول على التقدير الشخصي، فالفرد ليس مجرد أحاسيس ومشاعر اجتماعية ومتطلبات اقتصادية، وإنما هو أيضا إنسان سياسي يطمح إلى النفوذ وتحسين مكانته الاجتماعية. فالترقية تساهم في زيادة الأجر وقدرة الفرد على التحكم في الأمور من خلال صعوده في السلم التنظيمي السلطوي، وهي من أهم الحوافز الموضوعية التي يتخذها الفرد لإرضاء حاجاته النفسية والاجتماعية للحصول على القوة والهيمنة الاجتماعية على مستوى المنظمة والمجتمع بصفة عامة، ولقد أوضحت بعض الدراسات والبحوث التي أجريت على العمال في عدد كبير من المنظمات أن الأسباب الرئيسية لعدم الرضا هو عدم وجود نظام واضح ودقيق للترقية يتيح للعمال فرص التطلعات المنتظمة إلى حياة أفضل¹.

ويرى فروم (Vroom, 1964) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل. ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقعه للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس

¹ - منى نواصرية، تأثير الضغوط المهنية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية -دراسة ميدانية بولاية سوق أهراس (أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر: 2014-2015)، ص ص 171-172.

فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيراً على الترقية يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة¹.

وعليه يتضح لنا أن درجة رضا الفرد عن الترقية تتوقف على مدى توقعه لها، وغالباً ما يكون طموح الفرد كبيراً، لذا لا بد على المنظمة أن تعمل على توفير فرصاً أكبر للترقية. فإدراك المنظمة لأهمية الترقية يسهل على الفرد سعيه للحصول عليها ويعزز وجود الرضا لديه، فالفرد حتماً يسعى إلى تحقيق طموحه في الارتقاء من منصبه وسيشعر بالرضا الوظيفي عند ذلك، لأن الترقية تعني تقدير الإدارة لمجهوداته ومكافأته مادياً من خلال زيادة أجره، ومعنوياً من خلال زيادة الاحترام والتقدير له.

1-4-نمط الإشراف

إن الأفراد العاملين بالمنظمة يزاولون وظائفهم ضمن جماعة مختلفة الاتجاهات والمواقف تخلق اقتراحات متعددة من شأنها إحداث الفوضى، لذا استدعى الأمر توفر المشرف الذي يوجه وينظم مختلف الأمور على مستواه الإشرافي. ويعرف الإشراف بأنه فن العمل مع مجموعة من الأفراد يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل².

إن إدراك الفرد لمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن وظيفته، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم³.

فقد بينت الدراسات أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور اهتمامه عن طريق تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، وإبداء تفهم للصعوبات التي تواجههم والتسامح عن أخطائهم يحقق مستوى عالٍ من رضاهم عن العمل، أما المشرف الذي ينظر لمرؤوسيه كوسائل أو أدوات لبلوغ أهداف إنتاجية يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الرضا عن العمل لديهم⁴.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (بيروت، لبنان : دار النهضة العربية، 1983)، ص 147.

² -دياب حسين عبد الفتاح، الإعمدة السبعة للإشراف الفعال (ط2)، القاهرة، مصر: سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية، 1996)، ص 9.

³ -محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 202.

⁴ -بوظريفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 54.

كما أكدت دراسات أخرى أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه، والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه¹.

هذا ويجب أن يكون المشرف حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم مما يكسبه رضاهم عن عملهم، كما أن تأثير المشرف على رضا مرؤوسيه يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، ويتوقف أيضاً على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم. فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف، كلما قوى تأثير سلوك المشرف على رضا مرؤوسيه عن العمل والعكس صحيح. وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقاً مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، والعكس صحيح. فالمشرف الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، لاشك يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل. أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه، ويثير بذلك استيائهم تجاه العمل².

إنّ يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة المحددة للرضا الوظيفي، ويكون الإشراف الجيد من خلال سعي المشرف لإيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والتعاون والصداقة بينهم، وإعطائهم حقهم من حوافز مادية وغير مادية، ورفع معنوياتهم واحترامهم وتقديرهم، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وكذلك إعطاء الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، هذه الأساليب وأخرى تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

1-5- محتوى العمل

يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيّة، وإنّ طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضا الفرد عن عمله، وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي :

- **درجة تنوع مهام العمل** : يمكن القول أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية (أي

قل تكرارها) كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء مهمة من مهام العمل مرات عديدة،

كلما زاد الرضا عن العمل. وتجدر الإشارة إلى أن تأثير درجة تنوع مهام العمل على الرضا

¹- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص148.

² - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص263.

يتوقف على درجة تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد، فالرضا العالي عن العمل لا يحققه تنوع مهام العمل إذا كانت هذه المهام تفتقد التكامل والرابطة، وأيضا تنوع مهام العمل بالنسبة لأفراد من مستوى ذكاء منخفض قد يكون مبعث لاستيائهم على عكس ذوي الذكاء المرتفع الذين يصيبهم الملل السريع من أداء أعمال روتينية متكررة¹.

- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد (الحرية في العمل)** : يقصد بالحرية المتاحة في العمل مقدار ما يشعر به الفرد من استقلال وحرية التصرف في جدولة بعض جوانب عمله، وتقرير الاجراءات التي ينفذ بها².

حيث كلما تمكن الفرد من اختيار طرق أداء العمل وتحديد سرعته أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا عن العمل لديه، إذ أن ذلك يتيح له تكييف العمل وفقا لمستوى قدراته وطرقه الخاصة في الأداء بخلاف الحالة التي يتم فيها فرض نمط موحد لجميع العمال دون أخذ فروقهم الفردية بعين الاعتبار³.

ومنه فإنه كلما تم إتاحة الفرصة للفرد في تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته وأسلوبه الخاص في العمل كلما زادت فعاليته وشعر بالارتياح في العمل، مما يؤدي إلى زيادة رضاه الوظيفي.

- **استخدام الفرد لقدراته** : إن العامل الذي يشعر بأنه يستخدم قدراته أثناء أدائه لعمله يزيد شعوره بالرضا عن عمله، فاستخدامه لقدراته يمثل إحدى مستويات الإشباع وهي إشباع حاجات تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات. هذا وأثبتت العديد من الدراسات أنه إذا كان الفرد يعتقد أنه يستخدم مهاراته وخبراته وقدراته أثناء قيامه بعمله، فإن هذا يساهم في زيادة الشعور بالرضا عن العمل، كما أنه إذا كان الفرد يعتقد أنه يحقق أداء يقل عن مستوى طموحه فإن هذا يثير لديه الإحساس بالفشل، وبالتالي استيائه عن عمله، والعكس إذا كانت معدلات الأداء تفوق طموحاته أو تعادلها، فإنه يشعر بالنجاح وبالتالي يزيد ذلك من شعوره بالسعادة والاطمئنان والرضا⁴. وكلما كان العمل وفقا لإمكانيات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل إيجابي⁵.

¹- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 145.

²- الكيتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

³- بوظيفة حمو، دوفة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁴- منى نواصرية، مرجع سبق ذكره، ص 170.

⁵- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية (عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع)، ص 158.

- **خبرات النجاح والفشل في العمل** : فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه إحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر السعادة لديه. ويتوقف أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل على درجة تقدير الفرد لذاته واعتزازه بها¹.

إذن يمكن القول أنه كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للفرد فرصة وحرية أكبر للابداع في العمل والاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي.

1-6-جماعة العمل

تعرف جماعة العمل بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها، تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون بينهم، ويعتمدون على بعضهم البعض، ولهم القدرة على العمل بنمط واحد².

يسود في المنظمة مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين بعضهم البعض، وتؤثر هذه العلاقات في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله، ويعتمد هذا الرضا بين الفرد وجماعة العمل على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العلاقات، فكلما كان التفاعل القائم بين الفرد والجماعة يحقق متعة ومنفعة للفرد كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، أما إذا كان تفاعله مع الجماعة يخلق توترا أو يعيق إشباع حاجة معينة كلما كانت هذه العلاقة مصدر عدم رضا الفرد³.

ويتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا، أما عندما تعوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل مع آخرين يعتبرون مصدر إحباط وتوتر للفرد فإن هذا يجنب الفرد الاستياء الذي قد يصيبه لو

¹ - فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 262.

² - عبد الحميد غرياني، نور الدين تاويريت، التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل دراسة ميدانية بمجمع اورهود - حاسي مسعود - ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (العدد 24، الجزائر: جوان 2016)، ص 401.

³ - الكبتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

اضطر إلى التفاعل مع هؤلاء الأفراد، وفي حالة اضطراب الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فإن هذا يكون مصدرا لشعور الفرد بالاستياء¹.

هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع الجماعة على درجة رضا الفرد كبيرا، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية. أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد يكون ضعيفا².

ففي حقيقة الأمر جماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد فقط، وإنما هي وحدة يتفاعل من خلالها الأفراد وجها لوجه، إذ كلما كان هناك اتفاق وعلاقات وطيدة بين أفراد الجماعة من حيث الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة وتقارب المستوى الثقافي والعلمي الفكري وكذا تجانس قيم وعادات وإخلاقيات أعضاء المجموعة كانت مصدرا لرضا الفرد عن عمله بما يساعده على تحقيق أكبر منفعة ممكنة، والعكس من ذلك أي أنه كلما ساد التوتر بين أفراد الجماعة زاد استيائهم وعدم رضاهم عن العمل³.

إذن لجماعة العمل دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، إذ كلما كانت الجماعة متضامنة و متماسكة ويسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة كلما زاد شعور العاملين بالحب والانتماء، والذي بدوره ينعكس إيجابا على رضاهم الوظيفي.

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 263.

³ - سامية فرفار، دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية في مصنع الاسمنت بسور الغزلان البويرة- (أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر: 2012-2013)، ص 101.

1-7- ساعات العمل

يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد فيه الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض فيه الرضا عن العمل. هذا وتتوقف هذه العلاقة على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيراً والعكس. وتجدر الإشارة أيضاً إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد وبالتالي قل الرضا عن العمل والعكس¹.

1-8- ظروف العمل المادية

وتتعلق بظروف وبيئة العمل المادية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد كالإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء وغيرها². فكلما كانت ظروف العمل مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، وكلما كانت ظروف العمل المادية غير مناسبة كلما شعر الأفراد بعدم الارتياح وبالتالي قل رضاهم عن العمل³.

2- العوامل الشخصية

إن جميع العوامل التنظيمية السابقة تؤثر في درجة الرضا الوظيفي، ولكن من الجدير بالذكر أن درجة تأثير هذه العوامل في الرضا الوظيفي تختلف من فرد لآخر باختلاف الفروق الفردية بين العاملين⁴. فقد أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه العوامل أو المسببات الشخصية نذكر :

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 150-151.

² - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 233.

³ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2003)، ص 230.

⁴ - الكبتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 315.

2-1- احترام الذات

كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتزاز بنفسه واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الذين يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم اعتزاز بأنفسهم فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم¹.

2-2- تحمل الضغوط

كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا. أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين².

2-3- المكانة الاجتماعية

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية والوظيفية والأقدمية للفرد كلما زاد رضاه عن عمله، وأما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد³.

2-4- الرضا العام عن الحياة

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم⁴.

كما أن هناك من يعتبر أن هذه العوامل الشخصية والتي ترجع إلى الشخص نفسه هي عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم الشخصية مثل السن ومستوى التعليم والمستوى الوظيفي.

وقد دلت بعض الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، أي كلما زاد السن زاد الرضا. ويرجع البعض السبب في ذلك إلى أن الفرد في بداية عمره تكون طموحاته مرتفعة، ولكن مع تقدم السن يصبح الفرد أكثر واقعية، وتخفض درجة طموحه، ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة رضاه الوظيفي.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 203.

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 231.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 203.

⁴ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 231.

أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي، فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعليماً، ويرجع ذلك إلى أن الفرد الأكثر تعليماً تكون طموحاته مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعليماً.

وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري¹.

وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم والسيطرة على العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي هو عامل عام تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بالشخص ذاته والمرتبطة بالتنظيم. وكلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات وتوقعات الفرد المادية وغير المادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

¹-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص174.

المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي

إن موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين، فمن الطبيعي وجود مجموعة متعددة من النظريات التي تحاول أن تفسر الرضا الوظيفي، وتبحث في العوامل المؤثرة فيه.

ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريديريك تايلور 1911، وهو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم جاءت بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو 1924، والتي توصلت إلى عوامل أخرى محرّكة لدافعية الفرد وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية. وأعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات، سنتناول أهمها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : نظريات المحتوى

تركز هذه النظريات على الحاجات الإنسانية و النقص في إشباعها كمحركات لسلوك الفرد في سعيه لإشباع ما يرغب به من حاجات، حيث تشير هذه النظريات أن لدى الأفراد العديد من الحاجات والتي تختلف في أهميتها وقوتها، وأن هذه الحاجات غير المشبعة تخلق حالة من عدم التوازن والتي تدفع الفرد بدورها إلى السعي لإشباع احتياجاته والتخفيف من الشعور بهذه الحالة .ويمكن زيادة حافزية الأفراد كلما كان بالإمكان إشباع هذه الحاجات من خلال الوظيفة التي يمارسها الفرد .هذه النظريات تركز بشكل عام على العوامل التي تؤثر في رضا الفرد عن وظيفته¹، ومن أهمها نجد:

1- نظرية سلم الحاجات لماسلو (Abraham Maslow, 1943)

تعرف هذه النظرية أيضا باسم نظرية تدرج الحاجات لعالم النفس ابراهام ماسلو، والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجاته الإنسانية والتي تنحصر في خمس مجموعات².

¹- عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي -دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية

العمومية ببشار - (مذكرة ماجستير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر: 2011/2012)، ص85.

²- علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطونية، تنمية الموارد البشرية (القاهرة، مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)،

ويرى ماسلو أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية¹.

وتعد نظرية ماسلو من أولى النظريات التي عنيت برضا الأفراد عن عملهم، وذلك من خلال ما تحققه لهم هذه الأعمال من إشباع للحاجات الإنسانية، فالعامل الراضي عن عمله حسب هذه النظرية هو عامل استطاع أن يحقق عدد كبير من حاجاته، وتقوم هذه النظرية على مبدأين هما²:

- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم حسب أولويتها للفرد، حيث كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة الغير مشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات.

- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزها وتدفعه للعمل، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد.

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات حسب أولويتها كما يلي³:

- **الحاجات الفسيولوجية** : وهي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء الفرد على قيد الحياة، كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، وتمتاز بأنها فطرية لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجاته. وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى حد معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين، وتتمثل في الحاجة للأكل والشرب والهواء والنوم والراحة وغيرها. ويميل الفرد إلى إشباع هذه الحاجات قبل التحول إلى الحاجات الأخرى.

- **حاجات الأمان** : تأتي الحاجة للأمان في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق الأمان والطمأنينة له ولعائلته، كذلك يسعى إلى تحقيق الأمان في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل. وتشمل هذه الحاجات الشعور بالأمان والاطمئنان والاستقرار والبعد عما يهدد السلامة العامة للفرد، إذ يحاول الأفراد دوماً ترتيب حياتهم

¹-نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية (ط 1، اريد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009)، ص 217.

²-سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (ط1، عمان، الأردن : دار مجدلاوي، 2006)، ص236.

³-يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل (ط1، عمان، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص 380-381.

لضمان عدم حدوث ما من شأنه تعريضهم للخطر، وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل.

- **الحاجات الاجتماعية :** تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات السابقة كدافع رئيسي يوجه السلوك، ويقصد بالحاجات الاجتماعية تلك المتعلقة بالرغبة في الانتماء والقبول من الآخرين والصدقة والمودة، خاصة وأن الإنسان اجتماعي بطبيعته يرغب أن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم، وإن العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود صداقة مع العاملين معه.

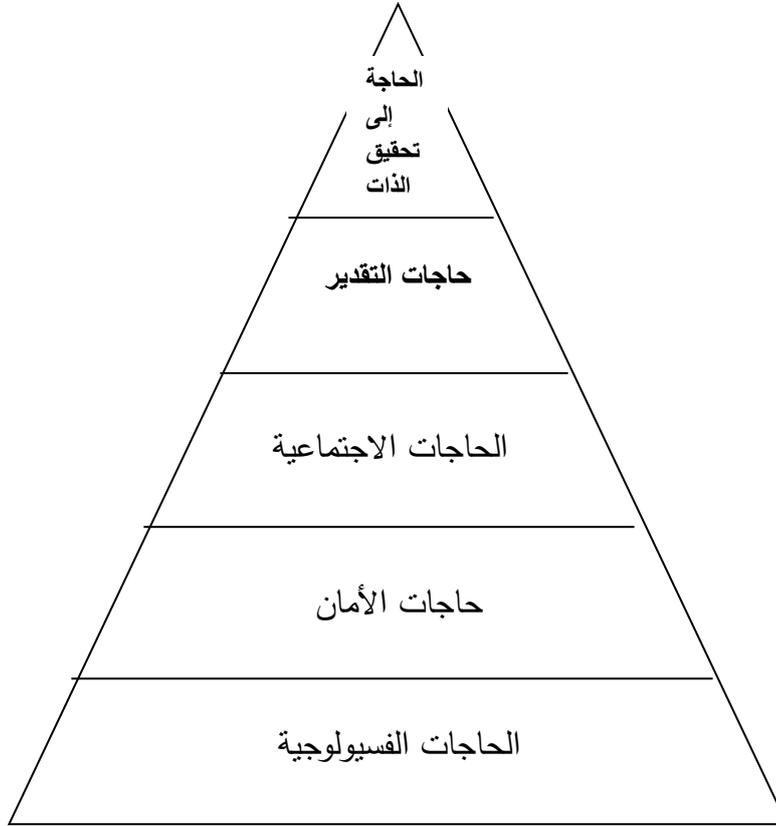
- **حاجات التقدير :** وهي الحاجات الخاصة بتحقيق الاحترام الذاتي والثقة بالنفس والجدارة والاستقلال والحرية، حيث يشعر الفرد أن الآخرين يحترمونه ويقدرونه، كما يشعر بالإنجاز والقوة والثقة والاستقلالية، فشعور الفرد بالثقة والتقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته وأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات.

- **الحاجة إلى تحقيق الذات :** وهي الحاجات التي تتربع على قمة هرم الحاجات الإنسانية، وتعكس رغبة الفرد في تحقيق كل ما يتفق وقدراته، أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الفرد ما يريد أن يكون، وهي المرحلة التي يصل فيها الفرد إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل.

وقد قدم ماسلو نظريته انطلاقا من أن الأفراد لديهم احتياجات تدفعهم لتلبيتها وإشباعها في حياتهم، وبناء عليه فإن الحاجات الإنسانية يمكن ترتيبها في تدرج هرمي¹. والشكل التالي يوضح ترتيب هذه الحاجات الإنسانية بالتدرج حسب أهميتها وأولوياتها :

¹ - Ghedjghoudj El Hadi , **Le Management :Théorie et Pratique**,(Alger , office des publication univarsitaires ,2012) , p 190.

الشكل رقم 06 : تسلسل الحاجات وفق نظرية ماسلو.



Source : Jean-Michel Plane, **management des organisations : Théories , concepts , cas** (paris, Dunod ,2003), p 85.

يرتكز ترتيب الحاجات الموضح في الشكل أعلاه على أولويتها وأهميتها بالنسبة للفرد. ويرى ماسلو أنه عند دراسة هذه الحاجات لابد من الأخذ بعين الاعتبار هذه الملاحظات¹:

- أهمية الحاجة في نظر الفرد.
- معرفة درجة الإشباع الموصول اليه.
- معرفة الإشباع الفعلي عند الفرد.
- إدراك الفرد لمستوى الإشباع المطلوب.

واستنادا إلى التحليل الذي تقوم عليه هذه النظرية حتى يحقق المسير هدف الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، يجب الكشف دائما وباستمرار عن الحاجات غير المشبعة للمرؤوسين، لأن الحاجة غير

¹ - منى نواصرية، مرجع سبق ذكره، ص146.

المشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك الفرد. ويمكن أن نضع تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات في المنظمة وفقا لما يلي¹:

- **الحاجات الفسيولوجية:** تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.
 - **حاجات الأمان:** يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، والتأمينات المختلفة (التأمينات الصحية، التأمينات ضد المخاطر) والتقاعد المضمون.
 - **الحاجات الاجتماعية:** تشبع بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين، تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال.
 - **حاجات التقدير:** ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بأنشطة فعلية، الاشراف في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، استفادة الأفراد من برامج تدريب تحسين المستوى لتمكينهم من رفع مهاراتهم والترقيات.
 - **حاجات تحقيق الذات:** وتشبع بتشجيع المنظمة للاختراع والابتكار، اسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تمكين الأفراد الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعدهم على تحقيق استغلال مهاراتهم.
- نستنتج من خلال هذا التسلسل في الحاجات عند ماسلو أن الحاجات اللاحقة لا تتحقق إلا إذا اشبعت السابقة، ولا تتحقق العليا إلا إذا اشبعت الدنيا، وأن الإنسان مدفوع لتحقيق إشباع حاجاته وهي التي تدفعه لذلك.

وقد وجهت بعض الانتقادات لنظرية ماسلو من بينها²:

- ليس بالضرورة أن ينتقل الفرد لإشباع حاجاته من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بالترتيب، فقد يسعى لإشباع حاجة أعلى قبل أن يشبع حاجة أدنى منها في الترتيب، كما أنه من الممكن أن تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد، فالحاجات متداخلة ومتراطة مع بعضها البعض ومن الصعوبة فصل حاجة عن أخرى كما حددها ماسلو.
- يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم وكذلك في الأهمية والقيم التي يعطونها لها.

¹- عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية (العدد15)، جامعة قسنطينة، الجزائر: (2001)، ص 140.

²- محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية (عمان، الأردن : دار الحامد، 2007)، ص134.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات وغيرها لازالت نظرية ماسلو تتضمن أفكار ومفاهيم سليمة يجدر بالمشرفين أخذها بعين الاعتبار، والسعي للتعرف على حاجات العمال، والعمل على تلبيتها قدر المستطاع، لأن ذلك حتما سيعزز شعور العاملين بالرضا الوظيفي. وبشكل عام نستطيع القول بأن ماسلو قد أعطى مفهوما عاما عن الدوافع الخاصة بالنفس البشرية ساعد في لفت الانتباه إلى تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية، الأمر الذي أدى ببعض الباحثين إلى استخدام نظريته في دراسة الرضا الوظيفي من هذا المنطلق، لأن إشباع حاجيات الموظف يؤدي حتما إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديه.

وأخيرا يمكن القول بأنه حسب نظرية ماسلو فإنه لا يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد دون الاهتمام بحاجاتهم، فعلى قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد، وتظهر تلك الحاجات في شكل متدرج هرمي يتدرج من الحاجات الفسيولوجية وينتهي بحاجات إثبات الذات.

2- نظرية العاملين لهرزبرغ (Fredrick Hersberg , 1959)

تعتبر من أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني، وكانت كامتداد لفلسفة ماسلو، حيث قدم هرزبرغ ومجموعة من زملائه في دراسة سنة 1959 أدلة تفسر بأن مشاعر الرضا والسعادة لدى العاملين تتحكم فيها عوامل مختلفة¹.

قام هرزبرغ بوضع نظريته هذه بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس، سألهم حول المناسبات والمواقف التي كانوا فيها راضين ومحفرين، والمواقف التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين². ومن خلال نتائج هذه المقابلات توصل هرزبرغ إلى أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا³. وقد قسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العامل في المنظمة إلى مجموعتين هما:

¹ - براهمي براهمي، قرين العبد، مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالاستاذ بالعمل

وبيئة العمل، مجلة دراسات في علوم التربية (المجلد 1، العدد 2، الجزائر: 2017)، ص74.

² -صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2007)، ص463.

³ -luc boyer, noel equilbey, organisation, théories et application, édition d'organisation, paris,2000,p81.

أ-العوامل الدافعة : وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة ذاتها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المنظمة¹. حيث يؤدي وجود هذه العوامل إلى شعور العامل بالرضا الوظيفي، أما غيابها لا يؤدي لحالة عدم الرضا وإنما إلى حياد الرضا².

وتشمل العوامل الدافعة ما يلي³:

- فرص الشعور بالإنجاز، أي شعور الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء ما.
- خصائص العمل نفسه كعمل ينطوي على التحدي والإثارة.
- الاعتراف بالجهود المتحققة.
- المسؤولية التي ترافق العمل.
- فرص التقدم والنمو التي يوفرها الإنجاز المتميز.

ب-العوامل الصحية (الوقائية) : وهي العوامل الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل أو بالوظيفة أكثر من تواجدها في العمل نفسه⁴. فتوفير هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا بل يمنع الشعور بعدم الرضا أو الاستياء، أي تساعد في المحافظة على الأمن والسلام والحيلولة دون إرباك العمل في المنظمة، أي أن توفرها يجنب المنظمة الإضرابات والمشاكل⁵.

وتشمل العوامل الصحية ما يلي⁶:

- الأجر وذلك من حيث كفايته وعدالته.
- السياسات والأساليب الإدارية من حيث الوضوح والتحيز.
- أسلوب الإشراف وسلوك المشرف في توجيه العاملين لتنفيذ العمل.
- العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع المشرف والزملاء.
- الظروف المادية للعمل كالضوضاء، النظافة وغيرها.

¹-ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (الجزائر : دار المحمدية العامة، 2004)، ص80.

²-محمد قاسم القريوتي، الوجدان في إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2010)، ص62.

³-سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد (ط3، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2007)، ص265.

⁴-نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة (ط1، الإسكندرية، مصر : المكتب العربي

الحديث، 2010)، ص378.

⁵-محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

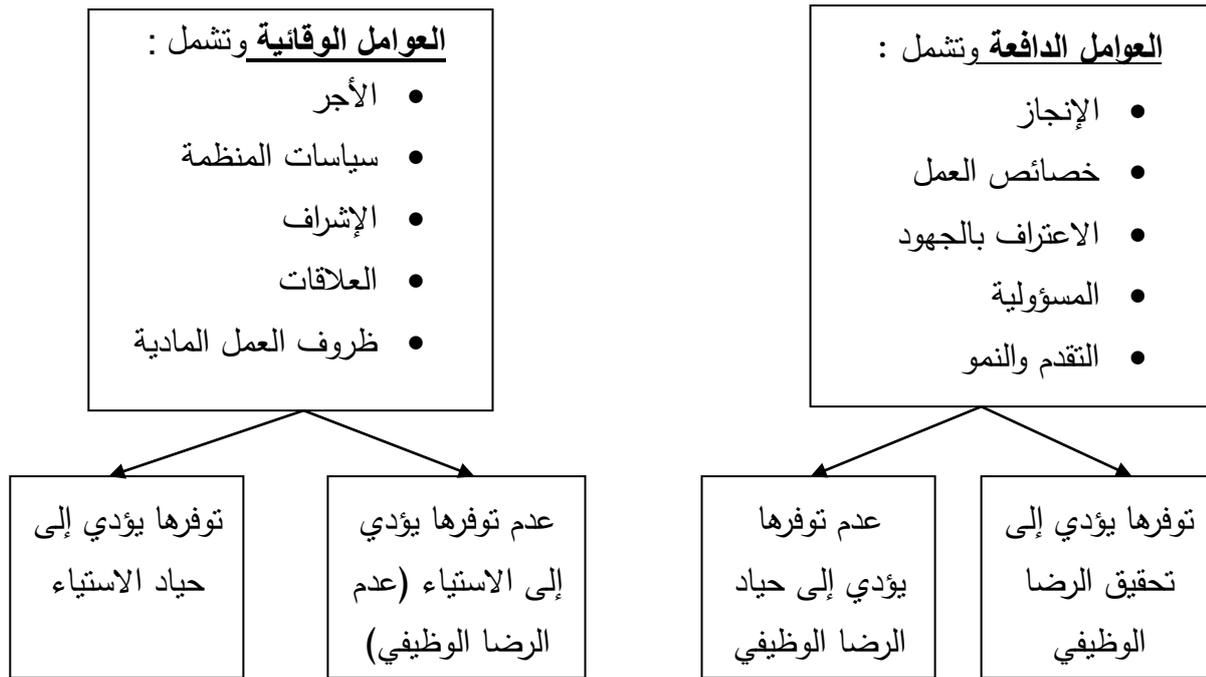
⁶-سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

فيرى هرزبرغ أن الرضا الوظيفي ليس مفهوما عكسيا لعدم الرضا الوظيفي، حيث أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا¹. فالعوامل الوقائية تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا ولكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل².

أما فيما يتعلق بمنطقة الحياد التي تمثل نقطة مشتركة بينهما، فإنه عند هذه المنطقة لا يوجد رضا وفي نفس الوقت لا يوجد عدم رضا، وذلك معناه أن حياد الرضا مقترن بعدم وجود الرضا وحياد عدم الرضا معناه لا يوجد عدم رضا.

والشكل التالي يلخص أفكار هذه النظرية :

الشكل رقم 07 : ملخص نظرية العاملين لهرزبرغ.



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على : أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2003)، ص 225.

وعند مقارنة نظرية العاملين لهرزبرغ بنظرية سلم الحاجات لماسلو نجد أن هرزبرغ قد قسم الخمس مستويات للحاجات عند ماسلو إلى مستويين فقط، وهما العوامل الوقائية والتي تقابل حاجات المستويات

¹-الكيتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص306.

²-خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال (ط1، عمان، الأردن : دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص325.

الدنيا عند ماسلو أي الحاجات الفسيولوجية والأمان وإلى حد ما الحاجات الاجتماعية، والعوامل الدافعة تقابل المستويات الأعلى لسلم الحاجات أي حاجات التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات¹.

ولقد لاقت هذه النظرية عدة انتقادات من بينها نذكر :

- وسيلة المقابلة الشخصية التي استخدمها هرزبرغ في البحث والتي كانت تتم مع العاملين مباشرة هي وسيلة متحيزة في ظل الأسئلة التي كانت تطرح، فقد كانت هذه الوسيلة تثير الرغبة لدى العاملين بالدفاع عن أنفسهم، إذ أن من الطبيعي عند السؤال عن سبب نجاح الفرد وسبب فشله أن يحاول إرجاع سبب النجاح لنفسه فقط، في حين يحاول إلقاء اللوم على الآخرين في حالة الفشل².

- اقتصار العينة التي استخدمها هرزبرغ على طبقة المحاسبين والمهندسين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، لأن بعض الدراسات اللاحقة وجدت بأن بعض عوامل الوقاية عند هرزبرغ كانت عوامل دافعة لفئات أخرى من المستويات الإدارية الدنيا³.

- لم تأخذ هذه النظرية في الاعتبار الفروق بين الأفراد، حيث يفترض هرزبرغ أن العاملين يتمثلون في استجاباتهم لبيئة العمل، والواقع يبين أن هناك أفراد تتم إثارتهم بواسطة الوظائف التي تتضمن التحدي وتتيح فرصا للإنجاز والتقدم، ومن جهة أخرى هناك آخرون تتم إثارة دوافعهم عن طريق المال والأمان الوظيفي⁴.

وبالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أنه كان لها أثر إيجابي في ميدان البحث فيما يخص الرضا الوظيفي، إذ بفضل هذه النظرية أصبحت عوامل الرضا أكثر وضوحا. كما أن عملية قياس العوامل المهنية المؤثرة في الرضا الوظيفي أصبحت معقولة.

هذا بالإضافة إلى أن نظرية العاملين لازالت شائعة الاستعمال لدى المشرفين في العديد من المنظمات، إذ لا بد على المنظمة أن تعمل على توفير كلا من العوامل الوقائية والدافعة، مع العلم أن العوامل الوقائية

¹-محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية : مدخل معاصر (ط1، الإسكندرية، مصر : دار الفكر الجامعي، 2010)، ص236.

²-عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص63.

³-سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص240.

⁴-صلاح الدين عبد الباقي، ميادئ السلوك التنظيمي (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2005)، ص128.

ستؤدي إلى عدم الشكوى والتذمر أي تجنب حالات عدم الرضا، في حين ستؤدي العوامل الدافعة إلى تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي الاندفاع للعمل والأداء المتميز.

3- نظرية ثلاثية الحاجات لماكيلاند (Mecllland , 1967)

وضع ماكيلاند نظريته هذه بناء على دراساته التي اعتمد فيها على الصور، حيث كان يطلع أفراد الدراسة على صورة ويطلب من كل فرد كتابة قصة عن الصورة، ما الذي يحدث في الصورة وما هي النتائج المتوقعة، ولقد افترض أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمه ودوافعه واهتماماته وحاجاته. وبذلك توصل ماكيلاند إلى تحديد ثلاثة حاجات رئيسية لدى الأفراد وهي¹:

- أ- الحاجة للإنجاز : وتمثل رغبة الفرد الشديدة في النجاح والتفوق والتحدي في أداء العمل، ووضع أهداف واضحة وطموحة يمكن تحقيقها، ورغبته أيضا في تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائه وإنجازه.
- ب- الحاجة للانتماء : وهي تمثل رغبة الفرد في العمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتعلم من تجارب الآخرين، ويشعر الفرد بالسعادة حينما يكون مقبولا من الآخرين.
- ج- الحاجة للقوة : وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والوصول إلى مركز قيادي .

ويرى ماكيلاند أن الفرد من وقت لآخر يقع تحت تأثير حاجة واحدة من هذه الحاجات أكثر من سواها، ويختلف تأثير هذه الحاجة باختلاف الظروف الذي يعيشه الفرد. وهذه الحاجات كما يرى ماكيلاند هي حاجات مكتسبة ترجع إلى خبرات الفرد، أي أنه يمكن التأثير فيها ويمكن تعلمها من خلال البرامج التدريبية، ولم تضع هذه النظرية الحاجات في شكل هرمي وعلى المدير أن يكتشف حاجات العامل ليضعه في المكان المناسب².

وعليه فإن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي، وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية ويفضلون المهام التي فيها تحدي، في حين أن الذين تكون حاجاتهم

¹-حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (ط1، عمان، الأردن : دار الحامد، 2006)، ص252.

²-عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص64.

الاجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية والقيادية¹.

إذن من خلال هذه النظرية يمكن القول أن الفرد الذي تكون لديه حاجة قوية للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الفرد الذي تكون لديه حاجة ضعيفة للإنجاز، كذلك الفرد الذي تكون حاجته للانتماء قوية سيكون أكثر رضا عند إقامته لعلاقات إنسانية جيدة في مكان عمله من الفرد الذي يتميز بحاجة ضعيفة للانتماء، وأيضا الفرد الذي تكون لديه حاجة كبيرة للقوة سيكون أكثر رضا عند وصوله للمواقع الإدارية العليا من الفرد الذي يكون طموحه للقوة والسلطة ضعيف، ويبقى على المسؤول مسؤولية التعرف على نوع الحاجة المطلوبة لمروءوسيه والعمل على تلبيتها بالشكل الذي يحقق رضاهم.

4- نظرية الوجود، الانتماء والنمو لألدرفر (Alderfer, 1972)

وتعرف أيضا بنظرية ERG اختصارا لـ **Existence, Relatedness, Growth** ولقد جاءت هذه النظرية تطويرا لنظرية ماسلو، فهي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجموعات، وتختلف هذه المجموعات من حيث أهداف الإشباع وأساليبه، وتتمثل فيما يلي²:

أ- **الحاجة للوجود** : وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية والأمان في سلم ماسلو، ويتم إشباعها ماديا بالطعام والسكن مثلا.

ب- **الحاجة للانتماء** : وهي تماثل الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير في سلم ماسلو، ويتم إشباعها بالعلاقات والتقدير والمكانة.

ج- **الحاجة للنمو** : وهي تماثل الحاجة لتحقيق الذات في سلم ماسلو، ويتم إشباعها بالتطوير والتعلم وممارسة الهوايات.

ولقد اتفق ماسلو وألدرفر على وجود سلم للحاجات وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من أسفل إلى أعلى، كما اتفق على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية³.

¹-زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011)، ص304.

²-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص463.

³-حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمات (بدون طبعة، عمان، الأردن: دار زهران للنشر 1998)، ص 131.

وبالإضافة إلى تعويض الحاجات الخمس لماسلو بثلاث حاجات، فإن نظرية ألدرفر تختلف عن نظرية ماسلو فيما يلي¹:

- قد تظهر أكثر من حاجة واحدة لدى الفرد في نفس الوقت، حيث أن هرم ماسلو يتبع تطوراً ثابتاً للحاجات على شكل تدرج، أي أنه يجب إشباع حاجات دنيا بشكل معقول قبل التحرك باتجاه إشباع حاجات أعلى، أما نظرية ألدرفر فإنها لا تفترض وجود سلم ثابت إذ يمكن للفرد مثلاً أن يسعى إلى تحقيق النمو بالرغم من عدم إشباع حاجات الوجود، كما قد تكون الحاجات الثلاث فاعلة في نفس الوقت.

- تتضمن نظرية ألدرفر بعد "الإحباط - الارتداد (التراجع)"، إذ أنه إذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة بإشباع حاجات في مستوى أدنى، حيث يفترض ماسلو أن الفرد سيبقى ساعياً لإشباع حاجة معينة حتى يتم إشباعها، أما نظرية ألدرفر فإنها تناقض ذلك حيث تشير إلى أن إحباط الحاجات العليا يؤدي لزيادة رغبة الفرد لإشباع حاجات دنيا بدلاً من تلك التي لم يتم إشباعها.

وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها، وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه ماسلو من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل وإن كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والإنتاج والرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم.

المطلب الثاني: نظريات العملية

تركز نظريات العملية والتي تعرف أيضاً بنظريات المعرفة على كيفية تحديد الأفراد لخياراتهم للقيام بالعمل بأقصى جهد أو غير ذلك، بالاستناد إلى تفضيلاتهم الفردية والمكافآت المتوفرة في المنظمات والنتائج المحتملة للقيام بالعمل المطلوب، وهي تركز أيضاً على الطريقة التي تتفاعل فيها مكونات ومتغيرات العمل وكيفية تأثير ذلك على رضا الفرد عن وظيفته²، من هذه النظريات نجد:

1- نظرية العدالة لآدمز (Adams, 1963)

تدور نظرية العدالة أو الانصاف التي وضعها آدمز عام (1963) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بـعدالة ما يحصل عليه من عوائد ومخرجات من عمله

¹-ماجدة العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة (ط1، عمان، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003)، ص 118.

²-عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 92.

تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا الوظيفي مما يؤثر في مستوى أدائه. وتستند هذه النظرية إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة¹. فإذا كانت نتيجة المقارنة هي المساواة يشعر الفرد بالرضا الوظيفي، وإذا كانت عدم المساواة فإن الفرد يشعر بعدم الرضا². تقوم نظرية الإنصاف على افتراضين أساسيين الأول أن الفرد في علاقته مع الآخرين يتوقع منهم عائدا لقاء ما يبذله من جهد أو ما يقدمه من معرفة، وجاء الافتراض الثاني ليبين أن الإنسان يسعى إلى مقارنة ما يحصل عليه من عوائد أو نتائج مع ما يحصل عليه الآخرون³.

ويفرق آدمز Adams بين نوعين من العدالة هما⁴:

- **العدالة الداخلية** : تتحقق عندما يتناسب العائد مع الجهد المبذول، بمعنى عندما يتساوى العائد الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة.
- **العدالة الخارجية** : تتحقق عندما يتناسب العائد والجهد المبذول من قبل الفرد مع العائد والجهد المبذول من قبل فرد آخر في منظمة أخرى.

ولقد اشتملت نظرية الإنصاف لآدمز Adams على أربعة مفاهيم أساسية هي :

- **الإنسان** : ويتمثل في الفرد العامل الذي يدرك أو يشعر بالعدالة أو عدم العدالة⁵.
- **المرجع المقارن** : ويعني هنا أي فرد أو مجموعة من الأفراد أو النظام الذي يحاول الإنسان أن يقارن نفسه بهم. فبالنسبة للفرد أو مجموعة الأفراد فقد يكونون أشخاصا يقومون بنفس المهام التي يقوم بها الإنسان في المنظمة، وقد يكونون جيرانه وأصدقائه وزملائه في المهنة

¹- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (ط1، عمان، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 119-120.

²- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 239.

³- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية (ط1، عمان، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، ص 206.

⁴- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 234.

⁵- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2002)، ص 396.

فيحاول الإنسان أن يقارن نفسه بهم. أما بالنسبة للنظام فيشمل سياسات الأجور وسياسات الإدارة نفسها ويحاول الإنسان أن يحلها ويقارن نفسه بها¹.

- **المخرجات** : وتشمل جميع العوائد التي يحصل عليها الفرد من العمل كالأجر، الحوافز المادية، الأرباح الموزعة، العلاوات، التقدير، الشكر، المعاملة الحسنة، الامتيازات وغيرها².
- **المدخلات** : وتشمل كل ما يمنحه أو يضعه الفرد داخل المنظمة كالجهد، الخبرة، القدرة، المستوى التعليمي وغيرها³.

يعكس مفهوم العدالة شعور العاملين بالعدالة والإنصاف بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجر وترقية وحوافز وإجراءات ومعاملة مقابل جهودهم في العمل. وتتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا الوظيفي إلى افتراض أن العاملين لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات⁴. ووراء هذا الافتراض مسلمة ضمنية مؤداها أن هناك قيمة أو اعتباراً خلقياً يدفع الفرد إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العوائد، وهذا المعيار الخلفي هو الذي يجعل الفرد الذي يحصل على قدر أكبر من حصته العادلة يشعر بالتأنيب أو الذنب، ويجعل الفرد الذي يحصل على قدر أقل من حصته العادلة يشعر بالظلم والغبن. وعليه فمدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مع ما يعتقد الفرد أنه يستحقه (العائد العادل) يعتبر عاملاً هاماً يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، وبالتالي فمدى الفرق بين العائد العادل -في تصور الفرد- والعائد الفعلي يرتبط عكسياً مع درجة الرضا عن العمل فكلما زاد الفارق قل الرضا عن العمل والعكس⁵.

وقد تعرضت نظرية العدالة لآدمز Adams لانتقادات عديدة من أبرزها أن الأفراد يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، ويبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد للشعور بعدم العدالة⁶. إلى جانب إهمال النظرية للفروقات الفردية ولاسيما النفسية منها من خلال افتراضها تساوي الأفراد في إدراكهم للعدالة التنظيمية. وعلى الرغم من الانتقادات

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2008)، ص402.

² - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2008)، ص331.

³ - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز : التحفيز والمكافآت (ط1، عمان، الأردن : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، ص106.

⁴ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 309.

⁵ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص152.

⁶ - حسين حريم، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (عمان، الأردن : دار ومكتبة الحامد، 2004)،

ص126، (2004).

التي وجهت لهذه النظرية إلا أنها كانت نقطة الانطلاق لبداية العديد من الأبحاث التي تمكنت من تشكيل مفاهيم العدالة التنظيمية وتوضيح أبعادها المختلفة.

وعلى العموم تعتبر نظرية العدالة ذات جاذبية خاصة بالنسبة للمديرين على الرغم من أوجه القصور فيها، فقد أصبح فهم الأسلوب أو الوسيلة التي تخفف حالة اللامساواة من أهم المهارات التي يتعين على المديرين تنميتها. حيث أنه إذا أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضيا، أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي ولا يتوافق والجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بضياح قيمة جهده ويؤدي ذلك إلى عدم الرضا، وتتضح نظرية العدالة في الرضا الوظيفي عندما يشعر الأفراد أن المكافآت المقدمة من المنظمة كالراتب، الاعتراف والتقدير، موزعة توزيعا متساويا بينهم وفقا لما يستحقه كل واحد.

2- نظرية التوقع ل فروم (Vroom, 1964)

يرى فروم أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بهذا السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة (تحقيق عائد)، وأن هذه النتيجة للسلوك ذات أهمية وقيمة عالية بالنسبة للفرد¹. حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل قيامه بسلوك محدد².

وبعبارة أخرى أن الجهد الذي يقرر الفرد أن يبذله يتوقف على إدراكه لأهمية العائد أو الحافز المطلوب، وتوقعه بأن الجهد الذي سيبذله سيؤدي للحصول على هذا العائد، عندئذ سيفضل أن يبذل هذا الجهد، أي أن الدافع على السلوك يأتي محصلة لعنصرين هما التوقع والتفضيل.

فإذا توافر هذان العنصران سيوجه الفرد جهده لبلوغ مستوى الأداء الذي حددته الإدارة، وعندما ينجح في ذلك سيحصل على تقدير لجهده وفرص للتقدم الوظيفي وكذلك على علاوات ومكافآت، فإذا رأى الفرد في ذلك عائدا مجزيا مكنه من إشباع حاجاته تحقق رضاه الوظيفي، وهذا ما يجعله مقبلا على تكرار هذا السلوك مرة أخرى³.

¹ عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² عمر سرار، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين : دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية في ولاية المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية (العدد 4، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية، الجزائر : أكتوبر 2010)، ص 136.

³ نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 371-372.

وتتلخص أفكار هذه النظرية في النقاط التالية :

- **توقع الجهد — الأبناء :** اعتقاد الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء مرغوب، فالفرد يرى ما إذا كانت لديه القدرات والأدوات والموارد اللازمة لبلوغ أداء مرغوب يستثمر فيه جهده، فهو يسأل نفسه: "هل أستطيع النجاح؟" فإن لم يتوقع أن يؤدي جهده لأداء جيد يحقق هدفه ستتخفف دافعيته للأداء¹. وحتى تشجع الإدارة هذا التوقع لابد من العمل على تمكين الأفراد وجعلهم قادرين على تحقيق مستوى الأداء المرغوب، من خلال الاختيار السليم للأفراد والتدريب المستمر ودعم جهودهم في العمل².
- **توقع الأداء — العائد :** اعتقاد الفرد أن الأداء سيؤدي لنتائج مرغوب، فالفرد يتوقع العلاقة بين مستوى أداء معين وبين العائد المتوقع أو الهدف الذي يسعى لبلوغه، فهو يسأل نفسه : "إن وفقت في الأداء هل سأكافأ؟" فإن توقع أن جهده لن يؤدي لنيل العائد المرغوب فلن يشعر بأنه مدفوع للعمل بجد³. وحتى تشجع الإدارة هذا التوقع عليها أن توضح لهم المكافآت التي ستمنح مقابل كل أداء، وأن تعمل على بناء الثقة لدى الأفراد من خلال الصدق بالتعامل والوفاء بالوعد⁴.
- **قيمة الإشباع المتوقع :** أن يشبع الناتج أو المكافأة حاجة هامة لدى الفرد، أي تكون القيمة المتوقعة لهذا الناتج كبيرة ومؤثرة وأن يكون إشباع الحاجة قويا وكافيا لتبرير الجهد المبذول. وتجدر الإشارة إلى أن قوة تفضيل عائد معين تختلف من فرد لآخر، فالبعض قد يتطلع لعائد معين بينما لا يتحمس له غيره، فالفرد يسأل نفسه "هل سيكون العائد مشبعا أو مجزيا؟" وعلى ذلك يقدر الفرد قيمة الإشباع المتوقع من كل عائد⁵. ومن أجل تعظيم القيمة على الإدارة أن تساعد الأفراد على فهم القيمة الحقيقية للمكافآت وكذلك النتائج المختلفة للأداء، عن طريق تحديد احتياجات الأفراد وتحليلها وفهمها وتكييف المكافآت كي تتلاءم مع احتياجات الأفراد⁶.

¹ - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 372.

² - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 468.

³ - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 373.

⁴ - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 468.

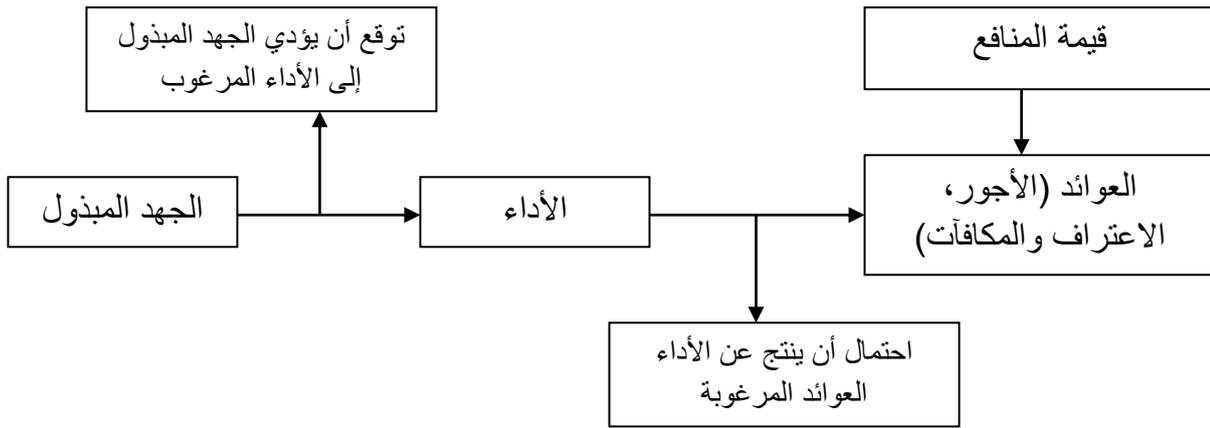
⁵ - نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 373.

⁶ - صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 468.

ويرى فروم أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل عكسي مع درجة التباين بين احتياجات الفرد وبين ما توفره الوظيفة من هذه الاحتياجات، فكلما كان إجمالي التباين لكافة الاحتياجات أوسع كان الرضا الوظيفي أقل، أما إذا كان التوافق بين هذه الاحتياجات وما تقدمه الوظيفة أكبر كان الرضا الوظيفي المتحقق أكبر¹.

والشكل التالي يوضح مضمون هذه النظرية :

الشكل رقم 08 : مضمون نظرية التوقع لفروم.



المصدر : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال (ط1)، عمان، الأردن دار وائل للنشر، (2007)، ص468.

من خلال الشكل يمكن القول أن قيام الفرد بسلوك معين يتوقف على مجموعة من التوقعات، حيث يتوقع أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الأداء المرغوب (التوقع الأول) وأن الأداء المرغوب سينتج عنه عوائد مرغوبة وذات قيمة بالنسبة للفرد (التوقع الثاني) والتي بدورها تشبع حاجاته وتحقق رضاه، وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجه ستكون منخفضة ولن تشبع حاجاته.

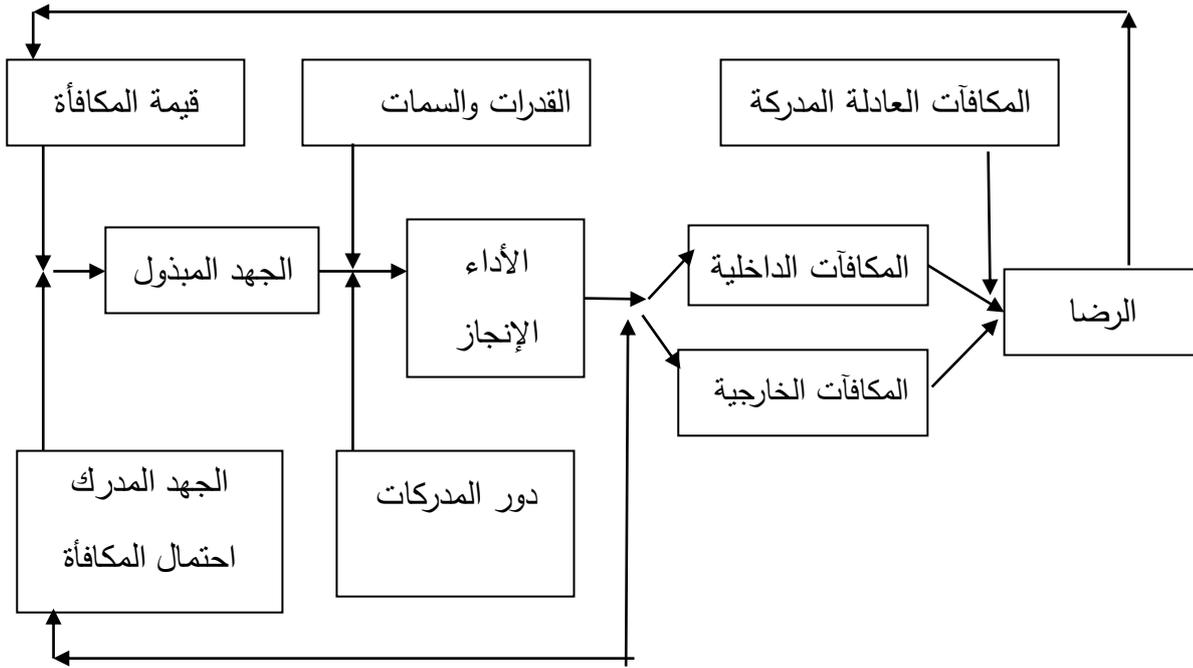
ويمكن القول بأن نظرية فروم وتعديلاتها أشارت بشكل واضح أن الفرد غالبا ما يتوجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به إلى الحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى، وعليه فإن الرضا الوظيفي لشخص ما يتعلق بمدى توقعه للحصول على العوائد التي يريدها، وقيمة هذه العوائد بالنسبة له، وهكذا يمكن للمنظمات تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها من خلال القيام بتقديم عوائد ذات قيمة وأهمية للعامل، وتحسين الفرص للحصول عليها.

¹-يوسف محمد القبان، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية (المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة، 1981)، ص 12.

3- نظرية بورتير ولولير (Lyman Porter and Edward Lawler , 1968)

في سنة (1968) قام الباحثان بورتير ولولير Lyman Porter and Edward Lawler باقتراح صياغة جديدة لنظرية فروم، ويوضح الشكل التالي هذه النظرية حيث تربط بين الإدراك والمكافأة والرضا:

الشكل رقم 09: مضمون نظرية بورتير ولولير



المصدر: رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها (ط1، دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر، 2004)، ص 289.

يلاحظ من النموذج أن الجهود المبذولة من قبل العمال تعتمد على قيمة المكافأة المتوقعة، وإدراك الجهد المطلوب في الأداء للحصول على المكافأة. وعندئذ يصبح الأداء نتيجة للجهود المبذولة والقدرات والسمات الشخصية. ويجب أن يكون الدور الدقيق للأداء مفهوما ضمن العمل، ويمكن أن يُنتج مستوى الأداء إما مكافآت ذاتية (داخلية) كاحترام الذاتي أو تقدير الإنجاز، أو مكافآت خارجية مثل زيادة الأجور أو الترقية أو المدح من قبل المدير. ويجب أن يكون لدى كل عامل فكرة شخصية عن عدالة المكافآت الاجمالية الداخلية والخارجية، ويجب مقارنتها مع المكافآت الممنوحة فعلا. وهذا يؤدي لرضا وتحفيز العمال. وقد يؤثر سلبيا أو إيجابيا على القيمة الشخصية لأنواع المكافآت.

إن النقطة الهامة في نظرية بورتير ولولير هي تحليلها لفاعلية المكافآت الداخلية والخارجية. وهذا يشير إلى دورهم في إدراك العدالة التي تعطي المديرين دليلا قاطعا على تعظيم أثر مثل هذه المكافآت كزيادة

المنافع والرواتب، ومما لاشك فيه أن هذه النظرية تعطي مساعدات هامة لتحقيق فهم أفضل لرضا العاملين¹.

إذن يتحدد رضا العامل بموجب هذا النموذج بمدى تقارب العوائد أو النتائج المحققة فعلياً للعامل مع العوائد أو النتائج التي يعتقد العامل بأنه يستحقها. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد العامل أنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فسينشأ عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد².

إذن حسب هذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يدرك الفرد أن كمية العوائد المفروض الحصول عليها مساوية للعوائد المحصل عليها فعلاً، أما إذا أدرك الفرد أن العوائد المحصل عليها فعلاً أقل أو تفوق كمية العوائد المفروض الحصول عليها، تكون النتيجة هي عدم الرضا.

4- نظرية القيمة للوك (Locke, 1976)

طبقاً لهذه النظرية يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية الهامة في تصور هذا الفرد، بشرط أن تكون هذه القيم منسجمة مع حاجات هذا الفرد، وبالتالي ينظر لوك إلى الرضا أو عدم الرضا في العمل على أنه عبارة عن دالة في العلاقة الناتجة بين ما يريد الفرد الوصول إليه وما يحققه فعلاً في العمل عند تأديته، ويعرف مؤيدو نظرية إشباع القيمة الرضا على أنه حالة انفعالية سارة ناجمة عن تقييم الفرد لعمله على أنه مشبع أو محقق لقيم الوظيفة شريطة أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد. وقد أدخل لوك في تقديمه لهذه النظرية دوراً مهماً لمفهوم الأهمية، بحيث أن الرضا ليس عبارة عن الجمع البسيط لمختلف عناصر العمل، إذ من الممكن أن هناك عنصر قد يلعب دوراً في الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المأخوذة بعين الاعتبار³.

¹ - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها (ط1، دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر، 2004)، ص ص 289-290.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ - بوظيفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

فحسب نظرية القيمة يعتبر لو ك أن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض الجوانب المهنية يعكس

حكماً ثنائي القيمة:

- التعارض المدرك بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه بالفعل.
- أهمية ما يريده الفرد وما يقوم به.

فبالنسبة للفرد أي مظهر من مظاهر العمل (مثل الترقية) يمكنه أن يكون مهماً جداً لهذا الفرد، بينما ليس كذلك بالنسبة لفرد آخر، فمظهر الترقية مثلاً بالنسبة للفرد الأول يجب أن يعطي وزناً أو قيمة عالية أكثر من أي مظهر آخر مثل الاعتراف الحاصل عليه.

ويرى لو ك أن رضا الفرد عن مظهر معين من مظاهر العمل يعتمد على إدراك الفرد للتطابق أو التعارض بين رغباته والمحصلات التي يجنيها من وراء العمل، فمثلاً إذا أعطيت عطلة إضافية لفرد معين يمكن أن تساعد على رضا هذا الفرد الذي يتطلع إلى التمتع بهذه العطلة الإضافية خارج العمل، لكن قد تكون نفس الفترة مصدر استياء (أو عدم رضا) بالنسبة لفرد آخر لا يتطلع إلى التمتع بأوقات الراحة خارج العمل.

ويقترح لو ك دوراً مهماً لمفهوم الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل، ومن هنا فإذا كان الراتب مهماً جداً بالنسبة لأحد العمال لكن زملاء عمل لطفاء غير مهمين نسبياً بالنسبة له، فإن الراتب يجب أن يلعب دوراً كبيراً في تحديد رضاه الكلي أكثر منه في حالة زملاء العمل اللطفاء.

كما يرى لو ك بأن أهمية مظهر معين من مظاهر الوظيفة تؤثر على مدى الاستجابة العاطفية التي قد يحدثها عنصر وظيفي معين، وبعبارة أخرى إذا لم يكن شيء معين مهماً بالنسبة للفرد، سوف لا يكون راضياً جداً عنه ولا غير راضٍ جداً عنه، سوف يكون شعوره حيادي تجاهه بغض النظر عن الكمية التي يتحصل عليها من ذلك العنصر. ومن ناحية أخرى إذا ما قوم الفرد عنصراً وظيفياً معيناً بأنه مهم جداً بالنسبة له، إذن فإن أي تغيير فيه، مهما كان بسيطاً فإنه يؤدي إلى تغييرات أو اختلافات كبيرة في مستويات الرضا¹.

¹-جمعة صالح بركة، مدى شعور الرضا الوظيفي لدى موظفي المجلس الوطني للشباب الليبي وعلاقته بمتغير الجنس، المجلة

الدولية التربوية المتخصصة (المجلد 3، العدد 10، الأردن: تشرين الأول، 2014)، ص ص 37-38.

إن حسب هذه النظرية فإنه كلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتاسب رغباته وأسلوبه في الحياة.

5- نظرية الجماعة المرجعية 1968

قدم هولين وبلود (Hulin et Blood) هذه النظرية عام 1968 وتفترض هذه النظرية أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تشكل عاملا هاما في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي لديه، فالفرد يقارن نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل هو حصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته المرجعية أم لا ؟ فإذا كان الفرد أقل من جماعته المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا.

وما يؤخذ على هذه النظرية أنها لم توضح الكيفية التي يختار على أساسها الفرد جماعته المرجعية، ولم تحدد المميزات التي تصلح للمقارنة، وهذا يحتم تدخل شخصية الفرد في اختيار جماعته المرجعية وفي كيفية مقارنة نفسه بها¹.

كما ينادي بعض الباحثين في مجال الرضا الوظيفي بأهمية الدور الذي تؤديه الجماعات المرجعية في توجيه اتجاهات الأفراد ومواقفهم. ففي اعتقاد هؤلاء الباحثين أن تلك الجماعات تؤثر تأثيرا ملموسا في قيم ومعتقدات وأهداف وتوقعات الأفراد، سواء أكان الفرد نفسه عضوا في تلك المجموعة المرجعية أم لا، ذلك أن الفرد يتفق مع هذه المجموعة، ويميل إلى استخدام المعايير الخاصة بها، ويعددها معايير خاصة به في تقييم العالم من حوله. ولذا فإن اتجاه الفرد نحو عمله ورضاه أو عدم رضاه عنه سيتأثر برأي واتجاه المجموعة المرجعية نحو عمله الذي يؤديه².

¹-حدي علي، الاتجاه نحو مهنة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في مرحلة التعليم الثانوي -دراسة ميدانية لثانويات ولايتي الشلف وتيسمسيلت- (أطروحة دكتوراه في نظريات ومنهجية التربية البدنية والرياضية،

جامعة الجزائر، 2016)، ص155.

²-سالم محمد السالم، مرجع سبق ذكره، ص72.

من خلال دراستنا لهذه النظريات نستخلص أنه لا توجد نظرية شاملة للرضا الوظيفي، فكل نظرية تدرس جانب معين من جوانب الرضا، فبعض النظريات ركزت على الجانب الاجتماعي، وبعضها الآخر ركزت على الجانب الذاتي، فكل باحث صاغ نظريته في الجانب الذي يرى أنه الأهم والمؤثر على رضا الفرد الكلي عن العمل.

المبحث الثالث : قياس الرضا الوظيفي، نتائجه والطرق المنتهجة لزيادته

نظرا للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقا من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت الضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عن كونه متغيرا مستقلا تزيد من أهمية عملية القياس وتبرر تكاليفها، كما أنها تحت المنظمة على اتخاذ الاجراءات الضرورية لتجنب المخرجات الغير مرغوب فيها وتعزيز الأمور المرغوب فيها من خلال تحسين الرضا الوظيفي.

المطلب الأول : قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا الوظيفي قياسا دقيقا وصادقا يعد مستحيلا لأنه من الصعب الوقوف على وسائل محددة لقياسه، حيث أن حالة الرضا أو عدم الرضا تتحكم فيها عدة متغيرات هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن الرضا الوظيفي يعتبر من أكثر المواضيع تعقيدا لكونه حالة سيكولوجية باطنية يصعب قياسه بدقة تامة، باعتباره مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وكذلك بسبب تداخل وتشعب العوامل المسببة لهذه المشاعر من نفسية واجتماعية واقتصادية.

ولقد كان ثرستون Thrstone أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أي ظاهرة طالما أن الظواهر توجد بمقدار وما يوجد بمقدار يمكن قياسه¹.

ويمكننا أن نميز بين مجموعتين من مقاييس الرضا الوظيفي هما:

1- المقاييس الموضوعية (الطريقة غير المباشرة)

تقيس هذه الطريقة مستوى الرضا الوظيفي من خلال دراسة الآثار السلوكية له كالغياب وترك العمل، ويغلب على هذه الطريقة الطابع الموضوعي إذ تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك. ويتميز هذا النوع من المقاييس بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا العاملين، ولكنه لا يوفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة². ويعتبر متغيرا الغياب وترك العمل مؤشرا عن مستوى رضا العاملين في المنظمة، حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيرين، وفيما يلي كيفية قياس كل من هذين المتغيرين:

¹ - منى نواصرية، مرجع سبق ذكره، ص 178.

² - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 249.

1-1-الغياب

يمكن تعريف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها الفرد إلى عمله، سواء كان ذلك مبررا أم غير مبرر¹. وتعد درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله. ولا يعني هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكن للفرد التحكم فيها كالمرض مثلا².

لكن تبقى هناك حالات كثيرة يترجم فيها الغياب على أنه يعكس مستوى عدم الرضا لدى العامل، وقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية حساب معدل الغياب وفق المعادلة التالية³:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للعمال}}{\text{متوسط عدد العمال} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

ويتم الحصول على مجموع أيام الغياب بجمع أيام الغياب لكل العمال، ويشمل عدد أيام العمل كل الأيام التي أنجز فيها العمل بالمنظمة بدون حساب العطل الأسبوعية والرسمية التي لم يتم فيها العمل، في حين يمكن الحصول على متوسط عدد العمال بأخذ متوسط عدد العمال في أول الفترة المعينة وعددهم في آخر هذه الفترة أي :

$$\text{متوسط عدد العمال} = \frac{\text{عدد العمال في أول المدة} + \text{عدد العمال في نهاية المدة}}{2}$$

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن حساب معدل الغياب بالنسبة لأي فترة، وعادة ما يكون الهدف من ذلك إجراء مقارنة بين مختلف الأقسام في المنظمة عبر الفترات الزمنية المختلفة وحتى بين المنظمة وغيرها من المنظمات، الأمر الذي يسمح بالتعرف على مختلف مستويات الرضا لدى العمال.

¹ -Belanger, laurent. **Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée**. Québec: Gaetan morin , 1983. P. 286.

²-أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 404.

³- بوظيفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

وما يعاب على هذا المؤشر أنه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحوادث، تعطل النقل، الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة.

1-2- ترك العمل أو دوران العمل:

يطلق مصطلح دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم¹.

يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد أي استقالته كمؤشر لدرجة الرضا عن العمل لدى العاملين، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عنها، ويحسب معدل ترك العمل كالاتي²:

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

إن حساب معدلات ترك العمل يعطي فائدة كبيرة للمنظمة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات وبين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى، فهذه المقارنات شأنها شأن معدلات الغياب يمكن أن تفيد في التعرف على مجالات ومواقع الرضا وعدم الرضا، وفي تتبع أي تغيير أو اختلاف يكون ذو دلالة في التنبيه بوجود مشكلات تستوجب معالجتها. ولكن ما يلاحظ على البيانات الخاصة بمعدلات ترك العمل أو معدلات الغياب أن وظيفتها تقتصر على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها.

لذلك عادة ما ينصح بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة الاختياري، ويمكن أن يتم ذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه للاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، أو بإرسال قائمة استقصاء للفرد بعد فترة معقولة (أسبوعين مثلا) من ترك الخدمة. ولا شك أن

¹-طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم (مصر: مكتبة غريب، 1992)، ص 85.

²-أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 406-407.

استخدام مثل هذه الطرق المساعدة لجمع بيانات أكثر تفصيلاً يمكن أن يعالج القصور الذي يشوب بيانات ترك الخدمة¹.

ومن الجدير بالذكر ان المؤشرات السابقة لا يكون لها مدلولاً في ذاتها ولكن تستمد مدلولها من خلال ما يلي²:

- مقارنة هذه المعدلات الحالية بمثلتها في الفترات السابقة.
- مقارنة المعدلات الفعلية بالمعدلات المستهدفة.
- مقارنة المعدلات الفعلية بالمنظمة بمثلتها في المنظمات الأخرى المماثلة.

والملاحظ أن هذه الطريقة (الطريقة غير المباشرة) تعطي نتائج تقريبية وغير دقيقة عن مستوى الرضا الوظيفي، حيث أنها لا تعطي أي تفاصيل عن مستوى الرضا لدى العامل عن كل عنصر أو مكون من مكونات الرضا ولكن الحكم يكون عاماً، وبالتالي فإن الاعتماد على الطريقة المباشرة التي سيأتي شرحها يعد أدق وأكثر تفصيلاً³.

2- المقاييس الذاتية (الطريقة المباشرة)

هذه المقاييس تقيس الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل أو مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم، وهذا النوع أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا وفي اقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على الرضا الوظيفي⁴.

وهناك العديد من أدوات جمع المعلومات عن الموظف في هذا المجال من أهمها⁵:

• **الاستقصاءات:** تعد أكثر الأدوات استخداماً في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وتعتمد

هذه الطريقة على استخدام نماذج استطلاع (استبانات) يتم تصميم عناصرها وصياغة فقراتها بالشكل الذي يخدم أهداف الباحثين، وذلك من أجل استطلاع آراء أفراد العينة المراد قياس رضاهم الوظيفي، حيث يوزع الاستبيان على مجموعة من المبحوثين الذين يقومون بالتعبير

¹- احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 405.

²- الكيتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 319.

³- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 250.

⁴- عبد المنعم عبد الحي، مرجع سبق ذكره، ص 411.

⁵- عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

عن رضاهم حول مجموعة من العناصر الوظيفية التي يتضمنها الاستبيان، وذلك باختيار الحالة المناسبة من المقياس التي تعبر عن مدى الشعور بالرضا نحو كل عنصر من تلك العناصر، ويكون مقياس الرضا الوظيفي متدرجا من راض جدا أو موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي: سهولة تصنيف البيانات كميا، وإمكانية استخدامها في حالة العينة الكبيرة وقلّة التكاليف وخصوصية المعلومات. أما عيوبها فهي: احتمال اغفال بعض الجوانب المهمة في الرضا الوظيفي، واحتمال التحيز في الإجابات المقدمة من المستجيبين.

• **المقابلة الشخصية:** وتقوم هذه الطريقة على مقابلة العاملين شخصيا، وتوجيه أسئلة مباشرة لهم لمعرفة درجة رضاهم عن عملهم. وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، وتكون هذه الطريقة فعالة في حالة المنظمات ذات الحجم الصغير. ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي: المرونة في جمع البيانات أثناء المقابلة، وخصوصية المعلومات وتوافر الفرصة للحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة. أما عيوبها فهي: التكلفة العالية، احتمال تحيز المقابل، واحتمال تحيز المستقصى، وصعوبة ترجمة المعلومات من المستقصى أحيانا.

• **الملاحظة:** تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل، وتتصف هذه الطريقة بالمرونة في جمع المعلومات، ولكن يعيبها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين وتحيز الملاحظ والكلفة العالية لهذه الطريقة.

ولعل أكثر هذه الأدوات استخداما في قياس مستوى الرضا الوظيفي هي الاستقصاءات، ويمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين تستخدمان في تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء وهما:

2-1- تقسيم الحاجات

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة بحيث تشمل التقسيم الذي اقترحه ماسلو للحاجات الإنسانية وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات. حيث تمكن هذه الأسئلة من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع للحاجات المختلفة لديه¹.

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 407.

2-2- تقسيم جوانب العمل (تقسيم عناصر الرضا الوظيفي)

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة بحيث تغطي مختلف جوانب العمل باعتبارها مكونات أو عناصر للرضا الوظيفي من أجر، فرص الترقية، نمط الإشراف، محتوى العمل، جماعات العمل، ظروف العمل المادية¹.

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين (طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم جوانب العمل) باستخدام عدة أساليب أو مقاييس نذكر منها :

أ- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثرستون

تقوم هذه الطريقة على مجموعة من الخطوات، تبدأ هذه الخطوات بوضع مجموعة من العبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الإشباع التي يحصل عليها الفرد من عمله، ثم تعرض هذه العبارات على مجموعة من الحكام لغرض تقييمها وإعطائها درجة معينة، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار. ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم الحكام. وفي تطبيق مقياس الرضا المصمم بهذه الطريقة لا يعطي الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة. ويكون مجموع درجات العبارات التي وافق عليها المفحوص هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام. ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل، الإشراف...) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية، وهذه الدرجة يمكن اعتبارها درجة الرضا الجزئية عن المجال أو الخاصية المعينة التي تتعلق بها².

¹ - بوظيفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 408-410.

ب- طريقة التدرج التجميعي لليكارث

ينكون المقياس وفق طريقة ليكارث (Likert) من مجموعة من العبارات التي تشير إلى مجموعة من خصائص العمل، ثم يطلب من المفحوص اختيار درجة موافقته أو عدمها على مدى سلم تنقيط يتكون من خمس مستويات تتراوح ما بين الموافقة القصوى إلى المعارضة الشديدة، وتنقط إجابات المفحوص على كل عبارة وفق سلم نقاط ينحصر بين 1 و 5 وفقا لموافقة المفحوص أو معارضته لكل عبارة، وتحسب في الأخير درجة مستوى الرضا العام لدى العامل بجمع مختلف المقادير التي حصل عليها مقابل كل عبارة من عبارات المقياس. ونورد فيما يلي مثالين يحتوي الأول على عبارة سلبية والثاني على عبارة ايجابية¹:

-كثيرا ما أشعر بالسأم في عملي.

(موافق جدا)، (موافق)، (غير متأكد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة).

والتنقيط يكون كما يلي :

(موافق جدا=1)، (موافق=2)، (غير متأكد=3)، (غير موافق=4)، (غير موافق بشدة=5).

-إني استمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

(موافق جدا)، (موافق)، (غير متأكد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة).

والتنقيط يكون كما يلي :

(موافق جدا=5)، (موافق=4)، (غير متأكد=3)، (غير موافق=2)، (غير موافق بشدة=1).

¹- بوظيفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص71.

د-طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرج

تقوم الطريقة التي قدمها هرزبرج (Frederick Herzberg) على توجيه سؤاليين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم، وهذا بغية الحصول على الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء، وبالتالي السماح لنا بمعرفة جوانب العمل المرضية بالنسبة للأفراد والجوانب المسببة للاستياء لديهم. وتكون صيغة السؤال كالتالي¹:

-حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحدد الفترة المطلوب قياس المشاعر خلالها قد تكون شهر، سنة...). صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحدد الفترة المطلوب قياس المشاعر خلالها قد تكون شهر، سنة...). صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

ه-استبيان منيوستا للرضا M S Q :

يقيس هذا المقياس الرضا عن مظاهر الوظيفة ويتكون من 20 مظهرا منها الإبداع، الاستقلالية، الإشراف والعلاقات الإنسانية، والإشراف الفني وظروف العمل...

ويتكون كل مظهر من خمسة عبارات أو مفردات يجب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة، مستعملا في ذلك سلم الاختيار الذي يتكون من خمسة درجات تمتد من راض جدا (5) إلى غير راض جدا (1). ويتميز المقياس مقارنة بغيره من المقاييس في أخذ وقت أطول للإجابة عليه، إن عدد ونوع الأبعاد يتم تحديدها بالقضايا التي يهتم بها الباحث².

والجدير بالذكر أن لكل طريقة من هذه الطرائق مزاياها وعيوبها، مما يتطلب من الباحث المفاضلة بين هذه الطرق في ضوء الاعتبارات الآتية³:

- مدى ملاءمة الطريقة لمجتمع ومفردات البحث.

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 415-416.

² - منى نواصرية، مرجع سبق ذكره، ص 182.

³ - عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- درجة الدقة التي يسعى الباحث لتحقيقها في نتائج دراسته.
- نقاط القوة والضعف التي تتطوي عليها كل طريقة.

والملاحظ أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكرت في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا راجع إلى ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة وبساطة كبيرة في جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد اتجاه وظائفهم في وقت قصير، وأيضا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الأفراد بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

إن قياس مستوى الرضا الوظيفي يعد مهما بالنسبة لأي منظمة، لأنه يعبر عن مدى نجاح إدارة المنظمة في التعامل مع موظفيها والحصول على ثقتهم¹.

كذلك يجب أن تتم هذه العملية من وقت لآخر، فمن المتوقع حدوث تغير في درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين من وقت لآخر، ومن الجدير بالذكر أن قياس الرضا الوظيفي يعتبر من أصعب الأمور، حيث من المتوقع أن يقوم العامل بإخفاء حقيقة شعوره عن الإدارة خصوصا إذا كان هذا الشعور غير سار².

¹-محمود أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 249.

²-الكيتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي كباقي الظواهر التي تظهر في المنظمة له آثار ونتائج معتبرة على الفرد والمنظمة لا يمكن تجاهلها، هذه المظاهر أو النتائج مع اختلافها وتعددتها إلا أنها تؤثر إما بشكل ايجابي أو سلبي على العمل ومعدلاته في المنظمة.

1- النتائج المترتبة عن وجود الرضا الوظيفي

توجد عدة نتائج ايجابية لوجود الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة، حيث كلما زاد شعور العامل بالرضا الوظيفي كلما أدى ذلك إلى زيادة هذه المظاهر أو النتائج، والتي نذكر منها ما يلي :

1-1- مستوى الأداء

يقصد بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وتوجد ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء من خلالها وهي كمية الجهد المبذول (وتعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل)، نوعية الجهد (وتعبر عن مستوى الدقة والجودة) ونمط الأداء (ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل)¹. وهناك العديد من البحوث التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، ولكن الملاحظ أن نتائج هذه البحوث كانت مختلفة ومتضاربة في ذات الوقت، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا المجال فيما يلي :

الاتجاه الأول : هذا الاتجاه يمثل رأي كتاب وباحثي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، ويقوم على فكرة أن رضا الفرد عن العمل يؤثر على أدائه، واعتبروا أن العلاقة بين الرضا والأداء هي علاقة سببية الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة. ويفسرون هذه العلاقة السببية بأن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، ويزداد أيضا امتنانه لوظيفته والمنظمة فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه والعكس، فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله ينخفض بالتالي حماسه للعمل ويقل إقباله عليه، وتقل أيضا مشاعر الامتنان لوظيفته والمنظمة، فتقل بذلك إنتاجيته وأداؤه، وعليه حسب هذا الاتجاه فإن الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين يؤدي إلى زيادة الأداء².

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 224.

الاتجاه الثاني : يرى أصحاب هذا الاتجاه على عكس الاتجاه السابق أن الرضا الوظيفي دالة في مستوى الأداء، وعلى ذلك فمستوى الأداء هو المتغير المستقل والرضا الوظيفي هو المتغير التابع، حيث من وجهة نظرهم أن زيادة مستوى الأداء يترتب عليه العديد من الفوائد بالنسبة للفرد مما يؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي لديه¹. فبعد أن قام الباحثان برايفيلد وكروكيت Brefield & Crockete باستعراض وتقييم نتائج الدراسات التي أجريت عن العلاقة بين الرضا والأداء حتى عام (1955)، وصلا إلى استنتاج كان ضربة لأفكار كتاب مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث نبه الباحثان إلى أن سلوك العاملين يخضع لقانون الأثر، الذي يعني أن قيام الفرد بسلوك معين أو تكراره له، يتوقف على الآثار التي تترتب عليه بالنسبة له، وبناء عليه فإن العلاقة بين الرضا والأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة، وهي عندما يكون أداء الفرد محققا لحصول الفرد على حوافز وعوائد (الأجر، مكافآت، خدمات، ومعاملة...) ذات قيمة بالنسبة إليه، تمنح للفرد بناء على ما يحققه من أداء، بحيث تكون مشروطة به ومتوقفة عليه، فعند تحقيق الفرد لأداء عال في ظل نظام حوافز مشروطة كهذا، يحصل الفرد على حوافز وعوائد نتيجة أدائه العالي، فتزداد بذلك إشباعاته ويزداد بالتبعية رضاه والعكس. وعليه فإن العلاقة بين الرضا والأداء وإن وجدت فهي شرطية، أي توجد عندما تعطى حوافز وعوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد، ففي هذه الحالة يكون الرضا هو نتيجة للأداء، حيث أن الإشباعات التي يحققها الفرد إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي².

ويعتبر النموذج النظري للباحثان بورتير و لولير Porter et lawler أكثر هذه النماذج قبولا الآن في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، ويقوم هذا النموذج على مجموعة افتراضات حول محددات الأداء ومحددات الرضا، فالأداء وفق هذا النموذج يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات وخصائص الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي، أما الجهد المبذول فيحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب. أما الرضا فيتحقق بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد. كما أن الرضا لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل، والرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر عليها بطريقة غير مباشرة. فتأثيره إذن في هذا النموذج يقتصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة. فالإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق منها من واقع خبرات الفرد السابقة، يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة

¹-الكيتي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 316.

²-محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 225-226.

العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة. أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء، إن كان المعيار المطبق في إعطائها يربط بين أداء الفرد والحوافز والعوائد التي تعطى له من قبل المنظمة. وبالتالي فإن تأثير رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد نتيجة لأدائه، أي من خلال متغير وسيط هو العوائد التي سيستخدمها الفرد لإشباع حاجاته¹.

الاتجاه الثالث : يتلخص رأي أصحاب هذا الاتجاه في أن العلاقة بين الرضا والأداء تكون موجودة وصحيحة أحيانا وغير موجودة أحيانا أخرى، فأصحاب هذا الاتجاه لم يتوصلوا بشكل قاطع إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا والأداء حيث بينت أبحاثهم أن هذه العلاقة هي علاقة ضعيفة، فقد لوحظ في بعض الأحيان أن الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى الأداء، خاصة إذا كان أداء الفرد مرتبطا مثلا بأداء عاملين آخرين أو بإنتاج تكنولوجيا أو آلة معينة، فهنا أي محاولة للعامل لتحسين أدائه تعاق من قبل أسباب خارجية. كما أن مستوى الأداء قد يرتفع في حالة عدم الرضا عن طريق استخدام الضغط والتهديد والأسلوب الدكتاتوري في الإدارة².

نستنتج من خلال الآراء التي سبق ذكرها حول علاقة الرضا الوظيفي بالأداء أن هناك تباينا في الآراء والاتجاهات، وأن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء مازالت غير واضحة ومجال جدل وبحث من قبل الباحثين.

1-2- الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، ويعرف بأنه "إحساس الموظف بارتباطه بأهداف المنظمة وقيمها، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم التنظيمية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة"³. ويعرف أيضا بأنه "استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء فيه، والقبول بالأهداف والقيم الرئيسية له، وهو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"⁴. ويشير الولاء التنظيمي إلى تطابق أهداف

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59.

² - عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

³ - لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (العدد 11، فلسطين : 2007)، ص 108.

⁴ - Steers R, Antecedents and out comes of Organizational Commitment ,Administrative Science Quarterly, 22(1), 1977, P47.

الفرد وتوجهاته مع أهداف وقيم المنظمة، مما يزيد من رغبته في الانتماء إلى المنظمة واستعداده لبذل الجهد في سبيلها من أجل تحقيق نجاحها¹.

وإن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها يكون لديه ثلاث صفات²:

- التفاني في العمل وبذل قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته لصالح المنظمة.
- الرغبة القوية للبقاء في هذه المنظمة والارتباط بها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو فيها.
- القبول بأهداف المنظمة وقيمها.

فالولاء التنظيمي يشبه الرضا الوظيفي لأن كلا منهما يتضمن مشاعر واتجاهات نحو بيئة العمل، ولكنهما يختلفان من حيث أن الرضا الوظيفي يعني مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المهنة التي يزاولها (عمله)، أما الولاء التنظيمي فإنه يعني مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها، ورغبته في البقاء عضواً فيها³.

ويلاحظ أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تكوين الولاء التنظيمي، حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في تكوين المنظمة، ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون، تقوية العلاقات الاجتماعية، الرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة، القدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى⁴.

هذا مع ملاحظة أنه يمكن توقع وجود أفراد يتمتعون بمستويات عالية من الرضا في الوقت ذاته نجد أن هؤلاء الأفراد يحملون قليلاً من الولاء للمنظمة ككل، وعلى الرغم من اختلاف هذه المشاعر إلا أن الدراسات قد أثبتت وجود ارتباط عال موجب بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي⁵.

¹ - Michael Armstrong, **A Handbook of employee reward management and practice**, Kogan Page edition, London, 2007, p 136

² - راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية (المجلد 5، العدد 3، الأردن : 2009)، ص 250.

³ - رونالد.ي. ريجو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. (ط1، عمان، الأردن : دار الشروق، 1999)، ص 276.

⁴ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 232.

⁵ - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (ط1، عمان، الأردن : دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003)، ص 271.

1-3- الصحة العضوية والنفسية

إن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله رغم عدم رضاه يحيا صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم ليجعل منه ضغطا كبيرا، الأمر الذي جعل الباحثين يفترضون وجود علاقة بين الرضا والصحة العقلية، حيث أن محيط العمل الذي يبعث على الارتياح ويوفر أسباب الرضا يجعل حالة العامل العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات.

ولا شك أن الصحة العضوية للفرد تتأثر بالصحة النفسية له، كما أن للصحة العضوية آثارا على الناحية النفسية، وقد أكدت أبحاث متعددة على وجود علاقة سببية بين الحالة النفسية وحالة الوظائف العضوية، والرضا كأحد أهم مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيرا على الصحة العضوية، وفي هذا الصدد توصل هيرزبرغ وزملاؤه سنة (1959) إلى أن الأعراض العضوية كآلام الرأس، فقدان الشهية، عسر الهضم والغثيان تحدث بعد تكرار عدم الرضا الوظيفي كنتيجة حتمية. كما وجد بورك (Burke, 1970) ارتباطا بين الرضا الوظيفي وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس والتعرق. أما وايت (Whyte, 1955) فقد توصل إلى أن نسبة من حالات القرحة المعدية ظهرت عند العمال غير الراضين عن عملهم.

يظهر إذن بأن الرضا الوظيفي شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المنظمة بل حتى لبقاء الحالة العضوية لهم في أحسن صورها، فضمن رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية¹.

وباعتبار أن العمل جزء من الحياة اليومية فإن له تأثير على حياة الأفراد، وعلى ذلك فإن للرضا عن العمل تأثير على رضاهم عن الحياة بصفة عامة، بل أكثر من ذلك يعد الجانب المهم في سعادتهم ورضاهم لأن العمل هو المجال الذي يقضون فيه معظم وقتهم ولكونه مصدر قوتهم.

¹ -كمال بوعنجا، دوافع اختبار مهنة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بدرجة الرضا الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر (أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2006)، ص ص 157-158.

1-4- سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويعرف بأنه "السلوك التطوعي للفرد الذي يساهم في تحسين أداء المنظمة"¹. كما يعرف بأنه "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية يتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة"². بمعنى أنه سلوك اختياري من قبل العامل يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذو طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة. ولقد ركز الدارسون على خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية هي³:

أ-الإيثار : ويعني مدى مساعدة العامل للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل، والتي بالنتيجة تفيد المنظمة.

ب-الكياسة(اللباقة واللطف) : وتعني محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها.

ج-وعي الضمير والتفاني : وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكاته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم العامل بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات وغيرها.

د-الروح الرياضية : وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب مؤقتة أو بسيطة، دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر والشعور بالظلم.

¹ - Pamela J. Harper ,Marist College, **Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes**, Journal of Management and Marketing Research, Volume 18-February, 2015, p2.

² -محمد عبود الحراشنة، ملوح باجي الخريشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤتمة للبحوث والدراسات : سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (المجلد 27، العدد2، المملكة الأردنية الهاشمية : 2012)، ص65.

³ -هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، النكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية (العدد 2، غزة، فلسطين : 2012)، ص746.

هـ- السلوك الحضاري : وهو المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

وتبدو العلاقة واضحة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، لأن العامل الراضي عن عمله أكثر ميلا لإظهار المواطنة التنظيمية في أنماط تصرفاته، فهو أكثر ميلا من العامل غير السعيد بعمله لمساعدة الآخرين والحرص على مستقبل منظمته وتحمل أعباء إضافية دون شكوى، ولقد دلت العديد من الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أحد المحددات الرئيسة لسلوك المواطنة التنظيمية¹.

كما تبرز العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتقبة للفرد وبين استعداده لممارسة السلوكيات المفيدة تنظيميا (أي أن أحد أسباب تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية هو أن الرضا الوظيفي يعكس العاطفة الإيجابية في العمل). كما تفسر نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقة حيث يتضمن مفهوم هذه النظرية والمنطق الذي تستند إليه هو أن الأفراد غالبا ما تصدر عنهم تعاملات بالمثل تعكس مدى الفائدة العائدة عليهم. حيث يبحثون عن رد الجميل إلى المنظمة بالدرجة التي يكونوا فيها راضين عن المنظمة².

2- النتائج المترتبة عن عدم وجود الرضا الوظيفي

توجد عدة نتائج سلبية لعدم وجود الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة، حيث كلما زاد شعور العامل بعدم الرضا الوظيفي كلما أدى ذلك إلى زيادة هذه المظاهر أو النتائج والتي من بينها نذكر ما يلي :

1-2- الغياب عن العمل

تعتبر مشكلة الغياب عن العمل من أخطر المشكلات التي تؤثر على أداء العامل وإنتاجيته وبالتالي على إنتاجية المنظمة ككل، ويقصد بالغياب عن العمل تخلف العامل عن أداء العمل الموكل إليه بدون

¹-بندر كريم أبو تايه، خليل الحياوي، منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (المجلد 20، العدد 1، غزة، فلسطين : يناير 2012)، ص 168-169.

²-حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية -دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية بسكرة- (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017/2018)، ص130.

سابق إنذار وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في العمل¹. ويمكن تصنيف سلوك الغياب إلى نوعين سلوك طوعي (إرادي) وغير طوعي (لا إرادي)، فيحدث الغياب الطوعي عندما لا يحضر الفرد إلى العمل بهدف إنجاز أعمال معينة كالتسوق والاستجمام، أما الغياب اللاإرادي فيحدث عندما يكون للفرد سبب مشروع يحول بينه وبين الحضور للعمل، ومن بين أكثر أسبابه نجد المرض فهذا النوع من السلوك لا يمكن تجنبه وعلى المنظمة أن تكون مستعدة لتحمل أو قبول مقدار معين منه، ونشير هنا إلى أن الغياب الطوعي أو الإرادي هو الذي قد يتأثر بمعدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين في حين أن الغياب اللاإرادي فهو يقع خارج نطاق سيطرتهم².

وإن الاعتقاد السائد حول طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب عن العمل هو أن هذه العلاقة علاقة عكسية، أي أن العامل الذي يشعر بعدم الرضا يميل إلى الغياب عن عمله أكثر من العامل الراضي³. إلا أن الدراسات الحديثة في هذا المجال أشارت إلى أن تأثير عدم الرضا على الغياب عن العمل يعتبر تأثيرا محدودا بسبب وجود عوامل أخرى مثل⁴:

- تفضيل العامل القيام بأعمال خارجية (كالرياضة، المسابقات...) بالرغم من الشعور بالرضا الوظيفي.
- سياسات المنظمة للرقابة على الغياب يمكن أن تحدث تأثيرا على غياب العاملين بالمقارنة بالشعور بعدم الرضا.
- العادات والثقافة التنظيمية بالنسبة لظاهرة الغياب، والتي قد تجعل البعض يعتقد في أن الغياب من وقت لآخر عن العمل يمثل تصرفا طبيعيا ومقبولا.

2-2- ترك العمل

هناك صعوبات في تعريف ظاهرة ترك العمل (الاستقالة) وقياسها، حيث أن هناك الاستقالة القسرية والتي تحدث عندما تقرر المنظمة طرد أحد العاملين أو تجميده مؤقتا، وأيضا الاستقالة الطوعية والتي تحدث عندما يقرر أحد العاملين الأكفاء التوقف عن العمل في المنظمة، وبفقدان أحد العاملين الأكفاء

¹-فايزة محمد رجب بهنسي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

²-رونالد .بي. ريجو، مرجع سبق ذكره، ص 282.

³-عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴-سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

عن طريق الاستقالة الطوعية تنخفض إنتاجية المنظمة وتزداد تكاليف التوظيف والتدريب. وبمعنى الإقالة القسرية أو التجميد المؤقت فإن الاستقالة الطوعية تتأثر وترتبط بانخفاض مستويات الرضا الوظيفي¹.

وقد بينت الدراسات أن الرضا الوظيفي يرتبط عكسياً مع ترك العمل، ولكن في هذه الحالة أيضاً هناك عوامل أو محددات أساسية أخرى تؤثر على القرار الفعلي لترك العمل الحالي مثل ظروف سوق العمل، التوقعات حول فرص العمل البديلة وغيرها². وبذلك يمكن أن تكون معدلات ترك العمل منخفضة بالرغم من انخفاض مستويات الرضا الوظيفي للعاملين فمثلاً عدم توفر البدائل المناسبة للعمل تجعلهم مجبرين على عدم ترك العمل الحالي في المنظمة.

2-3- الشكاوي، الإضراب، اللامبالاة والتخريب

تعد كل من الشكاوي، الإضراب، اللامبالاة والتخريب من بين الوسائل الاحتجاجية التي يستعملها العامل للتعبير عن عدم رضاه عن العمل³:

أ- الشكاوي : أظهرت بعض الدراسات أن ارتفاع الشكاوي والتظلمات تظهر كثيراً في المنظمات التي يغلب عليها عدم الرضا، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كأجراء للتعبير عن تدمره تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته. وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوي من عدمها، فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلباً على أدائها.

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

¹ - رونالد .ي. ريجو، مرجع سبق ذكره، ص 283.

² - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 109.

³ - أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991)، ص 432-434.

ج- اللامبالاة والتخريب : المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة اللذين يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

وتشير الدراسات التي ظهرت مؤخرا إلى أنه عندما يتضاعف الشعور بعدم الرضا ويصبح مزمنا يحدث عواقب وخيمة على المنظمة، فقد يسلك العاملون الذين أزمّن سخطهم ولا يستطيعون أو لا يرغبون في ترك العمل بالمنظمة سلوكا غير منتج كحبسهم للمعلومات، إجمامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء وزملاء العمل، ومن الممكن أيضا أن يلجؤوا إلى السرقة والتزوير وأي شكل آخر من أشكال خيانة الأمانة.

والخلاصة أنه من أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، وجب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار...) وبيئة العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، الزملاء، الأنظمة العاملة...) وكل ما يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغباته، لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المنظمة وزيادة تكاليفها.

المطلب الثالث: الطرق المنتهجة لزيادة الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من البرامج والأساليب التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم، ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات. ومن بين أهم البرامج المستخدمة لتحسين الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

1- برنامج تحسين مستوى العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل

يهدف هذا البرنامج إلى تحسين علاقات العمل الاجتماعية بين الزملاء في العمل بحيث تصبح قائمة على علاقات مهنية مضبوطة، وليس المقصود هنا أن يصبح الزملاء أصدقاء، وإنما الهدف هو الوصول

إلى جماعة عمل متماسكة وخالية من الضغائن أو العلاقات المتوترة. وفي هذا الصدد يمكن للمنظمة القيام بما يلي:¹

- تدريب الموظفين على بروتوكولات التعامل بين الزملاء.
- تنظيم الرحلات الجماعية في العطلات.
- زيادة الاعتمادية المتبادلة بين الموظفين، وتشجيع الزملاء على تغطية بعضهم البعض في حالة احتياج أحدهم لإجازة أو لمغادرة مثلاً.
- وضع أسس صريحة للترقية.
- تشكيل لجنة لحل الخلافات بين الموظفين.

2-برنامج تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والمدراء

على المنظمة أن تحرص على إقامة علاقات طيبة بين الموظفين والمدراء، من خلال وضع أسس لطرق التعامل بينهم، والقيام بتدريب مدرائها على كيفية ترطيب العلاقات بين الموظفين وتطويرها لأن المسؤولية في هذا الأمر تقع على عاتق المدير بشكل أكبر من الموظف. وفيما يلي بعض الممارسات التي يمكن للمدير أن يقوم بها:²

- عدم المحاباة وخلق الشعور بالعدالة والانصاف بينهم.
- مساعدة الموظفين بشكل شخصي والاهتمام باحتياجاتهم قدر الإمكان.
- الاستماع الجيد لآرائهم واقتراحاتهم.
- التدريب على أساليب التحفيز المادية والمعنوية .
- استخدام اللغة اللطيفة عند الطلب من الموظف، وإعطاء عبارات الشكر عند قيام الموظف بها.

¹-مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011)، ص ص 84-85.

²-نفس المرجع السابق: ص86.

3- برامج صيانة القوى العاملة

تتمثل في مجموعة من الاجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة هذه البرامج : البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية، البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز¹.

4- برامج تحسين بيئة وظروف العمل

تسعى هذه البرامج لتحسين ظروف العمل وتشتمل عادة على الاجراءات التالية²:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الأثاث...
- معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل والابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العمال إلى الراحة .
- تقليل مصادر الضوضاء، وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات، وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.

5- برامج التقليل من رتابة الأعمال

وهي البرامج التي تسعى إلى محاولة التخفيض من معدل الملل أو الروتين الناجم عن أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد، وذلك من خلال اللجوء إلى³:

- برامج إثراء العمل : ويقصد به إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها نوعا من التحدي الذي يشبع الدافعية للإبداع، ويتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة .
- برامج التوسيع الوظيفي : ويقصد بتوسيع العمل زيادة عدد المهام التي يقوم بها الفرد بشكل أفقي وعلى نفس المستوى من السلطة والمسؤولية .

¹-خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص259.

²- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 276.

³-محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص64.

6- برنامج الموظف المميز

الهدف الأساسي من هذا البرنامج هو زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين والذي يخلق نوعاً من الشعور بالتقدير والتميز عند الموظف¹.

7- برنامج زيادة الشعور بعدالة الأجور

بينت الدراسات الحديثة إلى أن زيادة الأجور لا تحقق الرضا الوظيفي إلا بشكل مؤقت ووهي يزول سرعان ما يعود الموظف على العلاوة الجديدة، فيبدأ بالتذمر والشكوى من قلة الأجور مرة أخرى. لذلك على المنظمات أن تسعى إلى تحقيق شعور العدالة بالأجور، من خلال تحقيق الرضا عن الأجور بالمقارنة مع الموظفين أو المنظمات المشابهة والتي تشكل جماعة مقارنة مرجعية بالنسبة له².

8- برامج الرعاية الاجتماعية

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودور الحضارة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين. فهذه الإجراءات وأخرى سوف تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كانت مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين³.

9- برنامج الأمن والسلامة المهنية

ويقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل. وهذه البرامج تكون عادة في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية⁴:

أ- تجزئة العمل : ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة من بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها بدقة والخطورة المصاحبة لأدائه.

¹ - مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 88

² - نفس المرجع السابق، ص 89.

³ - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 277.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص ص 277-279.

ب- تحديد مصدر الخطر : على ضوء نتائج الخطوة السابقة يمكن تحديد ومعرفة مصادر الخطر، والتي قد تكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، الفرد نفسه كضعف خبرته أو تدريبه.

ج- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها : ويمكن تصنيف المخاطر المهنية إلى فئتين :

- الفئة الأولى : وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال خلال ممارستهم لأعمالهم كالحروق والجروح ... وهذه الإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية، ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها : مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في مكان العمل، تغيير كلي لطريقة العمل التي تشكل خطورة على الفرد.

- الفئة الثانية : وتضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها، ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الواقية، وكذا إلزام المديرين بأخذ إجازات للراحة والاستجمام وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة .

د- تدريب العاملين : والتدريب المقصود هنا مكون من أربعة أقسام وهي :

- القسم الأول : ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.

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

- القسم الثالث : ويختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

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

هـ- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن : حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والاجراءات التي اتخذت حيالها، وذلك بهدف المساعدة في تقييم اجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

و- المتابعة والتفتيش : وهنا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بمتابعة ورقابة مستمرة، للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ عنها.

10- برامج الرعاية الصحية

على المنظمة الالتزام بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والجسدية للعاملين، حيث تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات، وإن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمة، فقد تنشئ المنظمة مركزاً طبياً يوفر العلاج المجاني أو شبه المجاني للعاملين، أو قد تتعاقد المنظمة مع أحد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجانياً أو شبه مجاني. فالمنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها برضا وظيفي واستقرار وظيفي أعلى¹.

11- برامج حلقات الجودة

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري، وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين. وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج حلقات الجودة أن تحققها ومن بينها²:

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.

¹-محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني (ط1، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010)، ص245.

²- نفس المرجع السابق، ص280.

12- برنامج تقليل التعارض بين متطلبات العمل والمسؤوليات العائلية

يسمى هذا البرنامج بالتوازن بين العمل والحياة، والذي يشير إلى ضرورة إزالة المعوقات التي قد تواجه الموظف نتيجة تعارض واجبات العمل مع الحياة الخاصة. فالمنظمات التي تستثمر في موظفيها، وتحرص على زيادة رضا موظفيها والتزامهم، تحاول أن تساعد أفرادها على مواجهة معوقات الحياة لكي تضمن منهم انخراطا تاما في وظائفهم والتي ستنعكس بالنهاية على أدائهم¹.

¹-مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص100.

المبحث الرابع: علاقة التمكين بالرضا الوظيفي للعاملين

موضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه، ويعد التمكين من أهم المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

المطلب الأول: التمكين كألية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

يعد التمكين مفهوم إداري معاصر في إدارة الموارد البشرية يسعى إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة، دون رقابة مباشرة من الإدارة مع توفير بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مع الثقة التامة فيهم. وهذا ما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة وأكثر تحفيزا، مما يؤثر إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، هذا الأخير الذي أصبح يعد من بين أهم محاور دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، حيث انصبت عليه مجموعة كبيرة من الدراسات والأبحاث، وتطمح المنظمات اليوم إلى تحقيق رضا العاملين بها لما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها.

يعمل التمكين على زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وذلك لأن العاملين يشعرون بقدر أقل من الضغوط عندما يكون لديهم شيء من السيطرة على الأحداث، كما أن التمكين يشمل على مشاعر الفاعلية الذاتية، حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على أداء مهمة معينة، بالإضافة إلى أن تمكين العاملين هو أحد أشكال الإثراء الوظيفي، وبالتالي يعمل هذا التمكين على رفع شعور العاملين بالرضا الوظيفي عندما يتلقون تدريباً كافياً ويشعرون بالارتياح في بيئة العمل¹.

وإن التمكين ينعكس على العاملين بنتائج إيجابية من بينها تطوير مستوى أدائهم ورفع مستوى مشاركتهم مما يؤدي لرفع مستوى رضاهم الوظيفي، ويساهم كذلك في إطلاق عنان العاملين لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبداعية، ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار².

¹ - ناصر بن طعمة مطر الشمري، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2014)، ص 45.

² - فاطمة بلقرع، التمكين كألية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر - (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر، 2016/2017)، ص 130.

كما يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، ويحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل وهذا يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي¹.

ويرى كلا من سبرينتز وكيزيلوس وناسون أن الأفراد الممكّنون والذين يشعرون بأنهم أكثر كفاءة وجدارة في عملهم لديهم شعور متزايد بالرضا الوظيفي، مما يسهم إيجاباً في تحسين الدوافع والميول الداخلية، خصوصاً التي تنتج عن الرضا عن الخبرات وتجارب النجاح السابقة في العمل.

ويذكر العتيبي أن الاثراء الوظيفي كان من نتائج نظرية هرزبرغ ويعتمد على توفير الحرية والاستقلالية في العمل، مع وجود قدر من الرقابة غير المباشرة التي تعمل على تقوية الثقة لدى العاملين والتي تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، والاثراء جزء من التمكين الإداري بمفهومه الأوسع والأشمل والأكثر مرونة واستجابة لحاجة المنظمات في الوقت الراهن، كما أن هرزبرغ يقول أن أحد الشروط الأساسية لشعور الفرد أنه راض عن وظيفته هو أن يكون لدى الفرد شعور بأن لتلك الوظيفة معنى وأهمية وقيمة لديه².

إن تطبيق استراتيجية التمكين يساهم في إشباع حاجات الأفراد، وتخفيف ضغوط العمل عليهم، وزيادة الثقة بأنفسهم، وتشجيعهم على الإبداع من خلال إمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. فالتمكين يسهم في تفعيل معرفة العاملين وقدراتهم الإبداعية وتنمية طريقة تفكيرهم عن طريق إتاحة الوقت الكافي للتفكير، مما يشجعهم على التفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة³. وهذا بدوره يسهم في تحقيق الفرد لذاته وطموحاته وبالتالي زيادة رضاه الوظيفي.

كما يتضح من مفهوم الرضا الوظيفي ومن نظرياته وجود ارتباط بينه وبين التمكين الإداري، ووفقاً لنظرية (X and Y) لدوجلاس ماكريغور والتي يتبنى فيها المديرون لنظرية X حينما يعتقدون أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، وبالتالي يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بما لا يسمح لمروؤوسيهم مجالاً لحرية التصرف أو الاستقلالية في العمل، بينما المديرون الذين يتبنون نظرية Y يرون في مروؤوسيهم حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز، وبالتالي يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح المجال نحو المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، وإنه يمكن تطبيق مبادئ نظرية

¹ - محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 484.

² - ناصر بن طعمة مطر الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ - فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص 133.

(X and Y) السابقة على كلا من مفهومي التمكين والرضا الوظيفي، على سبيل المثال نجد أن أصحاب نظرية Y من المديرين يعتمدون على الحافز المعنوي في تحفيز مرؤوسيه من خلال تشجيع المشاركة والإنجاز وتحقيق الذات أي تمكين العاملين، وعلى الجانب الآخر نجد أن المديرين الذين يطبقون نظرية X يعتمدون على الحافز المادي بشكليه الإيجابي والسلبى (المنح والمنع) في تحفيز العاملين ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين¹.

فالتمكين الإداري بأبعاده يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ومنحهم السلطة والصلاحيات، وتوفير كل المعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب وبأسهل طريقة لتنفيذ المهام والوظائف والأعمال والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة باستقلالية وحرية، وكذا تدريبهم لإكسابهم مهارات ومعارف وخبرات جديدة لتحسين مستوى أدائهم، وتمكينهم من تخطي العقبات التي تواجههم في العمل، وكذا تحفيزهم ماديا ومعنويا لرفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل، إلى جانب تشجيعهم على العمل في شكل فرق أين يزيد تعاون واندماج العاملين واحتكاكهم ببعضهم البعض وتبادلهم الاحترام والمعارف والخبرات، وبالتالي العمل بتفاني لتحقيق أهداف المنظمة².

ولقد أظهرت عدة دراسات وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، حيث كلما ازداد مستوى التمكين الإداري يزداد الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤكد على أهمية التمكين الإداري ودوره في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، إذ أن ممارسة جوانب التمكين الإداري من خلال منح المزيد من الصلاحيات ومن خلال المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية سينتج عنها زيادة الرضا الوظيفي.

ويمكن القول أن التمكين يساهم في رفع درجة رضا العاملين مما يجعلهم أكثر إنتاجية، ويجعل اتجاههم نحو العمل أكثر ايجابية من حيث الاستعداد للعمل وتوفر الرغبات ومستوى القدرة على أداء العمل، وهذا من خلال:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التغذية المرتدة ومشاركة المعلومات.

¹ - ناصر بن طعمة مطر الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² - محمد الطاهر قرشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خبضر

بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال (المجلد 11، العدد 1، الأردن: 2015)، ص 70.

- النمط القيادي الذي يعتمد على التشجيع والتحفيز والتفويض وغرس الثقة.
- توافق أعضاء فريق العمل وتشابه الاتجاهات.
- سيطرة الموظفين على طريقة تأدية المهام المتنوعة باستخدام مهاراتهم وامكانياتهم.
- الحصول على المسؤولية والإحساس بالإنجاز.
- التقدير والعلاقة الجيدة مع الزملاء والرؤساء .
- توفير فرص الترقية وذلك بفضل تحسين مستوى أداء العاملين بفضل عمليات التدريب.
- خلق وزيادة الثقة الذاتية للعاملين التي تظهر من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية، حيث يعطيهم التمكين المزيد من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار .
- التشجيع على تحمل المسؤولية الشخصية حيث يصبح العاملون مسؤولين عن نتائج ما يقررونه أو يؤدونه، وهذا ما يعتبر من العوامل البارزة التي تشعر العامل بتحقيق الذات.
- يحفز التمكين السلوك الابتكاري من خلال اكتشاف وتشجيع الأفكار الجديدة للعاملين، حيث يمنحهم القوة الممثلة في الموارد، المعلومات والدعم، مما يجعلهم يتحفزون للأخذ بالمبادرات في تطبيق الأفكار الجديدة التي تم اكتسابها .
- إشباع مستوى أعلى من حاجات العاملين مثل: الشعور بالإنجاز والأهمية، تحقيق الذات والاعتراف، وتمثل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم في المنظمة فيبدون أكثر رضا عن عملهم.
- زيادة النفوذ الفعال لفريق العمل بفضل تطوير التمكين لروح الفريق الذي يقوم على بناء القوة، مما يسهم في تطوير قدرات العاملين، وخلق الشعور بالسيادة في العمل، والتعاون بين أعضاء الفريق، وهذا يعطي الدور الأكبر لتحسين العلاقة بين العاملين مما يسهم في تحقيق رضاهم.
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين مما يشعرهم بأنهم ذو أهمية بالنسبة لمنظمتهم.
- رفع الكفاءة الذاتية للعاملين بحيث يؤدون أنشطة أعمالهم بمهارة، من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة ومتطورة، مما يؤدي إلى اتساع أفقهم في التحليل وخلق سلوكيات المبادأة والابتكار .
- شعور العاملين بالأمان والتغلب على الخوف والقلق بفضل المساندة التي يتلقونها والتي تقضي على التردد في تقديم الاقتراحات والاهتمام بمستقبل العمل.

- القدرة العالية على مواجهة المشكلات، وانخفاض مسببات ضغوط العمل، والحد من درجة غموض الدور وعدم التأكد.

المطلب الثاني: تأثير أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين

سنتعرف فيما يلي على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري بأبعاده الثلاث (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، تبني العمل الجماعي) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:

1- دور المشاركة في المعلومات في تحقيق الرضا الوظيفي

تلعب المعلومات دورا مركزيا في تمكين الأفراد، فالمعلومات هي التي تجعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المنظمة. تتضمن مشاركة المعلومات مجموعة الممارسات التي تتبناها المؤسسات لنشر وتلقي المعلومات، وبالتالي فإن الإدارة في هذا المجال لا تركز فقط على توضيح أهداف المنظمة وتوقعاتها للمستقبل، وإنما كذلك تركز على الجهود التي تسمح بتطوير أساليب الاستماع والاستجابة لانشغالات العاملين.

إن المنظمات التي تكتسب المعلومات وتنتشرها وتستعملها على نحو جيد هي منظمات قادرة بالتأكيد على تحقيق أداء موفق، بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين، فالمعلومات تعزز الثقة لدى العاملين وتضعهم أمام مسؤولياتهم. ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية¹:

- **بناء الثقة:** سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين.
- **تعزيز المسؤولية:** تضع المشاركة بالمعلومات الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.
- **قنوات الاتصال:** لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين.

إن مدى توفر المعلومات ودقتها وشمولها لكل جوانب المنظمة له تأثير كبير على اتخاذ القرارات، وعلى السلوك الابتكاري للأفراد في حل المشكلات وصنع القرارات، فالمعلومات هي أساس الإبداع

¹- أحمد مصنوعة، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام ونوابهم) بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا (المجلد13، العدد16، الجزائر: 2017)، ص330-331.

والتوصل إلى القرارات الملائمة، لأن تجميعها وتنسيقها، وخلق الناقص منها، واستثمار المتاح وتشغيله، والاهتمام بإيصالها لكل أطراف المنظمة وفي الوقت المناسب يخلق لديهم الإحساس بالانتماء لمؤسستهم، الأمر الذي يشجعهم على التفكير الإبداعي في حل مشكلات الوصول إلى القرارات الملائمة، والتي تخدم مصالحهم ومصالحها، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم¹.

كما تعد التغذية المرتدة بالمعلومات وكذلك مشاركة المعلومات من دعائم عملية التمكين ولها أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث وجد أوريلي وكادويل (Caldwell et O'Reilly) في دراسة أجريها على مجموعة من طلاب الدراسات العليا الذين يشغلون وظائف مختلفة أن الرضا الوظيفي لديهم يتأثر ليس بنوع المهمة التي يقومون بها ولكن بنوعية المعلومات التي يتحصلون عليها من أجل إتمام تلك المهمة.

كما اكتشف دويرستيتال (Dewhirstetal) في دراسة أجريت على مجموعة من العلماء والمهندسين في مراكز للبحوث والتطوير، أن قدرة العلماء والمهندسين على الحصول على المعلومات خاصة المتعلقة بالنواحي التقنية وأهداف المركز المطلوب تحقيقها لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لديهم.

كما توصل كودرون (caudron) إلى أن المديرين الذين يشاركون معلومات عن المنظمة مع العاملين، ويمدوهم بتغذية مرتدة عن مدى تقدمهم في تحقيق الأهداف يرتفع لديهم الرضا الوظيفي كما تزداد ثقتهم في الإدارة².

إن المفتاح الأول لتمكين الأفراد والمنظمات هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المنظمة، كذلك يجب على المدراء أن يكونوا متأكدين أن العمال لا يجب أن يكونوا مزودين بمعلومات حول أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية فقط، ولكن أيضا مشاركون وواعون بما سيكون في المنظمة، فالأفراد العاملون عندما يحسون بالأمان فكل تغيير يصبح مقبولا، أما إذا تم إخبارهم فجأة أن هناك تحول في مسؤوليات اتخاذ القرار بدون سابق علم سيكون هناك رد فعل دفاعي من طرفهم وسيكونون أقل إقبالا على تقبل التغيير، لهذا السبب هناك حاجة ماسة لتمكين العاملين³.

¹-أمال قبائلي، أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مركب المجارف والرافعات قسنطينة-، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011)، ص ص 82-83.

²- ناصر بن طعمة مطر الشمري، مرجع سبق ذكره، ص48.

³-محمد طاهر القريشي، لطيفة أحمد السبتي، مرجع سبق ذكره، ص72.

ويمكن أن نلخص أهمية المشاركة في المعلومات بأبعادها الفرعية (بناء الثقة، تعزيز المسؤولية، قنوات الاتصال) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في النقاط الآتية:

- إن توفر المعلومات من حيث النوعية والدقة والشكل والزمن والسرعة والدقة يعزز من الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق منحهم الثقة، حيث لا يوجد شيء يجعل الأفراد يتقنون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بالمنظمة، والتي لا يعرفها الآخرون ممن ليس لديهم انتماء لها.
- إشراك الإدارة للأفراد في المعلومات رسالة مهمة لكل فرد تؤكد أن تلك الإدارة تثق به، وترغب في أن يستخدم تلك المعلومات مع المهارة التي يمتلكها خدمة للمنظمة، وهذا ما يزيد من مستوى رضاهم الوظيفي.
- إن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الاحساس بملكية المنظمة، ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، وهذا ما يساعد في خفض حالات عدم التأكد وبالتالي يزول غموض الدور الذي قد يواجهه الأفراد وهذا يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي.
- تضع المشاركة في المعلومات الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها، حيث أن لدى الفرد الحاجة إلى الشعور أنه يعتمد عليه، وأنه موضع ثقة ويمكن له أن يقوم بالأعباء الموكلة إليه حتى وإن كثرت أو صعبت.
- زيادة الشعور بالمسؤولية في أي وظيفة مهما صغرت من الأمور الهامة المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، فالوظائف التي لا تتمتع بقدر من المسؤولية تشعر أصحابها بانخفاض تقدير الذات وأنهم لا يملكون القدرات المناسبة، مما يسبب لهم الشعور بالضيق والتوتر وتؤثر بشكل كبير على دافعيتهم ورضاهم الوظيفي.
- الإحساس بالحريّة لدى المرؤوس في مناقشة مشاكله مع رئيسه في العمل، هذا الأخير الذي يقوم بدوره بتقديم النصح والمشورة والآراء البناءة نظرا لقيام عمليات القيادة الإدارية على الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- التأثير المشترك في كل من الرؤساء والمرؤوسين في أهداف وأساليب العمل وأنشطة الإدارات، وذلك لانفتاح عمليات التفاعل والاتصال بشدة.

- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين يتيح الفرصة أمام العمال للمشاركة بأرائهم، وهذا سيؤدي بلا شك إلى تهيئة المهام التي يقومون بها.
- يمكن الاتصال العمال من الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بنتائج أعمالهم، وما حققوا من إنجازات، وتقديرهم على مجهودات التي بذلوا في أداء العمل والاعتراف بهم.
- تساعد الاتصالات على خلق علاقات الصداقة والمودة بين العمال داخل المنظمة، خاصة الاتصالات الغير رسمية التي تلغي الاعتقادات السائدة المتعلقة بالتبعية والأوامر التسلطية وغير ذلك، مما يؤدي إلى إشباع الحاجة إلى الاندماج والانتماء.
- مقدرة المدراء والمشرفين على الاتصال المستمر مع العمال، والاستماع لهم والإجابة عن تساؤلاتهم وحل مشاكلهم، ومشاركتهم في أفكارهم وتطلعاتهم له تأثير كبير على معنويات العاملين ودرجة رضاهم.

2- دور الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الرضا الوظيفي

تعد الاستقلالية والمشاركة في القرارات عنصر أساسيا في ظل عملية التمكين، فالتمكين في حد ذاته يعني حرية التصرف والاستقلالية في العمل مع مراقبة النتائج. فعندما نتحدث عن الاستقلالية في العمل، يعني ذلك بصورة أساسية استقلال الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، أو بصفة ثانية مشاركتهم في اتخاذ هذه القرارات، ولذلك فإن هذا المفهوم هو مرادف لحرية التصرف. هذه الأخيرة تتضمن منح الأفراد إمكانية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وتعكس إحساس الفرد بالحرية تجاه طريقة أداءه لعمله، وكذلك درجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة بما يتوافق واحتياجات العمل، بحيث تتضمن الاستقلالية حرية الاختيار والمسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية.

وفي إطار ترسيخ قيم التمكين وتجسيدها لمفهوم الاستقلالية تعمل إدارة المنظمة على تصميم نظم العمل التي تتيح للعاملين الحرية الكاملة للتصرف، وتضمن لهم القدر المناسب من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع محاسبتهم على النتائج المحققة، ومن أهم صور الممارسة العملية لهذا المفهوم نجد ما يلي¹:

- إتاحة المجال لممارسة الحرية في اختيار أو ابتكار أسلوب العمل المناسب.

¹ - أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 332.

- إتاحة المجال لممارسة الحرية في تغيير طرق أداء العمل المتاحة، أو تجريب طرق عمل جديدة.
 - إتاحة المجال لممارسة الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل.
 - إتاحة المجال لممارسة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع مشكلات العمل.
- ولقد أثبتت الدراسات أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أدائه للعمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل، كما أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.
- وإن إعطاء الموظف الاستقلالية في أداء عمله وتنظيمه بالطريقة التي يرغبها بحيث يحدد بنفسه الطريقة التي يرغب بها لإنجاز العمل، ومتى يبدأ بالمهمة ومتى ينهيها ويحدد الأدوات المناسبة لإنجاز المهمة. مثل هذه الحرية والاستقلالية للموظف في تنظيم نفسه تحقق له الشعور بالقدرة على التحكم والسيطرة، والتي يعتقد الكثير من علماء النفس أنها غريزة عند الإنسان، وتحقق زيادة الاستقلالية للموظف الشعور بالرضا والتخفيف من ضغوط العمل وبالتالي الصحة النفسية الجيدة¹.
- وإن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعطيهم الشعور بأهميتهم، مما يؤدي إلى إخلاصهم في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة، والعمل على تحقيق أهدافها، كما أن مساهمتهم في جميع المستويات تؤدي إلى تكوين كوادر جديدة من القادة الإداريين، والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- والربط بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي يعني بصورة عامة الارتباط الإيجابي بين الموظف والتنظيم الذي يعمل به، ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي الذي يقبل على العمل عن قناعة ويساهم في تحقيق الصالح العام، وعلى الرغم من اختلاف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الموظف باختلاف تعليمه وخلفيته، إلا أنه بشكل عام يتحقق من خلال ما تتيحه الوظيفة من حيث الراتب وفرص الترقية ونظم الرعاية الاجتماعية، كما أنه يتأثر بطبيعة العمل والظروف المحيطة به، ومدى تمكن الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات، وإحساسه بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه.

¹- مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

فالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، نتيجة شعورهم بأنهم جزء من المنظمة وبإمكانهم أن يشاركوا في قراراتها ووضع أهدافها، الأمر الذي يزيد من ولائهم لها، ويشعرهم بذلك بأهميتهم ودورهم الوظيفي¹.

وقد أكد جينكينس ولولر (Jenkins and Lawler) في دراسة أجراها على 58 موظفا بشركة صناعية صغيرة، أن الموظفين عندما شاركوا في وضع خطة الأجور والحوافز الجديدة زاد رضاهم الوظيفي، وأن هذه الزيادة لم تأت من الزيادة في الأجر وإنما من مشاركتهم وإحساسهم بالتأثير في وضع الخطط التي تخصهم.

كما خلص جاكسون في دراسة أجراها على مجموعة من الممرضات والموظفين في إحدى المستشفيات إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وأن غموض الدور وصراع الدور اللذين يؤديان إلى الضغط الوظيفي يؤثران سلبا على الرضا الوظيفي.

كما وجد أوبين في دراسة أجراها في مصنع الأغذية بأستراليا حيث قام بتكوين فريقين من الموظفين بالمصنع، فريق يقوم بمناقشة عمل الفريق وأهدافه المطلوب تحقيقها وتقييم نتائج العمل، والفريق الآخر لا يقوم بالمناقشة بل يقوم رئيس الفريق بتحديد الأهداف وتقييم النتائج، وبعد ستة أشهر من هذه التجربة وجد أن الفريق الذي يستخدم أسلوب المناقشة ارتفع الرضا الوظيفي لدى أفرادها، كما ارتفع لديهم الإحساس بقدرتهم على التأثير في القرارات المتعلقة بوظائفهم، بينما لم يلاحظ أي تطور إيجابي في الرضا الوظيفي للفريق الآخر².

ويمكن أن نلخص أهمية الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في النقاط الآتية:

- زيادة الرضا الوظيفي حيث تساعد حرية التصرف في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات العامل، فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين، والتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك من شأنه أن يساعد على رفع معنويات العاملين.
- خلق جو مناسب للعمل داخل المنظمة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.

¹ - أمال قبائلي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² - ناصر بن طعمة مطر الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين.
- ان إعطاء القائد مروسيه حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومروسيه، كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام على أحسن وجه.
- تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلى رضا وظيفي عال لأن العامل يحس بثقة وقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة، وتساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة ايجابية وجيدة على تحقيق أهداف المنظمة. كما تعمل على زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية لتحقيق الأهداف¹.
- دعوة القائد مروسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، يساعد على زيادة الثقة لديهم لاشتراكهم مع القائد في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.
- اشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات والأهداف، واشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وإتاحة المجال لهم للتعبير عن آرائهم يعمل على تقوية الدافعية لديهم وزيادة رضاهم الوظيفي.
- إن معرفة العاملين لرؤية المنظمة وأهدافها يعطي التوجه الصحيح للعاملين، إذ أن الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وكذلك الاستراتيجيات التي تضعها للوصول إلى هذا الهدف تكون كدليل للعاملين عن الشيء الذي يعملون من أجله.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يجعل منها أكثر واقعية وأكثر قبولا لتنفيذها عن رغبة واقتناع.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والأخذ بآرائهم تعد من إحدى الوسائل التي تساعد الإدارة على إشباع الحاجات النفسية للعاملين، حيث تعطي لهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.
- يشعر الموظف الذي تم اخذ آرائه واقتراحاته بجدية أنه شخص مهم وفاعل ومؤثر، حيث يرغب الأفراد بأن يعطوا آرائهم في الأمور التي يعتقدون أنهم خبراء بها.

¹ - محمد طاهر القرشي، لطيفي أحمد السبتي، مرجع سبق ذكره، ص70.

3- دور العمل الجماعي (أسلوب الفريق) في تحقيق الرضا الوظيفي

تعد فرق العمل الممكنة من المكونات الأساسية لتطبيق التمكين، فالتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية تخلق لدى الأفراد الحاجة إلى أن يعملوا سوياً في مجموعات تتوافر بينها علاقات وأهداف، أدوار وقواعد سلوكية، مشاعر وأحاسيس، بالإضافة إلى الرغبة في العمل والتفاعل، والاستعداد لبذل المجهود الصادق لتحقيق الهدف، وبالرغم من أن هؤلاء الأفراد قد يكونون مكنون على المستوى الفردي إلا أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يعطي لهم قوة حقيقية تتمثل في الشعور بالانتماء والاحترام الذاتي، مما يساعد على التغلب على أية مشكلة تعوق أهداف الفريق .

ففرق العمل في ظل التمكين عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم، فهم يتقدمون مجموعة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها، والفريق مستمر، ويدير نفسه ذاتياً، فهو يحدد الأهداف ويخطط ويتخذ القرارات لحل المشكلات التي يتعرض لها، وهو يوزع الأدوار ويحدد المسؤوليات ولا يعتمد على الإدارة ويتحرك ذاتياً، وتتضح مجهودات الفريق أكثر من مجهودات الأعضاء، لذا فإن الفعالية الكلية للمنظمة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها¹.

كما يقوم التمكين على ضرورة منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة، وتحتوي قدراً معقولاً من التحدي الذي يثير همة الفريق².

إن فرق العمل تعتبر مصدراً قوياً للرضا الوظيفي عندما يكون هناك تشابه ملحوظ بين أعضاء الفريق في القيم الشخصية والاتجاهات، وذلك لأن هذا التشابه يؤدي إلى تخفيض الاحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق.

وقد وجد بول وجروس في دراسة أجريها على استخدام فرق العمل في برامج التغيير والتحسين التنظيمي في مدينة سان دييغو الأمريكية أن استخدام فرق العمل أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الفرق.

¹ - فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص 138.

² - محمد طاهر القرشي، لطيفي أحمد السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

كما اكتشف سيمز ومانز في دراستهما لمصنع يستخدم أسلوب فرق العمل ارتفاع معدلات الأداء للأفراد وكذلك الرضا الوظيفي لهم¹.

كما يقنضي العمل الجماعي من خلال فريق العمل تدريب العاملين على مهارات جديدة وعلى العمل ضمن إطار الفريق، حيث يتطلب تمكين العاملين العمل على تصميم برامج تطويرية مستمرة هدفها تعزيز ثقة الأفراد بقدراتهم من جهة ومن جهة أخرى دعم مشروع التآزر بينهم في إطار العمل الجماعي. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات لأداء أعمالهم، وهذا يرفع من رضاهم الوظيفي.

بالإضافة إلى تدريب أعضاء الفريق لابد من ضرورة تقدير جهود العاملين في فرق العمل، حيث يجب التركيز على تحفيز ومكافأة الأفكار الإبداعية والمبادرات الجديدة والفعالة والمجهودات المبذولة من طرف العاملين، ومن الأفضل أن يتم هذا التحفيز والمكافأة بشكل جماعي. وكلما توفرت أنظمة حوافز فعالة ومتنوعة كلما كان مستوى إشباع حاجات الأفراد كبير كلما زاد رضاهم الوظيفي.

ويمكن أن نلخص أهمية العمل الجماعي، تدريبه وتحفيزه في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في النقاط الآتية:

- فرق العمل في إطار التمكين تقوم على مجموعة من القواعد السلوكية مثل طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية ستعمل حتما على الرفع من الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق.
- يقوم أفراد فرق العمل بتحديد المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام وعناية بأنفسهم، ويبحثون عن حلول لها بطرق مبتكرة، ويتحمل الفريق مسؤولية كبيرة عن نجاحه.
- تعمل فرق العمل الممكنة على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي، وهذا يساهم في إشباع حاجات أعضائها مما يزيد من رضاهم الوظيفي.
- اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المنظمة من خلال الطرق الجماعية يؤدي إلى شعور الأفراد بالارتياح.

¹ - ناصر بن طعمة مطر الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- تشجيع فرق العمل على المشاركة في وضع الأهداف بشكل واقعي يجعلهم متحمسين لتحقيقها.
- كما أن شعور الفرد بتقدير واحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث يشبع حاجات هامة لديه تتمثل في الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات.
- أن فرق العمل الممكنة تشجع المبادرات والاقتراحات والأفكار الإبداعية، مما يسهل تحليل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها مما يخفف من ضغوط العمل.
- تقوم فرق العمل بدور كبير في تحقيق مجموعة من الإشباعات النفسية للفرد من خلال المركز الاجتماعي الذي توفره له، حيث أن تفاعل الفرد وتكيفه مع زملاء العمل يزيد من درجة شعوره بالانتماء لهم والارتباط بهم، مما يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الإشباعات النفسية التي تعمل على رفع رضاه الوظيفي.
- الرضا الوظيفي هو اتجاه أساسه الثقة والاحترام والتعاون بين الزملاء في العمل والتمسك بمثل الجماعة، فالفرد وبحكم طبيعته يحتاج إلى الثقة والاحترام من أفراد جماعة العمل فيتحقق رضاه بالانتماء إلى تلك الجماعة، وهذا ما توفره فرق العمل الممكنة.
- اكتساب الخبرات والمهارات ورسوخها لدى أعضاء الفريق نتيجة التطبيق العملي والممارسة، فأعضاء الفريق الممكن ينصتون ويستفهمون عن ما يقال لهم ويظهرون الاهتمام بأقوال وأفعال ومشاعر الآخرين، وهذا يساعد على زيادة رضاهم الوظيفي.
- إن التدريب يكسب الأفراد الثقة بالنفس ويرفع روحهم المعنوية ويعمل على التقليل من التوتر الذي يصيب العاملين نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات، ويزيد من الولاء والانتماء للمنظمة، كما يساعد في إعداد العاملين لشغل المناصب القيادية، وتنمية الشعور بالمسؤولية، والتقليل من الإصابات في العمل، وهذا ما يسهم في تحقيق رضا العاملين .
- الحوافز والمكافآت لها تأثير على العامل نفسه وتؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية، وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

الخلاصة:

يعبر الرضا الوظيفي عن شعور العامل بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته من خلال وظيفته، فما هو إلا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله. كما يعد من أكثر المواضيع غموضاً، وذلك لارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها وفهمها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع.

ومن خلال دراستنا لهذا الفصل فإنه يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية :

- إن الرضا إذا ما تحقق في المنظمة ستكون له انعكاساته الإيجابية التي من شأنها أن تعزز قدرات المنظمة على الاستمرار والتفاعل مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية ومما يسهم في تحقيق أهدافها، كما ينعكس تحقيق الرضا على جوانب الصحة النفسية لدى الموظفين، ويمكنهم من تقبل عملهم والاستمرار فيه، ويجعلهم أكثر حماساً واهتماماً بوظائفهم وخدمة المجتمع.

- الرضا الوظيفي شعور تتغير درجته حسب مجموعة من العوامل المؤثرة فيه، والمتمثلة في عوامل تتعلق ببيئة العمل كمحتوى العمل، الأجر، فرص الترقية، نمط الإشراف والزملاء في العمل، وعوامل شخصية تتعلق بالفرد ذاته.

- إن موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين فمن الطبيعي وجود مجموعة متعددة من النظريات التي تحاول أن تفسر الرضا الوظيفي وتبحث في العوامل المؤثرة فيه، وأيضاً التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه.

- لا توجد طريقة واحدة أو محددة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وذلك لأنه حالة وجدانية تتعلق بأحاسيس ومشاعر الفرد والتي قد تختلف من موقف لآخر، ولكن عموماً يوجد نوعين من المقاييس المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي : المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

- للرضا الوظيفي آثار ونتائج معتبرة على الفرد والمنظمة، هذه النتائج مع اختلافها وتعددتها تؤثر إما بشكل إيجابي أو سلبي على العمل ومعدلاته في المنظمة. ومن بين النتائج المترتبة عن وجود الرضا الوظيفي نجد مستوى الأداء، الولاء التنظيمي، الصحة العضوية والنفسية، سلوك المواطنة التنظيمية. أما النتائج المترتبة عن عدم وجود الرضا الوظيفي فنجد الغياب عن العمل، ترك العمل، الشكاوي، الاضراب، اللامبالاة والتخريب. وهذا ما جعل المنظمات تسعى للرفع من مستوى رضا عمالها بانتهاج عدة أساليب وطرق تمكنها من زيادته.

- يعد التمكين من أهم المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الفصل الثالث

دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في
مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

تمهيد

بعد أن قمنا في الجانب النظري باستعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين والرضا الوظيفي وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المنظمات الخدمية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي تعد من أكبر وأقدم مؤسسات الاتصال القائمة في الجزائر، وذلك من خلال ما توفره من مختلف الخدمات في مجال الاتصالات.

وباعتبارها نموذجا عن المنظمات الخدمية الجزائرية أردنا التعرف على مدى ممارسة التمكين فيها وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث استقينا فقراته من الدراسة النظرية.

وعليه سيتناول هذا الفصل دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

لقد أضحت قطاع الاتصالات واحدا من بين أهم القطاعات الحيوية في الجزائر، وهذا نتيجة للتغير السريع الذي يشهده عالمنا اليوم في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية. ولا يخفى على أحد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية وأهمها. وسنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء لمحة تاريخية عن قطاع الاتصالات في الجزائر، ثم التطرق إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر والمديرية العملياتية لها بالبويرة، وفي الأخير سنعرض أهم الانجازات والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة في مجال نشاطها.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن قطاع الاتصالات في الجزائر

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من بين القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في مختلف الهياكل والتقنيات والخدمات، وهذا باستعماله لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة خصوصا مع دخول الاستثمار الأجنبي إلى السوق الجزائرية وظهور التقنية الرقمية الحديثة، فقد كان تسييره معتمدا على الإدارة الفرنسية حتى 23 جويلية 1962، أين تحول التسيير للإدارة الجزائرية بواسطة المرسوم 01/62 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962، ورغم ذلك ورثت الحكومة الجزائرية نفس القوانين والنهج الفرنسي لقطاع البريد والمواصلات واستمر حتى 1975 أين تم اصدار الأمر 89/75 المؤرخ في سبتمبر 1975 والمتضمن قانون وزارة البريد والمواصلات والذي يحدد مهام قطاع البريد والمواصلات في الجزائر، حيث أعطى القرار الأخير 89/75 للوزارة حق الاحتكار لجميع الخدمات البريدية وخدمات المواصلات، إذ لا يسمح لأي شخص القيام بنشاط في هذا المجال إلا بعد الحصول على رخصة من قبل الوزارة، كما تم تعديل القوانين عن طريق اصدار المرسوم 65-83 المؤرخ في 01/01/1983، والذي يحدد كيفية تنظيم إدارة البريد والمواصلات ومنذ هذا التاريخ عرف قطاع البريد والمواصلات عدة تحولات باعتباره قطاع عمومي.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

هذا وقد شهد قطاع الاتصالات في الجزائر عدة محطات هامة قبل صدور قانون 2000/03، ويمكن أن نوجز أهم هذه المحطات كما يلي¹:

الفترة 1970-1979: عرف قطاع الاتصالات في الجزائر قفزة كمية ونوعية، وهذا بفضل المخطط الرباعي الأول 1970-1973 والرباعي الثاني 1974-1977 واللذان كانا يهدفان إلى:

- مد الشبكات الهاتفية داخل التراب الوطني، وكذا فك العزلة عن المناطق الريفية.
- رفع الكثافة الهاتفية.
- وضع كابلات دولية بين الجزائر ودول المغرب العربي والدول الأوروبية.
- بلغ عدد المشتركين سنة 1977 ما يقارب 259477 مشترك.

الفترة 1980-1989: عرفت هذه الفترة وضع المخطط الخماسي الأول 1980-1984 والمخطط الخماسي الثاني 1985-1989 والذي جاء فيه المؤشرات التالية:

- بلغ عدد الخطوط الهاتفية 998690 خط في نهاية 1989 أي بكثافة 3%.
- توسيع شبكة الهاتف العمومي حيث بلغت 7000 هاتف عمومي نهاية 1989.

الفترة 1990-1999: إذ تميزت هذه الفترة باتجاه وزارة قطاع البريد والمواصلات نحو عصنة وتحديث القطاع، ومن بين المؤشرات الدالة على ذلك:

- تم إيصال 1600 مشترك في الهاتف الثابت بكثافة 5.40%.
- إدخال خدمات الهاتف النقال حيث بلغ عدد المشتركين 18 ألف مشترك نهاية 1999.

¹ - عمر بلجازية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة- دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر-، (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة الجزائر: 2017/2018)، ص ص 170-171.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

ولغاية سنة 2000 بقي هذا القطاع خاضع لوصاية وزارة البريد والمواصلات، ولم يكن هناك فصل حقيقي وهيكل بين النشاط الخاص بالبريد والنشاط الخاص بالمواصلات السلكية واللاسلكية. وعلى هذا الأساس فقد ظل هذا القطاع طوال هذه الفترة يعاني من نقص فادح في الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى سوء التسيير الناتج عن الأسباب التالية¹:

- نقص الإمكانيات الخاصة بعمليات التوصيل بالشبكات المختلفة.
- غياب المحاسبة التحليلية، عمليات التخطيط، ومركزية القرارات وتأثيرها على عملية التسيير.
- نقشي البيروقراطية، خاصة بالنسبة للاستفادة من خط هاتفي.
- عدم التنسيق مع القطاعات الأخرى خاصة قطاع الأشغال العمومية.
- كثرة الإنفاق والالتكال على تمويل الدولة.
- سياسة التسعير بدون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف.
- عدم مواكبة التطور التكنولوجي خاصة في مجال المواصلات السلكية.

ومن أجل مواكبة التطورات الحاصلة في العالم، عملت الدولة الجزائرية على التحسين من خدمات ونشاطات هذا القطاع، وذلك باستغلال واستخدام مختلف التقنيات والتكنولوجيات الحديثة والمرتبطة به، والتي من شأنها أن تساهم في التحسين من شبكات الاتصال، وبالتالي الزيادة في إنتاجية هذا القطاع الذي أضحي قبلة العديد من المؤسسات الاستثمارية، التي سعت إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة بغرض التكفل باحتياجات المشتركين في خدمة الاتصالات، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن استخدام واستغلال قطاع التكنولوجيات الحديثة للاتصال سيساهم في التحسين من إنتاجية هذا القطاع .

ومع حلول سنة 2000 قامت الحكومة الجزائرية بتسطير برنامجا لإصلاح وتطوير قطاع الاتصالات، هادفة بذلك إلى تكريس مبدأ المنافسة مع التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، حيث أن هذا البرنامج يسمح ببيع عدة رخص لتشغيل الهاتف النقال والثابت، بالإضافة إلى فتح رأس مال مؤسسة اتصالات الجزائر ومختلف فروعها.

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، لذلك سعت الدولة الجزائرية وعيا منها بالديناميكية والانفتاح الذي يميز سوق الاتصالات إلى إحداث إصلاحات،

¹ -فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص ص 172-173.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

تمثلت أهمها في إنهاء احتكار الدولة لخدمات الاتصالات بهدف خلق المنافسة، والاستجابة إلى تطلعات الزبائن وتلبية متطلباتهم وفقا للمستجدات والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المستوى الوطني والعالمي .

جاء قانون 2000 بعد سنوات من الركود لتحرير قطاع الاتصالات بفتح المجال للمتعاملين الخواص والأجانب للاستثمار في هذا الميدان وفقا للقانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق لـ 5 أوت سنة 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ويهدف إلى¹:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- توفير الظروف لتطوير النشاطات المتصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- تحديد إطار مؤسساتي لسلطة ضبط حرة ومستقلة.

هذا وقام القانون بنقل نشاطات استغلال البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية التي كانت تمارس من طرف الإدارة المركزية (الوزارة) إلى:

- مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بالنسبة للبريد - بريد الجزائر -
- متعامل للاتصالات يتمثل في شركة ذات أسهم - اتصالات الجزائر -

فقد أدى صدور هذا القانون إلى تحول كبير في سوق الهاتف بالجزائر حيث هدف إلى تفعيل المنافسة في سوق الاتصالات وتنظيم القطاع عبر هيئة مستقلة، فكان من بين ما قامت به انشاء سلطة الضبط والبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لتنظيم هذه المنافسة، وانشاء مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس "بالإضافة إلى تحرير القطاع من خلال فتح المجال للمستثمرين ومنح تراخيص من بينها

¹ - أمينة سماش، استشراف المهن والوظائف كأداة لتسيير المسار المهني وتطوير الكفاءات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر معسكر - (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة معسكر الجزائر: 2017/2018)، ص 117.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

الترخيص لمؤسسة " أوراسكوم تيليكوم الجزائر تحت علامة "جازي" في 11 جويلية 2001، ورخصة أخرى للشركة الكويتية " الوطنية للاتصالات" في 02 ديسمبر 2003 تحت علامة "أوريدو".

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتطرق في هذ المطلب إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من حيث النشأة والتعريف بالمؤسسة وأهم فروعها وأهدافها ونشاطاتها. بالإضافة إلى تقديم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

1-تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

1-1-تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر (الإطار القانوني):

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر. وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية، تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم، برأس مال اجتماعي مقدر ب 50000000000 دج، والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083¹. والجدول التالي يلخص أهم البيانات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال البطاقة التقنية التالية:

عن الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر :

نقلا من <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> - 1

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

الجدول رقم 03: البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المعيار	البيانات
اسم المؤسسة	مؤسسة اتصالات الجزائر
الاسم القانوني والتجاري	مؤسسة ذات أسهم
الرمز	
الشعار	دائما أقرب
المقر الاجتماعي	الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130
رقم السجل التجاري	02B0018083
التعريف الجبائي	00216299033049
البند الضريبي	16293838021
رأس المال	61.275.180.000
الفروع التابعة لها	موبيليس، جواب، الفضائية للاتصالات
طول شبكة الألياف البصرية	بلغ طول شبكة الألياف في منتصف 2013: 47000 كم
مواقع الاتصال	الهاتف: 021 82 38 38 (213) الفاكس : 021 82 39 39 (213) موقع الأنترنت: www.algeriatelecom.dz

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المقدمة .

وتعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هياكلها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، حيث تسيروها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تتبعها

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

48 مديرية عملياتية موزعة على جميع ولايات الوطن، أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، كما أن كل مديرية عملياتية يتبعها عدد من الوكالات التجارية حسب حجم الولاية وعدد سكانها من أجل الوصول إلى كل الزبائن، وبغرض توزيع منتجاتها عبر كامل التراب الوطني قامت بفتح مكاتب استقبال على مستوى العديد من البلديات كذلك.

1-2-نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر¹:

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، فبعد أزيد من عامين وبعد الدراسات التي قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000 وأضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

في 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة الشرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة بعد فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

¹ - <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

عن الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر :

2-أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

2-1-أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. إضافة إلى الأهداف السابقة نذكر:

- زيادة جودة ونوعية الخدمات المعروضة وجعلها أكبر منافسة في خدمات الاتصال.
- تطوير مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعلومات الرقمية.
- تلتزم اتصالات الجزائر بتجسيد كل العوامل لرفع رقم الأعمال، وذلك بالاعتماد على سياسة تجارية ذات صلة اقتصادية وجعلها وسيلة تسويق وتسيير اقتصادي فعال.
- تطوير الموارد البشرية للمؤسسة لتحسين كفاءة أجهزة المؤسسة الاستراتيجية في مجال الخبرة الاقتصادية والمالية.
- تسهيل الاتصالات وتحقيق أكبر عدد ممكن من المشتركين.
- توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات، وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين وبالخصوص للمناطق الريفية.
- إرضاء الزبون وذلك عن طريق تقديم الخدمات اللازمة.

2-2-مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل أهم مهام مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

- التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية المرئية والصوتية.
- تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- تعمل على إنشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

3-فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاثة فروع كما يلي¹ :

• **اتصالات الجزائر الفضائية:** يختص هذا الفرع في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية "الجزائر لاتصالات الفضائية(ATS) "، وقد تم إنشاؤه في 29 ماي 2006 وأطلق عليه اسم اتصالات الجزائر (Revsat)، ويعتبر هذا الحدث واحد من أهم المشاريع الاستراتيجية للتنمية الشاملة التي أطلقها مجمع اتصالات الجزائر، وهذه التكنولوجيا هي النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر للأقمار الصناعية، والتي توفر الحلول التقنية والإدارية والقدرة على توفير التعليم والمرافق والمعدات وصيانتها وتقديم الدعم للحكومات والشركات في تطوير شبكاتها.

• **اتصالات الجزائر للأنترنيت "جواب DJAWEB":** وهو مختص في تكنولوجية الأنترنيت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنيت ذو السرعة الفائقة. ولإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...) مبروطة حاليا بشبكات الأنترنيت. كما أن ADZL تعتبر من الخدمات التي عرضت من طرف اتصالات الجزائر وبأسعار منافسة، استجابة لتطلعات السوق والتكنولوجية الحديثة، وقد تلقت هذه الخدمة إقبال كبير في الأوساط الجزائرية عامة. وتعتبر خدمة ADZL الأنترنيت عالية السرعة (فوري، ايزي).

• **اتصالات الجزائر "موبيليس":** مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أول مشغل للهاتف النقال في الجزائر، وأصبح مستقلا بذاته في أوت 2003، وهو المتعامل الأول في التكنولوجيا المتعددة الوسائط، حيث قام بإطلاق أول شبكة تجريبية UMTS في 14 ديسمبر 2014 ليرتفع عدد المشتركين إلى أكثر من 10 ملايين مشترك في نهاية سنة 2013 حيث اثبتت موبيليس وللمرة الثانية على التوالي مكانتها كمرتبة أولى في استخدام الجيل الثالث في الجزائر، وذلك بعد اجتيازها وبجدارة امتحانات التطابق مع التزاماتها فيما يخص التغطية بشبكة للجيل الثالث G3 في الجزائر، وتصبح بالتالي المتعامل الأول والوحيد لتغطية 35 ولاية، بعد حصولها في نهاية 2013 على رخصة لجنة الضبط للبريد والمواصلات، لتمديد شبكتها على

¹ -فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص ص182-183.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

الولايات العشر الإضافية، وذلك مع حلول سنة 2014 ، ومن خلال وضعيتها هذه تؤكد موبيليس أنها الرائدة في المجال.

4- تقديم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، مهامها وهيكلها التنظيمي

تعتبر المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة فرع تابع لمؤسسة اتصالات الجزائر المتواجد مقرها بولاية الجزائر العاصمة.

4-1- نشأة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة جزائرية ذات أسهم. وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية¹.

4-2- مهام المديرية العملياتية بالبويرة : تقوم المديرية العملياتية بضمان الأدوار التالية²:

- تنفيذ الاستراتيجيات، ذلك أن القرارات الاستراتيجية تؤخذ على مستوى المديرية العامة لتترجم إلى سياسات وبرامج للتنفيذ على مستوى المديرية العملية.
- الحرص على ترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية، وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت وزيادة عدد المشتركين في الأنترنت عالي التدفق.
- ضمان اصلاح الأعطال التي تمس خطوط المشتركين واتصالاتهم بالأنترنت، فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات، كإنشاء شبكات محلية وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل البيانات (استقبال وارسال) مثل الخطوط الخاصة.
- تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

¹ -وثائق خاصة بالمؤسسة.
² -معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

4-3- الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة:

يظهر شكل الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة كما هو موضح في الملحق رقم 01، ويمكن شرح أهم الأدوار التي تقوم بها أقسام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة في الآتي:

- **مدير المديرية العملياتية للاتصالات:** يقوم بإدارة المديرية العملياتية للولاية وهو الممثل الشخصي لاتصالات الجزائر والتنفيذي بالنسبة للولاية، يسهر على تنفيذ وتخطيط والمصادقة على مختلف المشاريع والاتفاقيات المحلية، ويتمتع بالقوة القانونية والمالية، يوجد تحت مسؤوليته المباشرة خلية الأمن والوقاية، ومن بين الأعمال التي يقوم بها المدير العملياتي:

- السهر على تطبيق البرامج والموافقة عليها والتنسيق بين الأقسام.
- مراقبة الأعمال المختلفة في المديرية من خلال التقارير التي تصل إليه.
- الموافقة أو الرفض على طلبيات الشراء التي تخص المديرية وجميع أقسامها.
- المحافظة على السير الحسن والعادي في المديرية.

- **خلية الامن والوقاية :** والتي تقوم بضمان حماية العمال والموظفين من كل الأضرار التي قد تواجههم في العمل كالإنارة، التهوية، لباس الوقاية...

- **القسم التقني:** يقوم بمهام المتابعة وتنفيذ المشاريع التقنية ومتابعة المراكز التقنية للإنتاج والمراكز الهاتفية، ويضم:

- مصلحة التخطيط والمتابعة.
- مصلحة شبكة الدخول.
- مصلحة شبكة النقل.
- مصلحة الطاقات والبيئة.

تتمثل مهام القسم التقني فيما يلي:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية لتوسيع الشبكة وعصرنتها.
- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات.
- صيانة الشبكة الهاتفية حيث يتبع كل قسم تقني في المديرية العملية مركز صيانة الاتصالات.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

- القسم التجاري: يسهر القسم التجاري على المتابعة الميدانية للأنشطة التجارية المختلفة ويتكون من:

- مصلحة التخطيط والمتابعة.
- مصلحة المبيعات.
- مصلحة التنسيق.
- مصلحة الدعم التسويقي.

تتمثل مهام القسم التجاري فيما يلي:

- بيع خدمات المؤسسة وتقديم خدمات الصيانة.
- التعريف بخدمات المؤسسة وخاصة الجديدة منها عن طريق إعلانات حائطية داخل الوكالة التجارية أو عن طريق رجال البيع.
- تسهيل ادخال واستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية والعمل كسفير للعلامة التجارية.
- انشاء علاقة ودية جيدة مع الزبون والعمل على توطيدها.

ويغطي هذا القسم مجموعة من الوكالات التجارية على مستوى ولاية البويرة هي:

- الوكالة التجارية بالبويرة
- الوكالة التجارية بالأخضرية
- الوكالة التجارية بأمشدالة
- الوكالة التجارية بعين بسام
- الوكالة التجارية بسور الغزلان

تقوم هذه الوكالات التجارية بضمان عمليات البيع وتحصيل الفواتير من خلال المكتب الأمامي بواسطة البائعين، أما المكتب الخلفي فيتم من خلاله تسيير كل العمليات التي تتم من خلال الوكالة مثل مراقبة التحصيل والمحاسبة، إدخال المعلومات الخاصة بتسديد الفواتير، مراقبة طلبات الاشتراكات الجديدة وغيرها.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

- قسم الموارد البشرية: وهو مكلف بدراسة كل الملفات الخاصة بالعمال ومتابعتها منذ دخول العامل للمؤسسة إلى غاية نهاية مسيرته المهنية، كما يحرص على ادراج مستحقات العاملين نهاية كل شهر من خلال نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة، ومتابعة الزيادات (الترقية، المنح) والتعويضات والخصومات، كما تقوم بالحرص على الدورات التكوينية التي تلزم لكل عامل.

ومن خلال مقابلة أجريناها مع مديرة الموارد البشرية على مستوى المديرية أكدت لنا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتدريب العاملين لديها من أجل تنمية مهاراتهم ومعارفهم لمواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في بيئة عملها وتتمين المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية في المؤسسة. وفي هذا الإطار تعتمد المؤسسة على نوعين من التدريب:

أ-التدريب الداخلي: حيث تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتدريب العاملين لديها في أربعة مدارس تابعة لها وهي:

- المدرسة الجهوية للاتصالات بقسنطينة.
- المدرسة الجهوية للاتصالات بورقلة
- المدرسة الجهوية للاتصالات ببوفاريك
- المدرسة الجهوية للاتصالات بتلمسان

هذا ويتم تنظيم دورات تدريبية أيضا في قاعات التدريب المجهزة على مستوى جميع المديريات العملية.

ب-التدريب الخارجي: تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالتعاقد مع العديد من المعاهد من أجل عقد دورات تدريبية لعمالها، من بين المعاهد المتعاقد معها:

- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية ببومرداس.
- المعهد الجزائري للدراسات المالية العليا بالجزائر العاصمة.
- المؤسسة الوطنية لنظم المعلومات بالجزائر العاصمة.
- المعهد العالي للتسيير والتخطيط بالجزائر العاصمة.
- المدرسة العليا الجزائرية للأعمال بالجزائر العاصمة.
- المعهد الوطني للبريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال بالجزائر العاصمة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

- المعهد الوطني للبريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال بوهران.
- **قسم المالية والمحاسبة:** يقوم بالتسيير المالي للخزينة، والتسيير المحاسبي للعمليات، ومن بين مهام هذا القسم:
 - إعداد الميزانية التقديرية بالتنسيق مع مصالح وأقسام المديرية الأخرى.
 - مراقبة ومتابعة مختلف احتياجات المؤسسة وذلك بدراسة الملفات دراسة دقيقة في نهاية الشهر.
 - متابعة حركة الأموال الخاصة بالإيرادات والنفقات.
 - دراسة ملفات شراء احتياجات المؤسسة ومتابعة سير الأموال الخاصة للقيام بتسديد النفقات المسجلة.
 - إعداد الجداول المالية مثل كشوف الصندوق والبنك للإيرادات والنفقات التي قامت في المؤسسة في نهاية الشهر إضافة إلى الحساب الجاري البريدي.
 - تسيير الميزانية والجباية.
 - تسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة.
 - متابعة مدخلات ومخرجات المؤسسة بتسجيل العمليات المحاسبية اليومية، وكذا الإشراف على عمليات الجرد إلى غاية إنهاء الميزانية الختامية لكل دورة.
 - تنفيذ العمليات المختلفة من بيع وشراء وكذا العمليات المحاسبية لتحضير الميزانية الختامية لآخر السنة، مع تحديد نتيجة السنة المالية للمؤسسة.
- **قسم الوظائف المساعدة:** يتكون من :
 - مصلحة الشراء واللوجستيك.
 - الخدمات القانونية.
 - خدمات الأرشيف والتوثيق.
 - خدمات دعم نظام المعلومات.
 - خدمات الوسائل والممتلكات.

المطلب الثالث: انجازات مؤسسة اتصالات الجزائر وأهم الخدمات التي تقدمها

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الانجازات التي حققتها مؤسسة اتصالات الجزائر، بالإضافة إلى أهم العروض والخدمات التي تقدمها للزبائن.

1- حصيلة الانجازات

تتمثل أهم انجازات مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي¹:

1-1- الشبكة الوطنية

تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، وقد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية، قبل سنة 2000 كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، ثم وصلت إلى 15000 كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013 حوالي 47000 كم.

من 2.5 Gbps في سنة 2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات إلى 350 Gbps في الشمال و120 Gbps في جنوب البلاد.

تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني، وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن، وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

تجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014، سيتم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية، تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط ب 23935 كم.

1-2- الشبكة الدولية

من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية. ونظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة تحت مائة ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps.

¹ -فاطمة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص ص 187-190.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

وتوفر الصلة تحت المائة الثانية 4 SMW التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرص متنوعة فيما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت. زيادة إلى الصلات تحت مائة، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم، ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا).

من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLALINK الذي أسس فرع ORANLINK المخصص لاستغلال نقطة التواجد (POP).

1-3- شبكة النفاذ

عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية، وقد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة 14 % في شهر مارس 2013 ، ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013 .

1-4- الانترنت

عرف مجال الانترنت تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009 ، الاتجاهات والتوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع % 90 من مستخدمي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا.

وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية، وبالفعل منذ سنة 2008 تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع، وهذا ما سمح بوصول المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة، حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من % 1 في 2005 إلى % 20 في 2013.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005 ثم 10.8 Gbps في 2007 ثم 48 Gbps في 2010 ليصل إلى 131 Gbps وهذا بتتويج على مستوى الرابط الدولي 2 ALPAL ، SMW4 ومزودين دوليين للانترنت France Telecom و Telecom Italie وغيرها.

فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56000 في 2005 إلى 1309454 في نهاية شهر مارس 2013 ، إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50 % تخص الانترنت ذو التدفق السريع + ADSL .

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178707 زبون في نهاية 2007 إلى 1188201 في مارس 2013 حيث 60 % منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم .WIFI

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع، وفي سنة 2003 كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps ، مع تكنولوجيا + ADSL كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 Gbps.

1-5- شبكات الشركات

اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة، وتعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعية تحت تصرفهم، كما تم تشغيل أكثر من 83000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن 55 % للانترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39 % منها وصلات متخصصة، وانتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19000 في 2005 إلى 32500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة. وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5 % من هذه الروابط، كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

1-6- الشبكة التجارية

منذ نشأة اتصالات الجزائر تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن، وقد وصل عدد الوكالات التجارية إلى 341 في 2013 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005 .

1-7- عدد المشتركين

حسب الاحصائيات المقدمة من طرف سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE تطور عدد مشتركين مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت والنقال وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 04: تطور عدد مشتركين الهاتف الثابت والنقال لاتصالات الجزائر من 2004 الى 2017

السنوات	عدد المشتركين للهاتف الثابت	عدد المشتركين للهاتف النقال
2004	2486720	368000
2005	2572000	4908000
2006	2885916	7476104
2007	3113325	9692762
2008	3074728	7703689
2009	2576165	10079500
2010	2922731	9446774
2011	3059336	10515914
2012	3289363	10622884
2013	3138914	12451373
2014	3179850	13088295
2015	3692880	14318169
2016	4182001	16885490
2017	4051360	18365148

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الموقعين الالكترونيين بتاريخ 2019/02/15:

<https://www.arpce.dz/ar/obs/etude/?c=mobile>

<https://www.arpce.dz/ar/obs/etude/?c=fixe>

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد مشتركى الهاتف الثابت لمؤسسة اتصالات الجزائر عرف ارتفاعا مستمرا من 2004 إلى غاية 2007، ثم تراجع خلال سنة 2009 بمعدل %16.21، ليعود للارتفاع خلال السنوات 2010 إلى غاية 2012. بينما عرفت سنة 2013 انخفاضا في عدد المشتركين إلا أن هذا الانخفاض لم يستمر ليعود للارتفاع بداية من 2014 ليستمر الى غاية 2016، ثم انخفض بمعدل %3.12 في سنة 2017 مقارنة ب2016.

كما نلاحظ أن عدد مشتركى الهاتف النقال لمؤسسة اتصالات الجزائر عرف ارتفاعا متسارعا من 2004 إلى غاية 2007، ثم انخفض خلال سنة 2008، ليعود للارتفاع خلال سنة 2009 بمعدل %31 مقارنة ب2008. بينما عرفت سنة 2010 انخفاضا في عدد المشتركين بمعدل %6.3 مقارنة ب2009، إلا أن هذا الانخفاض لم يستمر ليعود للارتفاع بداية من 2011 ليستمر الى غاية 2017 .

2-الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

تقدم اتصالات الجزائر مجموعة متكاملة من خدمات الاتصالات في السوق الجزائرية من بينها نذكر¹:

2-1-خدمة الهاتف الثابت السلكي: يعتبر الهاتف الثابت الآن خدمة محتكرة لمؤسسة اتصالات الجزائر فقط، حيث توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية وتتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني.

في إطار هذا النظام تقترح تحت اسم IDOOM FIXE وهو عرض جديد للمكالمات غير المحدودة للجميع ابتداء من 250دج للشهر ومن تخفيضات تصل إلى غاية 30% على المكالمات نحو الهاتف المحمول والدولي. يشمل IDOOM FIXE على ثلاثة عروض هي:

- 250دج للشهر: جميع المكالمات الهاتفية المحلية نحو الهاتف الثابت داخل الولاية غير محدودة.
- 500دج للشهر: جميع المكالمات المحلية والوطنية نحو الهاتف الثابت غير محدودة.
- 1000دج للشهر: جميع المكالمات الهاتفية المحلية والوطنية نحو الهاتف الثابت غير محدودة مع تخفيضات تصل إلى غاية 30% على المكالمات نحو الهاتف المحمول والدولي.

¹ -معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

كما تعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت هي:

- **اعلام ببدء في الانتظار:** تسمح هذه الخدمة للمشارك عند اجرائه لمكالمة ما بمعرفة إن كان هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية، وبها يمكنه إما عدم الرد على المكالمة الجديدة أو إيقاف المكالمة الأولى والاجابة عن المكالمة الجديدة، أو الاحتفاظ بالمكالمة الأولى مع أخذ المكالمة الجديدة.
- **النداء بدون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تمت برمجته، حيث أنه عند رفع السماعة وبعد مرور 5 ثوان يتم تشكيل الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى الأطفال الصغار والمعاقين والمسنين.
- **خدمة المنبه:** أي القيام ببرمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد، وهذه الخدمة تساعد على الاتصال أوتوماتيكيا في الوقت المبرمج، أي تساعد على تفادي نسيان المواعيد.
- **المحاضرة الثلاثية:** تساعد على إجراء اتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت، وهي فعالة خاصة في الاجتماعات عن بعد وذلك دون التنقل من مكان إلى آخر.
- **تحويل النداء:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل المكالمات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو.
- **ترقيم مختصر:** تسمح هذه الخدمة ببرمجة الرقم المراد الاتصال به والمكون من عدة أرقام إلى رقم واحد، وهذا لربح الوقت وتفادي الخطأ أثناء تشكيل الرقم.
- **تعريف برقم طالب المكالمة:** هذه الخدمة تسمح بكشف رقم طالب المكالمة الواردة إلى جهاز المشترك، وحتى يحصل المشترك على هذه الخدمة يجب أن يكون جهازه الهاتفي مصحوبا بكاشف رقمي.
- **اقفال الاستعمال الدولي:** تسمح هذه الخدمة للمشارك بأن يتحكم أو يحرر الاستعمال الدولي من جهازه، والتحرير يتم عن طريق ادخال رقم سري والذي يتحصل عليه من الوكالة التجارية للاتصالات.
- **الفاتورة المفصلة:** تسمح للمشارك بالحصول على فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة، فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارجه أو إلى الهاتف النقال.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

• خدمة الدليل الهاتفي: وضعت المؤسسة تحت تصرف زبائنها خطوط اتصال مجانية من أجل طرح استفساراتهم، ومن أجل تحقيق التواصل الدائم والرضا بينها وبين زبائنها، وتم تحديد ثلاثة أرقام مجانية:

- رقم 100 الموجه لكافة الزبائن.
- رقم 101 الموجه لزبائن الشركات الكبرى والوزارات والسفارات والبنوك والتأمينات وغيرها من الهيئات.
- رقم 102 الموجه للمهنيين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-2- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي WLL: توفر مؤسسة اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين لاسلكيا عن طريق تقنية Wireless Loop Local ونظرا لليونة التي تمتع بها هذه التقنية والمزايا التي توفرها هذه التكنولوجيا، فقد اعتمدت عليها اتصالات الجزائر من أجل استدراك التأخر المسجل في الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الريفية ولتوفير فعالية أكثر في مجال الاتصالات، ولكن هذه الخدمة لم تعد ضمن المنتجات المقدمة للبيع وإنما تقوم المؤسسة بضمان استمراريتها فقط لدى الزبائن المشتركين سابقا، حيث بلغ عدد المشتركين في خدمة WLL 254132 مشترك لسنة 2015. ومن بين خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي نذكر:

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة.
- سهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء لأنه لا يحتوي على الخطوط ولا على الأعمدة.
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل اصلاح الأعطال.
- جودة خدمات مضمونة وتكنولوجيا متطورة.

وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت اللاسلكي هي:

- الخدمات الأساسية للهاتف الثابت (الصوت، الفاكس، المحاضرات الثلاثية...).
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبايت ساعي.
- خدمات الانترنت والفيديو بتدفق يصل إلى 15.6 كيلوبايت ساعي.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

2-3-خدمات الإنترنت IDOOM ADSL: تقدم اتصالات الجزائر خدمات الإنترنت من خلال فرعها جواب (*Djaweb*) الذي يعتبر أول من أطلق خدمة الإنترنت في الجزائر، وكان ذلك باستخدام الرقم المختصر 1515 عبر الشبكة الهاتفية بتدفق منخفض، ثم قامت اتصالات الجزائر بنجاح في توفير هذه الخدمة منذ 2003، بالشراكة مع الشركة الصينية (*HUWEI*) بالنسبة لخدمة الإنترنت فوري (*FAWRI*) والشركة (*ZTE*) بالنسبة لخدمة الإنترنت ايزي (*EASY*)، وهما خدمتان ذات التدفق العالي.

كما شارك الفرع الأساسي لمجمع اتصالات الجزائر في توفير الإنترنت ذات السرعة العالية، وترقية الإنترنت واستعمالها في الجزائر ضمن معظم ولايات الوطن من خلال تنفيذ مشروع الدولة لربط جميع بلديات الوطن بالإنترنت السريعة. كما كان لهذا الفرع الدور الفعال في التقليل من تكلفة الاشتراك.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

تقترح اتصالات الجزائر عروض أنترنت بتدفقات عالية وصيغ اشتراكات مختلفة من التدفق تصل إلى غاية 20ميغابايت في الثانية وهي:

الجدول رقم 05: عروض IDOOM ADSL

العرض	السعر دج/للشهر	شرح العرض	
Idoom 1Mbps	1600	سرعة التدفق تصل إلى 1Mbps + البريد الالكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية (fi@mane)	للخواص
Idoom 2Mbps	2100	سرعة التدفق تصل إلى 2Mbps + البريد الالكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية (fi@mane)	
Idoom 4Mbps	3200	سرعة التدفق تصل إلى 4Mbps + البريد الالكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية (fi@mane) وخدمة prémium ذات التكفل الأولي.	
Idoom 8Mbps	5000	سرعة التدفق تصل إلى 8Mbps + البريد الالكتروني وبرنامج الرقابة الأبوية (fi@mane) وخدمة prémium ذات التكفل الأولي.	
Idoom 2Mbps	10000	شبكة أنترنت غير محدودة، وسرعة تدفق تصل إلى غاية 2Mbps + 3علب بريد الكتروني محترف +5Go edrive عنوان IP ثابت.	للمهنيين
Idoom 4Mbps	18000	شبكة أنترنت غير محدودة، وسرعة تدفق تصل إلى غاية 4Mbps + 5علب بريد الكتروني محترف +5Go edrive 2عنوان IP ثابت.	
Idoom 8Mbps	32000	شبكة أنترنت غير محدودة، وسرعة تدفق تصل إلى غاية 8Mbps + 10علب بريد الكتروني محترف +5Go edrive 2عنوان IP ثابت + مودام Wifi	
Idoom 20Mbps	65000	شبكة أنترنت غير محدودة، وسرعة تدفق تصل إلى غاية 20Mbps + 10علب بريد الكتروني محترف +5Go edrive 2عنوان IP ثابت + مودام Wifi.	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

أما فيما يخص التعبئة وضعت اتصالات الجزائر طريقة سهلة للتعبئة وبكل بساطة في كل وقت، مهما كان التدفق والمتمثلة في بطاقات تعبئة 500دج، 1000دج، 2000دج، 3000دج.

2-4- الجيل الرابع: 4G LTE

تعد اتصالات الجزائر أول متعامل يقوم بتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع في شمال إفريقيا، والثاني على المستوى الإفريقي بعد جنوب إفريقيا، وعبارة LTE هو اختصار لعبارة: التطور على المدى البعيد، وتمثل تكنولوجيا الجيل الرابع مرحلة جديدة لسرعة التدفق الجد عالية.

الجدول رقم 06 : عروض 4G LTE

4G LTE			
شرح العرض	بطاقات التعبئة	سعر الدخول	
سرعة تدفق تصل إلى 150 Go/s وبعد نفاذ الحصة تصبح سرعة التدفق 512 kbps وبشكل غير محدود	1Go بـ 1000دج للشهر	3500دج	عرض الخواص
	3Go بـ 2500دج للشهر		
سرعة التدفق تصل إلى 150 Go/s مقابل حجم استهلاك 10Go وبعد نفاذ الحصة تصبح سرعة التدفق 512 kbps وبشكل غير محدود	5Go بـ 3500دج للشهر		عرض المحترفين
	10Go بـ 6500دج للشهر		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

2-5- خدمة دفع الفواتير الهاتفية والأنترنيت خدمة "khlav" خلاص

كجزء من آلية التجديد أطلقت اتصالات الجزائر خدمة "خلاص" من أجل تدعيم خدمة التعبئة ودفع الفواتير الخاصة بها، وهذا بملء استمارة الاشتراك على مستوى مكتب بريد الجزائر تسمح بالاقتراع من رصيده قصد دفع فواتير IDOOM ADSL , IDOOM FIXE ، وبهذا:

- خلاص التتقلات.
- خلاص المعاملات النقدية.
- خلاص الوقت الضائع.

- خلاص التأخيرات.

2-6- خدمة WICI الأنترنت الذي يرافقكم أينما كنتم

WICI هي اختصار لـ Wifi ICI أي توجد تغطية بالأنترنت اللاسلكي هنا، أي الدخول إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي خارج المنزل وفي أي مكان، هو حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي دون اسلاك، وتعتمد اتصالات الجزائر إلى نشر خدمة WICI في الساحات العامة والمستشفيات والمنتجعات السياحية...

أما نوع بطاقات التعبئة المتوفرة فهي:

- بطاقة تعبئة بسعر 100 دج = يوم واحد من الأنترنت.
- بطاقة تعبئة بسعر 500 دج = 7 أيام من الأنترنت.
- بطاقة تعبئة بسعر 1000 دج = 30 يوم من الأنترنت.

2-7- خدمة في أمان Fi@mane

حل الرقابة الأبوية "في أمان" هو البرنامج الخاص بمراقبة الأطفال وحمايتهم عند استخدام الأنترنت، وهو برنامج يثبت على الحاسوب مهمته منح الأولياء طريقة جيدة لمراقبة أبنائهم وحمايتهم على الأنترنت وذلك إما:

- بتصفية متصفحات الويب وفقا لما يراه الأولياء مناسبا (حجب التطبيقات، الملفات...).
- إدارة الوقت: بتحديد جداول يومية لتوقيت استخدام الأنترنت لكل طفل.

2-8- خدمات ثقافية وعلمية

سعيها منها لبناء مجتمع المعرفة وضعت اتصالات الجزائر مكتبة رقمية "المعرفة في متناولكم بنقرات Fimaktabati" وهي المكتبة الرقمية التي تسمح بالدخول إلى محتوى غني ومتنوع يشمل مجالات واسعة من المعرفة (علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة عملية...) وذلك بثلاثة عروض:

- **Fimaktabati académique** : ومتوفرة على شكل بطاقة بها عدد معتبر يقدر بألاف الكتب والمراجع متوفرة باللغة الفرنسية فقط، وموجهة أساسا للطلبة والباحثين الجامعيين وكذا الأكاديميين بمبلغ 3000 دج/سنويا.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

• **Fimaktabati Général** : ومتوفرة على شكل بطاقة بها عدد معتبر يقدر بآلاف الكتب والمراجع متوفرة باللغة الفرنسية فقط، بمبلغ 2400دج/سنويا.

• **Noon Books** : متوفرة على شكل بطاقة ولها نفس الخدمة في البطاقات السابقة ولكن باللغة العربية، وبمبلغ 2400دج/سنويا، حيث تشمل أكثر من 30000 كتاب في مختلف المجالات.

2-9- خدمة "One click"

تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف المهنيين خدمة "وان كليك" الذي يسمح بإنشاء موقع الكتروني مهني بسيط دون التمتع بمعارف معمقة في مجال الاعلام الآلي، حيث يتيح عدة نماذج تحت تصرف الزبائن، ويمنح هذا الحل إمكانية التغيير ببساطة للألوان والنصوص والصور بطريقة سهلة، ويقدم هذا العرض مقابل مبلغ 5000دج/سنويا ما يلي:

- موقع الكتروني تحت اسم المجال موقع ".com".
- مساحة إيواء IGo.
- بريد الكتروني مهني.
- خدمة انشاء السيت واب (موقع) الحضور.

ويتم هذا باتباع ثلاث خطوات هي:

- اختيار نموذج من بين مئات النماذج المقترحة.
- إضفاء الطابع الشخصي للموقع وهذا بفضل الخدمات الموجودة فيه.
- نشر الموقع الخاص والاستفادة من التسويق الالكتروني، العروض ...

2-10- عرض محترف "MOOHTARIF"

هو عرض شامل للمحترفين الراغبين في تطوير نشاطهم، هو عرض لخدمات الاتصالات بامتياز موجه لأصحاب المهن الحرة (محامين، أطباء، محاسبون، مهندسون معماريون...) كما يشمل أصحاب المؤسسات الصغيرة جدا (مطاعم الوجبات السريعة، وكالات السفر والسياحة، مدارس تعليم السياقة...) وهو كالتالي:

الجدول رقم 07: عرض محترف

مواصفات العرض	عرض محترف
<ul style="list-style-type: none"> • خدمة أنترنت غير محدودة IDOOM ADZL • خط هاتفي IDOOM FIXE مع اتصالات غير محدودة نحو الهاتف الثابت المحلي والوطني وتخفيضات حتى 30% • نحو الهاتف المحمول والدولي • جهاز مودام ADZL • جهاز هاتف لاسلكي مزود بسماعتين. • حل One click لانشاء موقع الكتروني (اسم تحت نطاق ".dz" + استضافة بمساحة 1Go + بريد الكتروني) 	عرض محترف 4 ميغا بايت بـ 4999دج/شهر
	عرض محترف حتى 8 ميغا بايت بـ 6999دج/شهر

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المقدمة

2-11- خدمة المكالمات بالفيديو على الخط الثابت " Visiophonie pro "

خدمة المكالمات عبر الفيديو تسمح بعقد الاجتماعات مع العاملين عن بعد وفرصة لتنظيم مؤتمرات عبر الفيديو مع مختلف الهياكل المنتشرة عبر التراب الوطني وتضم هذه الخدمة:

- خدمة المكالمات عبر الفيديو: من خلال جهاز هاتفي يعمل بواسطة بروتوكول أنترنت (VOIP الصوت عبر بروتوكول الأنترنت) يسمح بإجراء مكالمات بالصوت والصورة، فهو مجهز بكاميرا تقوم بإرسال الفيديو وشاشة تمكن من رؤية الشخص المتصل به. المكالمات عبر الفيديو مجانية وغير محدودة.
- شبكة الأنترنت عالية التدفق : بعد برنامج المكالمات عبر الفيديو عرضا مزدوجا، أذ أنه يحتاج إلى شبكة أنترنت بسرعة تدفق لا تقل عن 2 ميغا بايت في الثانية. كل هذا بأسعار مغرية جدا تقدر بـ 3000دج لمدة 12 شهر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها، سنقوم من خلال هذا المبحث بالتطرق إلى كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، ونوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات وأيضاً المحاور التي تغطيها. لننتقل بعدها إلى تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الأخير سنقوم بإجراء اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات وكذا اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

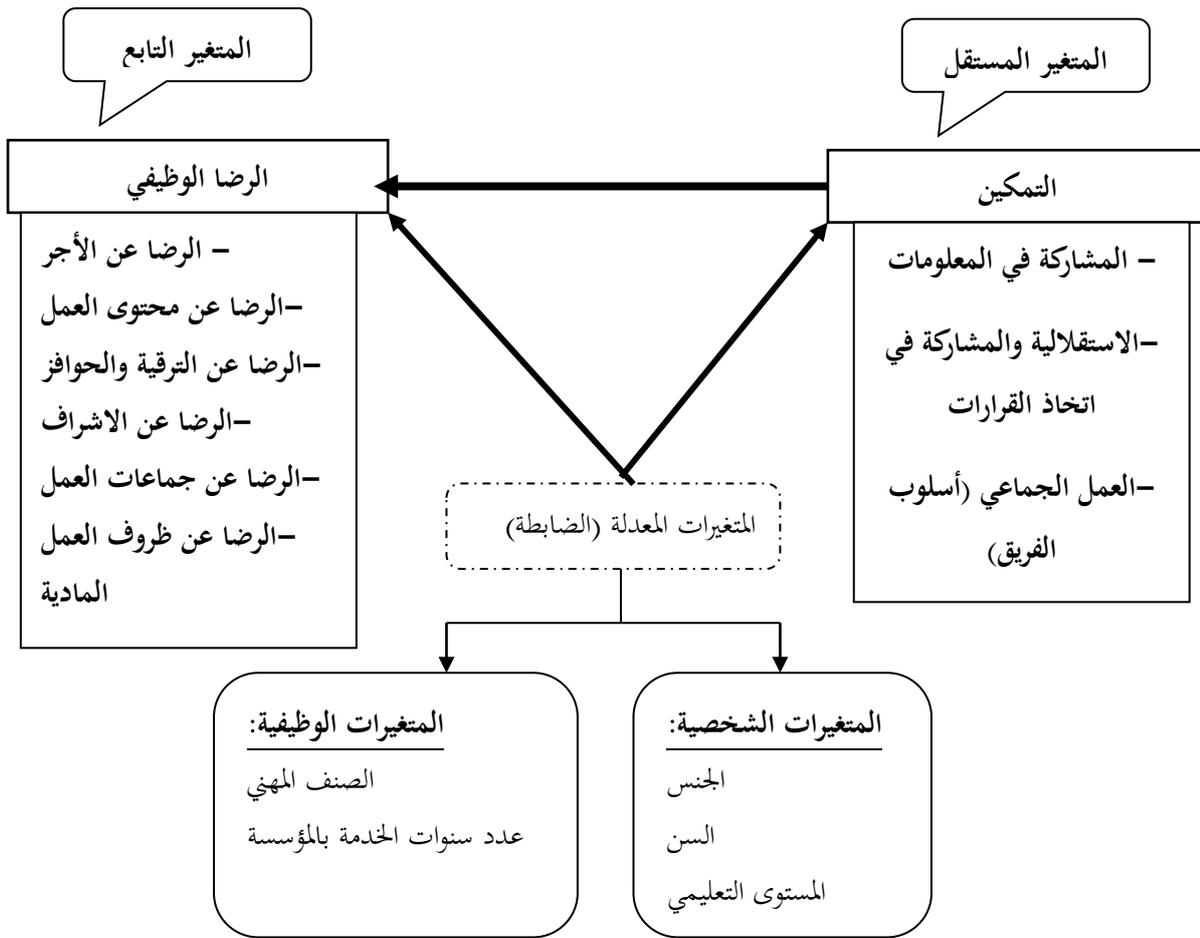
سننتقل في هذا المطلب إلى تحديد نموذج الدراسة، ثم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة من خلال التعريف بالأداة المستعملة والمحاور التي تحتويها ونوعية الأسئلة التي تتضمنها.

1- نموذج الدراسة

إن توضيح أبعاد مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تتطلب بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات، ويقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، والمتغيرات أنواع عدة، أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

وقد تمت صياغة النموذج الخاص بدراستنا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 11 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

وعليه يتكون نموذج هذه الدراسة من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: يتمثل في التمكين بأبعاده الثلاث (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي أو أسلوب الفريق).

المتغير التابع: يتمثل في الرضا الوظيفي وعوامله (الأجر، محتوى العمل، الترقية والحوافز، الإشراف، جماعات العمل، ظروف العمل المادية).

المتغيرات المعدلة أو الضابطة: وهي المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على علاقة المتغير المستقل بالتابع، إذ تؤدي هذه المتغيرات إلى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وفي دراستنا هذه تتمثل في كل من المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، والمستوى التعليمي)، والمتغيرات الوظيفية (الصف المهني، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة).

2-مجتمع وعينة الدراسة:

قبل اختيار العينة وحجمها يتوجب أولا تحديد مجتمع الدراسة، هذا الأخير يعرف على أنه "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة"¹.

وفي دراستنا هذه تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البويرة، والبالغ عددهم 332 عاملا، موزعين على أربعة أصناف وظيفية من إطارات سامية، إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ. كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 08: توزيع العاملين في المديرية العملياتية بالبويرة حسب الصنف المهني.

العدد	الصنف المهني
4	إطار سامي
167	إطار
35	عون تحكم
126	عون تنفيذ
332	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

1-2-عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله"². وكما هو معلوم أنه كلما كان حجم عينة الدراسة كبيرا كلما كانت النتائج المتحصل عليها أكثر تمثيلا لمجتمع الدراسة. وبناء على ذلك تم اختيار عينة من العاملين قوامها من 42.77 % من المجتمع الأصلي المقدر بـ 332 عامل.

وقد تم اختيارها عشوائيا من مختلف الأصناف الوظيفية بالمؤسسة من مستوى إطار سامي، إطار، عون تحكم وعون تنفيذ، وقد تعمدنا هذا التنوع لأن العينة أساسا تبحث عن التنوع من خلال التركيز على

¹ -محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس (ط1، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص 217.

² - محمد خليل عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 218.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وذلك بغرض التعرف على مختلف جهات النظر حول موضوع التمكين والرضا الوظيفي. وقد تم اختيار هذه الأصناف الأربعة لأنهم يشغلون مراكز ووظائف قيادية وإدارية وإشرافية وتنفيذية، وبالتالي فهم على اضطلاع بغالبية المهام والأعمال التي يمكن أن تسهم في دعم وقبول التمكين.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي والثبات لأداة الدراسة كما سيرد لاحقا تم توزيع 180 نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وأمكن استرجاع 156 استبيان، وتم استثناء 14 استبيان منها لعدم استكمالهم وعدم موافقتهم لشروط القبول، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات المعتمدة 142 استبيان لإجراء المعالجات الإحصائية عليها، أي بنسبة استرداد 78.88%.

3- وصف أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى طبيعة المنهج المتبع في البحث وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان.

ويعرف الاستبيان بأنه : "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"¹. وقد تم تصميم استبيان الدراسة بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وأيضا بالاعتماد على خبرة بعض الأساتذة الجامعيين، وكانت الأسئلة المطروحة في الاستبيان تهدف إلى :

- معرفة مستوى وواقع التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البويرة.
- معرفة مستوى وواقع الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البويرة.
- معرفة علاقة وتأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البويرة.

¹ - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (ط3، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2008)، ص182.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية، وتتمثل فيما يلي :

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة.

المحور الثاني : التمكين (المتغير المستقل* للدراسة)

ويتكون هذا المحور من 24 فقرة خصصت لقياس مستوى التمكين، وكانت موزعة على ثلاثة محاور أو مجالات فرعية تقيس مستويات الأبعاد الثلاث للتمكين وهي :

– **المجال الأول :** خصص لقياس مستوى بعد المشاركة في المعلومات، ويضم العبارات رقم 01، 02، 03، 04، 05، 06.

– **المجال الثاني :** خصص لقياس مستوى بعد الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويضم العبارات رقم 07، 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15.

– **المجال الثالث :** خصص لقياس مستوى بعد العمل الجماعي (أسلوب الفريق)، ويضم العبارات رقم 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24.

المحور الثاني : الرضا الوظيفي (المتغير التابع* للدراسة)

ويتكون هذا المحور من 28 فقرة خصصت لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وكانت موزعة على ستة محاور أو مجالات فرعية وهي :

– **المجال الأول :** خصص لقياس مستوى الرضا عن الأجر، ويضم العبارات رقم 01، 02، 03.

– **المجال الثاني :** خصص لقياس مستوى الرضا عن محتوى العمل، ويضم العبارات رقم 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10.

– **المجال الثالث :** خصص لقياس مستوى الرضا عن الترقية والحوافز، ويضم العبارات رقم 11، 12، 13، 14.

* المتغير المستقل يقصد به المتغير الذي يفترض أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، وفي دراستنا هذه هو التمكين.
** المتغير التابع يعرف بأنه المتغير الذي يتغير نتيجة تغير المتغير المستقل، وفي دراستنا هذه هو الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

– **المجال الرابع :** خصص لقياس مستوى الرضا عن نمط الإشراف، ويضم العبارات رقم

15، 16، 17، 18، 19، 20، 21.

– **المجال الخامس :** خصص لقياس مستوى الرضا عن جماعات العمل، ويضم العبارات

رقم 22، 23، 24، 25.

– **المجال السادس :** خصص لقياس مستوى الرضا عن ظروف العمل المادية، ويضم

العبارات رقم 26، 27، 28.

وقد قابل عبارات المحور الثاني (التمكين) والثالث (الرضا الوظيفي) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، والموزعة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 09 : توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الباحثة.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستبيان فهي أسئلة مغلقة فيما يخص أسئلة المحاور الثلاث، وذلك بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، بالإضافة إلى سؤال أخير مفتوح من أجل ترك الحرية للمستقصى لإضافة أي آراء أو اقتراحات يمكن الاستفادة منها لاحقا في التحليل. أي أن أداة الدراسة تحتوي على شقين أحدهما مغلق والآخر مفتوح.

المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له اختصارا بالرمز SPSS ويعتبر هذا البرنامج بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية. حيث يتم بواسطة هذا البرنامج معرفة الكثير من الخصائص المميزة لمجتمع ما من خلال التحليلات الوصفية والتمثيلات البيانية الممثلة لها، كما يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين مختلف المتغيرات، وهو مستعمل بشكل واسع في البحوث الإنسانية والإدارية بصفة خاصة.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة :

1- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation

أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها)، كما أستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين التمكين بأبعاده الثلاث والرضا الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أن معامل الارتباط هو مقياس لدرجة العلاقة بين متغيرين ويأخذ قيمة تتراوح بين (-1) و(+1) وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كفاية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن العلاقة بين المتغيرين طردية أما إذا كانت الإشارة سلبية فإن العلاقة بين المتغيرين عكسية¹.

2- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

أستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، ويأخذ قيمة محصورة بين 0 و1، فإذا كان معامل الثبات مرتفعا فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحية وملاءمة الاستبانة لأغراض الدراسة، ويمكن القول أنه إذا زاد عن 60% يعتبر مناسباً عادة².

3- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test

أستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

4- التكرارات والنسب المئوية

استخدمت للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.

5- المتوسط الحسابي

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

¹ -محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS (ط3، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2006)، ص224.

² -خالد محمد السواغي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS (ط1، الأردن : عالم الكتب الحديث، 2011)، ص138.

6- الانحراف المعياري

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي. وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة وتركزها، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

7- المدى

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($0.8=5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ($1+$) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($1.8=1+0.8$)، وبذلك تم تحديد المتوسط المرجح الذي يستفاد منه في معرفة اتجاهات المبحوثين وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 10: المتوسطات المرجحة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

سلم ليكرت الخماسي	
الاتجاه	المتوسط المرجح
موافق بدرجة قليلة جدا	من 1 إلى 1.80
موافق بدرجة قليلة	من 1.81 إلى 2.60
موافق بدرجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40
موافق بدرجة كبيرة	من 3.41 إلى 4.20
موافق بدرجة كبيرة جدا	من 4.21 إلى 5

المصدر : من اعداد الباحثة

8- اختبار t للعينات المستقلة T.test independent sample

أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين : الجنس في هذه الدراسة)

9- تحليل التباين الأحادي One Way Anova

أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة : العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة.

10- اختبار LSD (Least Significant differen) : استخدم لتحديد الفروق ذات الدلالة الاحصائية لصالح أي فئة من فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة في استجاباتهم عن متغيرات الدراسة الأساسية (التمكين والرضا الوظيفي)، وذلك إذا تبين من اختبار تحليل التباين أن هناك فروقا معنوية، أما إذا لم يتبين من اختبار تحليل التباين وجود فروقات فإنه لا داعي لاستخدام هذا الاختبار.

11- تحليل التباين للانحدار (Regression Analysis) لتحديد مدى صلاحية نموذج الانحدار في قياس أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

12- تحليل الانحدار الخطي البسيط Linear Regression

يستخدم تحليل الانحدار للتنبؤ بقيمة متغير يسمى المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من خلال مجموعة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة على شكل معادلة خطية، وبما أن عدد المتغيرات المستقلة في دراستنا هو متغير مستقل واحد (التمكين) فإننا سنستخدم تحليل الانحدار الثنائي أو البسيط، والذي يمكننا من قياس أثر المتغير المستقل التمكين على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

المطلب الثالث : اختبار أداة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات، ومن ثم سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمحاور أداة الدراسة.

1- صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"¹. كما يقصد به "أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه"². وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي:

1-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف بالإضافة إلى عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل تحكيمها، والملحق رقم 02 يوضح القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين.

وقد سلم الاستبيان إلى المحكمين بخطاب يوضح موضوع الدراسة وتقسيمات الأداة إلى محاور والمقياس المستخدم للإجابة، وطلب منهم ابداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبيان ومناسبتها، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وأهمية العبارات لقياس ما وضعت لأجله، إضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من ملاحظات حول تعديل بعض العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات أخرى يرونها لازمة وتحسن الأداة.

واستنادا لما أبداه الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين من توجيهات وملاحظات، تم اجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، وذلك من خلال اعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها وإضافة عبارات جديدة. والملحق رقم 03 يوضح الاستبيان في صورته النهائية.

¹ -عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه (الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)، ص179.

² -فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس البحث العلمي (ط1، الإسكندرية، مصر : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002)، ص167.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

1-2-الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية استطلاعية عددها 20 فرد بالمنظمة محل الدراسة. ويقصد بالصدق البنائي أو الاتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (الملحق رقم 04)، حيث تم التحقق من الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وهذا ما يوضحه الجدولين التاليين :

الجدول رقم 11: معاملات الارتباط لبيرسون لعبارات محور التمكين بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة مستوى الدلالة
13	0.620**	0.004	01	0.856**	0.000
14	0.613**	0.004	02	0.800**	0.000
15	0.521*	0.019	03	0.681**	0.001
16	0.629**	0.003	04	0.709**	0.000
17	0.667**	0.001	05	0.478*	0.033
18	0.450*	0.046	06	0.526**	0.017
19	0.474**	0.035	07	0.641**	0.002
20	0.469*	0.037	08	0.706**	0.001
21	0.781**	0.000	09	0.673**	0.001
22	0.775**	0.000	10	0.687**	0.001
23	0.551*	0.012	11	0.499*	0.025
24	0.476*	0.034	12	0.666**	0.001

*معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05، **معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة، وأن مستوى الدلالة لجميع العبارات أقل من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً* عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 ، وبذلك نستطيع القول أنه يوجد اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني (التمكين) وبين الدرجة الكلية له.

الجدول رقم 12 : معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة مستوى الدلالة
15	0.824**	0.000	01	0.589**	0.006
16	0.28**	0.000	02	0.493*	0.027
17	0.770**	0.001	03	0.500*	0.025
18	0.852**	0.000	04	0.545*	0.013
19	0.813**	0.000	05	0.724**	0.000
20	0.833**	0.000	06	0.571**	0.009
21	0.618**	0.004	07	0.643**	0.002
22	0.478*	0.033	08	0.661**	0.002
23	0.474*	0.035	09	0.659**	0.002
24	0.555*	0.011	10	0.478*	0.033
25	0.487*	0.029	11	0.638**	0.002
26	0.550*	0.012	12	0.536*	0.015
27	0.610**	0.004	13	0.647**	0.002
28	0.704**	0.001	14	0.557*	0.011

* معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05، ** معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

* - حيث تفترض الفرضية الصفرية H_0 أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة H_1 تفترض أن هناك علاقة ارتباط بينهما، يتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي 0.05، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي تقبل الفرضية البديلة H_1

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة، وأن مستوى الدلالة لجميع العبارات أقل من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً* عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 ، وبذلك نستطيع القول أنه يوجد اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وبين الدرجة الكلية له.

وبالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد (مجال) والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم 13: الاتساق البنائي لأداة الدراسة

البعد	معامل الارتباط	قيمة مستوى الدلالة
المشاركة في المعلومات	0.920**	0.000
الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات	0.863**	0.000
العمل الجماعي	0.814**	0.000
محور التمكين	0.941**	0.000
الرضا عن الأجر	0.578**	0.008
الرضا عن محتوى العمل	0.888**	0.000
الرضا عن الترقية والحوافز	0.664**	0.001
الرضا عن الإشراف	0.873**	0.000
الرضا عن جماعات العمل	0.600**	0.005
الرضا عن ظروف العمل المادية	0.753**	0.000
محور الرضا الوظيفي	0.927**	0.000

** معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

* - حيث تفترض الفرضية الصفرية H_0 أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة H_1 تفترض أن هناك علاقة ارتباط بينهما، يتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي 0.05، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي تقبل الفرضية البديلة H_1

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وهذا يشير إلى الصدق البنائي بين أبعاد الاستبيان والمحور الذي ينتمي إليه، وبين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة "أنه في حالة إعادة تطبيق الأداة (الاستبيان) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج"¹. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية. وهناك العديد من الطرق الاحصائية التي تستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة، والتي من بينها معامل ألفا كرونباخ الذي قمنا بحسابه على نفس العينة المسحوبة سابقا (20 فرد) وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 14 : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة .

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
محور التمكين	24	0.933
محور الرضا الوظيفي	28	0.945
معامل الثبات العام	52	0.963

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث تجاوزت 0.60 لكل محور، إذ بلغت 0.933 بالنسبة لمحور التمكين و0.945 بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، كما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.963 وهو معامل ثبات مرتفع ومقبول، مما يدل على ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

¹ -خالد محمد السواغي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

3- اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي والثبات لأداة الدراسة، وبعد القيام بتوزيعها واستردادها وحذف الغير صالح منها، قمنا بإدخال البيانات التي تحصلنا عليها بعد ترميزها في البرنامج الإحصائي SPSS لتصبح جاهزة للتحليل الإحصائي.

وقبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من صحة فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية، ولهذا استخدمنا اختبار كولموجروف-سمرنوف Test Kolmogorov-Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن معظم الاختبارات المعلمية* تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

يقوم هذا الاختبار على فرضين:

-الفرضية الصفرية (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفرضية البديلة (H_1): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، أما إذا كان مستوى المعنوية المحسوب أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة أي أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة :

الجدول رقم 15 : اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test

المحاور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
التمكين	1, 159	0, 136
الرضا الوظيفي	0, 907	0, 383

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 06).

يتضح من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور تفوق 0.05، إذ بلغت 0, 136 بالنسبة للتمكين، و 0, 383 بالنسبة للرضا الوظيفي، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

* الاختبارات الإحصائية المعلمية هي التي تعتمد على الافتراضات الخاصة بخصائص المجتمع مثل اختبار "ت" t-test واختبار "ف" Anova ...

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على مستوى وواقع التمكين، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، وتحديد مدى تأثير التمكين على الرضا الوظيفي لهم، سنقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم سنقوم بتحليل وتفسير اجابات أفراد عينة الدراسة على محور التمكين ومحور الرضا الوظيفي والتعرف على مستوى كل منهما، وأخيرا سنقوم باختبار صحة فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المطلب الأول : الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة. وكانت النتائج كما هو موضح في الملحق رقم 07.

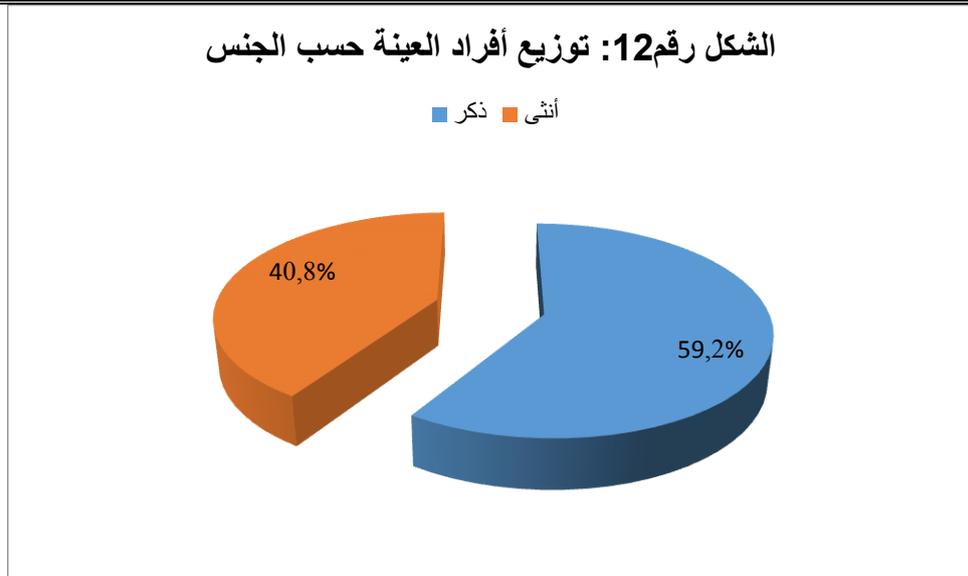
1- متغير الجنس

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

الجدول رقم 16 : توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
59.2%	84	ذكر
40.8%	58	أنثى
100%	142	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS



المصدر : مخرجات excel بالاعتماد على الجدول رقم 14

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة قد شكلت من كلا الجنسين، بحيث كانت النسبة الأعلى من نصيب الذكور والتي بلغت نسبتهم 59.2% أي ما يعادل 84 فرد، أما النسبة المتبقية فهي من نصيب الإناث والتي كانت 40.8% أي ما يعادل 58 فرد. وهذا يعني أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث ولعل هذا يتعلق بنشاطات المؤسسة وعدم اقتصرها على الوظيفة الإدارية فقط.

2- متغير العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

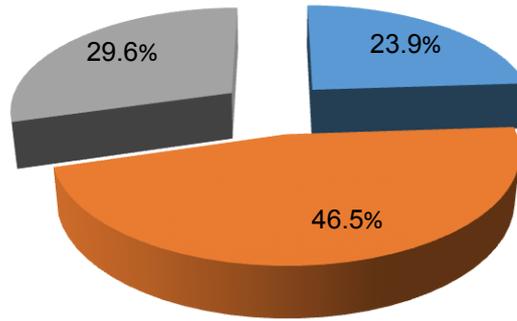
الجدول رقم 17 : توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
23.9%	34	أقل من 30 سنة
46.5%	66	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
29.6%	42	40 سنة فأكثر
100%	142	المجموع

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

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

■ أقل من 30 سنة ■ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ■ 40 سنة فأكثر



المصدر : مخرجات excel بالاعتماد على الجدول رقم 15

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 40 سنة ويقدر عددهم بـ 66 فرد، أي ما نسبته 46.5% من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تليهم الفئة العمرية الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة بمجموع 42 فرد، أي ما نسبته 29.6% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا نجد أن الفئة العمرية الأقل عددا في العينة هي الفئة الأقل من 30 سنة فقد بلغ عددها 34 فرد، أي ما نسبته 23.9% من الحجم الإجمالي للعينة. فنلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة شباب، وهذا ما يشكل دعامة قوية في تطوير النشاط وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة.

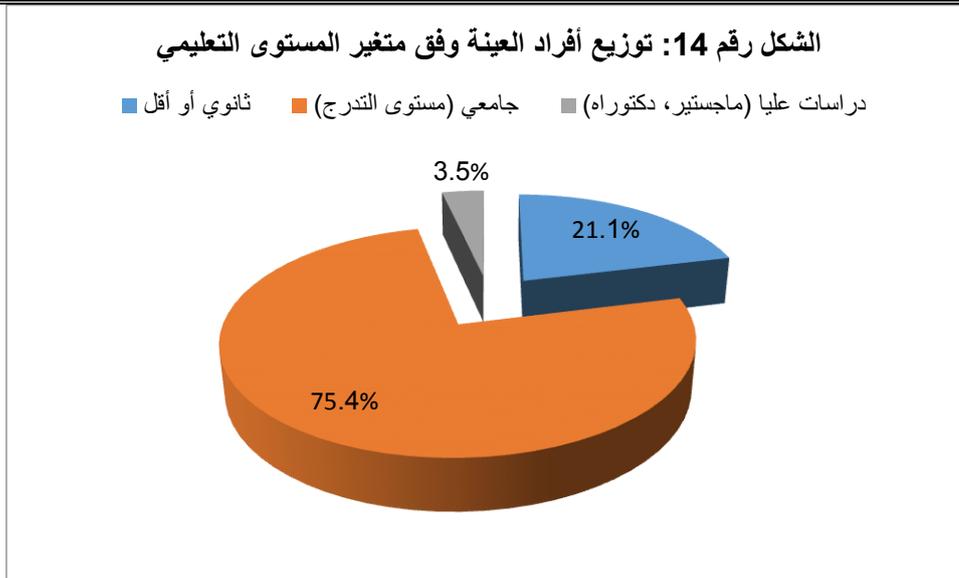
3- متغير المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
21.1%	30	ثانوي أو أقل
75.4%	107	جامعي (مستوى التدرج)
3.5%	5	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
100%	142	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS



المصدر : مخرجات excel بالاعتماد على الجدول رقم 16

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 107 فرد من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي (مستوى التدرج)، وهم يمثلون ما نسبته 75.4% من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي أو أقل 30 فردا، أي ما نسبته 21.1% من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون دراسات عليا 5 أفراد، أي ما نسبته 3.5% من الحجم الإجمالي للعينة. فنلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي، وهذا يعكس توجه عملية التوظيف في المؤسسة، حيث يعتمد على معايير تتطلب في شاغلي أغلب الوظائف أن يكون لهم مستوى جامعي بسبب طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة التي تتميز بالتقنية المعقدة والتي تتطلب تكوين جامعي.

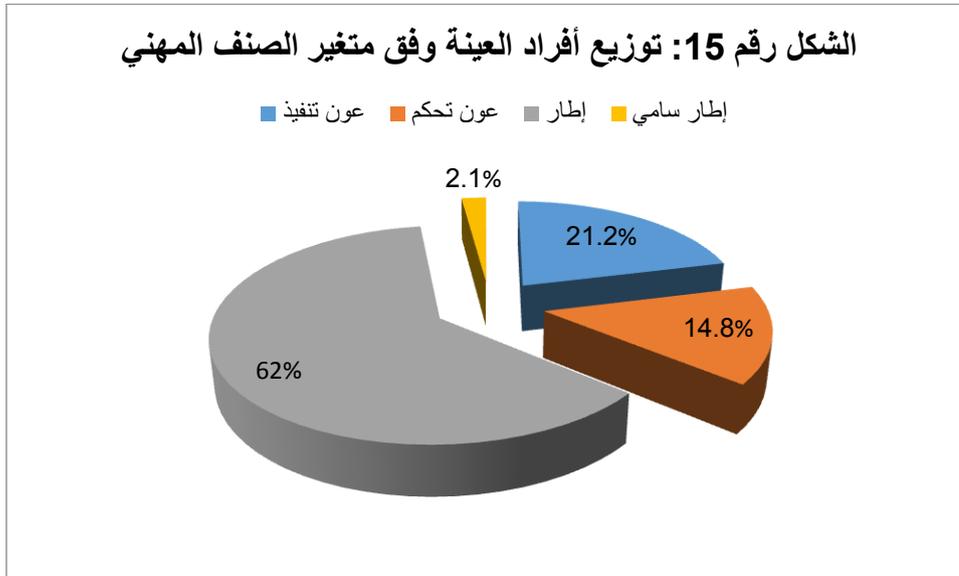
4-متغير الصنف المهني

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب صنفهم المهني كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين :

الجدول رقم 19 : توزيع أفراد العينة وفق متغير الصنف المهني

النسبة	التكرار	الصنف المهني
21.2%	30	عون تنفيذ
14.8%	21	عون تحكم
62.0%	88	إطار
2.1%	3	إطار سامي
100%	142	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS



المصدر : مخرجات excel بالاعتماد على الجدول رقم 17

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإطارات، حيث كان عددهم 88 فرد أي ما نسبته 62 % من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تليهم فئة أعوان التنفيذ بمجموع 30 فرد أي ما نسبته 21.2 % من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تليهم فئة أعوان التحكم بمجموع 21 فرد أي ما نسبته 14.8% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا نجد فئة الإطارات السامية والتي ضمت 3 أفراد أي ما نسبته 2.1%. فنلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أن أكبر نسبة من العاملين هم من فئة الإطارات المناطة بهم عملية متابعة المشاريع ومراقبتها.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

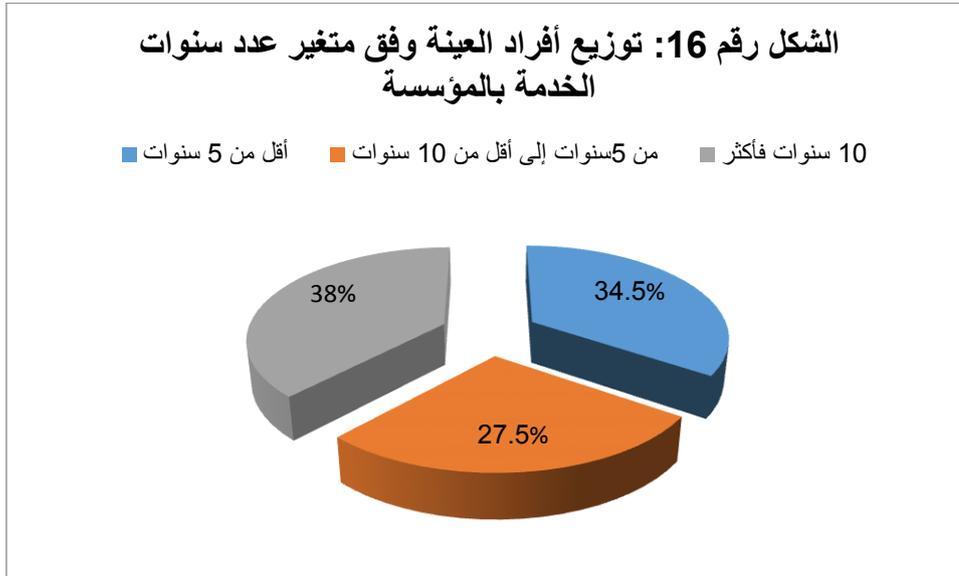
5- متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خدمتهم بالمؤسسة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 20 : توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	49	34.5%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	39	27.5%
10 سنوات فأكثر	54	38.0%
المجموع	142	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS



المصدر : مخرجات excel بالاعتماد على الجدول رقم 18

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة أصحاب الخبرة التي تفوق 10 سنوات حيث كان عددهم 54 فرد، أي ما نسبته 38% من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تلتهم الفئة ذات سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات بمجموع 49 فرد أي ما نسبته 34.5% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا نجد الفئة ذات سنوات الخبرة ما بين 5 و 10 سنوات بمجموع 39 فرد أي ما نسبته 27.5% من الحجم الإجمالي للعينة. وتدل النتيجة السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد العينة حيث يتمتع أغلبية العمال في المؤسسة بخبرة عملية طويلة، وهذا يعني أن هناك استقرار في قوة

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

العمل بالمؤسسة، بالإضافة إلى أن طول سنوات الخبرة لأفراد العينة يعطي مؤشرا على أنهم على دراية كافية بطبيعة المناخ السائد بالمؤسسة وقادرين على إعطاء تصورات ذات قيمة.

المطلب الثاني : تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة على المحورين الثاني والثالث للاستبيان.

يتناول هذا المطلب عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تواجد المتغير المستقل التمكين والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

1- مستوى التمكين لدى أفراد عينة الدراسة

لمعرفة مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور التمكين (أنظر الملحق رقم 08)، وفيما يلي النتائج التفصيلية لمستوى كل بعد من أبعاد التمكين لدى أفراد عينة الدراسة.

1-1- مستوى المشاركة في المعلومات لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالمشاركة في المعلومات، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المشاركة في المعلومات، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

الجدول رقم 21: إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المشاركة في المعلومات

الرقم	العبرة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
01	يعمل مسؤولي المباشر على مشاركتي بالمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية	42	61	25	8	6	3.88	1.035	
		29.6	43.0	17.6	5.6	4.2			
02	يوفر لي مسؤولي المباشر جميع المعلومات اللازمة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب	44	62	25	6	5	3.94	0.988	
		31.0	43.7	17.6	4.2	3.5			
03	تحرص المؤسسة على كسب ثقة العاملين عن طريق اعلامهم بجميع مستجداتها من إنجازات وإخفاقات ومشاكل قد تواجهها.	28	45	50	10	9	3.51	1.083	
		19.7	31.7	35.2	7.0	6.3			
04	لدي ثقة عالية في المؤسسة نتيجة المشاركة العالية في المعلومات.	34	60	35	5	8	3.75	1.040	
		23.9	42.3	24.6	3.5	5.6			
05	توفر المؤسسة نظام اتصال فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات دون قيود.	39	52	38	7	6	3.78	1.039	
		27.5	36.6	26.8	4.9	4.2			
06	تتميز التعليمات والأوامر في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح	23	63	42	10	4	3.64	0.933	
		16.2	44.4	29.6	7.0	2.8			
المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للمشاركة في المعلومات							3.75	0.816	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة المشاركة في المعلومات لدى أفراد عينة الدراسة كان بدرجة كبيرة، أي أنهم موافقين على مشاركة المؤسسة لهم في المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على المشاركة في المعلومات 3.75 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهذا يعكس المستوى المرتفع من المشاركة في المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مستوى المشاركة في المعلومات، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.816، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على جميع عبارات مجال المشاركة في المعلومات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.51 و3.94، ويمكن

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات "المتوسط الحسابي"، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتا كالتالي :

- جاءت العبارة رقم 02 وهي " يوفر لي مسؤولي المباشر جميع المعلومات اللازمة التي تتعلق بعملية في الوقت المناسب " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.94 وانحراف معياري 0.988، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة يتحصلون على جميع المعلومات اللازمة التي يحتاجونها لأداء عملهم في الوقت المناسب.
- جاءت العبارة رقم 01 وهي " يعمل مسؤولي المباشر على مشاركتي بالمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.88 وانحراف معياري 1.035، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة يتحصلون على جميع المعلومات الخاصة بأهداف وتوجهات المؤسسة المستقبلية، وهذا الأمر ينجر عنه التزام أكبر من قبلهم في السعي نحو تحقيقها.
- جاءت العبارة رقم 05 وهي " توفر المؤسسة نظام اتصال فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات دون قيود " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.78 وانحراف معياري 1.039، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة يسمح بحرية انتقال المعلومات في جميع الاتجاهات، وهذا يعني أن المؤسسة تدرك الأهمية الكبيرة لعملية الاتصال والتي تمكنها من تحقيق أهدافها.
- جاءت العبارة رقم 04 وهي " لدي ثقة عالية في المؤسسة نتيجة المشاركة العالية في المعلومات " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.75 وانحراف معياري 1.040، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود ثقة للعاملين في المؤسسة ناتجة عن المشاركة العالية في المعلومات. حيث أن توفر عنصر الثقة بين الرؤساء والعاملين يعد مطلبا أساسيا وخصوصا للعاملين ذوي المهارات والخبرات العالية، كما لا ننسى العاملين الجدد وقليلي الخبرة، حيث يعتبر منحهم الثقة مع المتابعة بالنسبة إليهم من أهم طرق وأساليب التهيئة والتدريب على تحقيق النجاح والتميز في العمل.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

- جاءت العبارة رقم 06 وهي " تتميز التعليمات والأوامر في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح " في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.64 وبنحرف معياري 0.933، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تحرص على تبسيط التعليمات والأوامر التي تصدرها للعاملين بشكل يجعلها مفهومة لدى الجميع دون أي غموض وهذا بدوره يسهل لهم تأدية مهامهم.

- جاءت العبارة رقم 03 وهي " تحرص المؤسسة على كسب ثقة العاملين عن طريق اعلامهم بجميع مستجداتها من إنجازات وإخفاقات ومشاكل قد تواجهها " في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.51 وبنحرف معياري 1.083، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين على علم بجميع مستجدات المؤسسة من إنجازات وإخفاقات ومشاكل مما يكسبهم ثقة في المؤسسة.

إذن فكما هو ملاحظ كل المتوسطات المحسوبة لعبارات محور المشاركة في المعلومات تدل على المستوى المرتفع لهذا البعد من أبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة، وتعزى هذه النتيجة إلى ما يلي:

- يجد العاملون سهولة في الحصول على مختلف المعلومات الخاصة بعملهم، والتي تقوم المؤسسة بتوفيرها لهم في الوقت المناسب وبدرجة عالية من الوضوح، من خلال قنوات اتصال فعالة تسمح بانتقال المعلومات في جميع الاتجاهات دون قيود، وهذا ما يمكنهم من أداء عملهم بكفاءة لأن توفر المعلومات المتعلقة بأي عمل في الوقت المناسب وعدم تضييع الوقت والجهد في الحصول عليها تعد الأساس لإنجازه بكفاءة.
- تعمل المؤسسة على اطلاع العاملين لديها على أهدافها وتوجهاتها المستقبلية مما يجعلهم يساهمون في تحقيقها ويعطيهم ثقة أكبر في مؤسستهم.
- حرص المؤسسة على اعلام العاملين لديها بمختلف مستجداتها سواء انجازاتها أو فشلها والمشاكل التي تواجهها هذا ما يولد ثقة للعاملين في مؤسستهم.
- توفر عامل الثقة بين الادارة والعاملين والتي تعتبر عنصرا أساسيا لانسياب وتبادل المعلومات.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

1-2- مستوى الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم 22 : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ

القرارات

الرقم	العبرة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
07	تتاح لي فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي والتعبير عن أفكاري بحرية.	34	36	46	13	13	3.46	1.212
		23.9	25.4	32.4	9.2	9.2		
08	تترك لي المؤسسة المجال للمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتحديد الرؤية المستقبلية.	22	34	41	20	25	3.09	1.265
		15.5	23.9	28.9	14.1	17.6		
09	يمنحني مسؤولي المباشر الحرية والاستقلالية للقيام بعملتي بالشكل الذي أراه مناسباً ويحاسبني على النتائج.	45	55	28	8	6	3.87	1.087
		31.7	38.7	19.7	5.6	4.2		
10	يتك لي مسؤولي المباشر الحرية لاستخدام الأسلوب الذي أراه مناسباً لأداء عملي.	44	54	29	8	7	3.84	1.096
		31.0	38.0	20.4	5.6	4.9		
11	أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضرورياً لتحسين عملي دون تدخل من مسؤولي المباشر	33	59	31	12	7	3.66	1.142
		23.2	41.5	21.8	8.5	4.9		
12	يمكنني أن أقدم مقترحاتي وآرائتي واستفساراتي بحرية عالية من دون الخوف من النتائج	37	48	38	8	11	3.67	1.115
		26.1	33.8	26.8	5.6	7.7		
13	يعطيني مسؤولي المباشر سلطات واسعة لمراقبة عملي بنفسني دون تدخل مباشر منه	39	43	39	12	9	3.62	1.195
		27.5	30.3	27.5	8.5	6.3		
14	يمنحني مسؤولي المباشر الحرية الكافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي.	38	48	33	9	14	3.65	1.162
		26.8	33.8	23.2	6.3	9.9		
15	أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى مسؤولي المباشر.	34	56	34	8	10	3.69	1.086
		23.9	39.4	23.9	5.6	7.0		
0.940	3.61	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات لدى أفراد عينة الدراسة كان بدرجة كبيرة، أي أنهم موافقين على مستوى الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات 3.61 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهذا يعكس المستوى المرتفع من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مستوى الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.940، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على جميع عبارات مجال الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات باستثناء العبارة رقم 08 التي كانت الموافقة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.09 و 3.87، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات "المتوسط الحسابي"، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتا كالتالي :

- جاءت العبارة رقم 09 وهي " يمنحني مسؤولي المباشر الحرية والاستقلالية للقيام بعملتي بالشكل الذي أراه مناسباً ويحاسبني على النتائج." في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.87 وانحراف معياري 1.087، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة يتمتعون بالحرية والاستقلالية الكافية للقيام بعملهم بالشكل الذي يرونه مناسباً مع محاسبتهم على نتائج أعمالهم، ولعل سبب ذلك هو ثقة المسؤولين في التزام العاملين وجديتهم الكبيرة خصوصا في حالات الأزمات والمشاكل.

- جاءت العبارة رقم 10 وهي " يترك لي مسؤولي المباشر الحرية لاستخدام الأسلوب الذي أراه مناسباً لأداء عملي" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.84 وانحراف معياري 1.096، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة يتمتعون بالحرية في اختيار الأسلوب والطريقة المناسبة التي تمكنهم من أداء أعمالهم، وهذا من شأنه أن يسهل للعاملين أداء عملهم بسرعة وفي الوقت المناسب.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

- جاءت العبارة رقم 15 وهي " أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى مسؤولي المباشر." في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.69 وبانحراف معياري 1.086، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة يمتلكون صلاحية تصحيح الانحرافات والاختلالات التي قد يواجهونها أثناء تأدية أعمالهم بأنفسهم دون الرجوع إلى مسؤولهم المباشر.
- جاءت العبارة رقم 12 وهي " يمكنني أن أقدم مقترحاتي وآرائي واستفساراتي بحرية عالية من دون الخوف من النتائج " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.67 وبانحراف معياري 1.115، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة يقدمون آرائهم واقتراحاتهم واستفساراتهم بحرية عالية دون الخوف من النتائج التي قد تترتب على ذلك.
- جاءت العبارة رقم 11 وهي " أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضروريا لتحسين عملي دون تدخل من مسؤولي المباشر " في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.66 وبانحراف معياري 1.142، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة يقومون باتخاذ مختلف الاجراءات التي يرونها ضرورية لتحسين أعمالهم دون تدخل من مسؤولهم المباشر.
- جاءت العبارة رقم 14 وهي " يمنحني مسؤولي المباشر الحرية الكافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي" في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.65 وبانحراف معياري 1.162، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة يتمتعون بالحرية الكافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم.
- جاءت العبارة رقم 13 وهي " يعطيني مسؤولي المباشر سلطات واسعة لمراقبة عملي بنفسني دون تدخل مباشر منه " في المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.62 وبانحراف معياري 1.195، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة تمنح لهم السلطات الواسعة لمراقبة أعمالهم بأنفسهم دون تدخل مباشر من مسؤولهم المباشر.
- جاءت العبارة رقم 07 وهي " تتاح لي فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملي والتعبير عن أفكارى بحرية" في المرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

3.46 وبنحرف معياري 1.212، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تتيح للعاملين فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم والتعبير عن أفكارهم بحرية.

- جاءت العبارة رقم 08 وهي " تترك لي المؤسسة المجال للمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتحديد الرؤية المستقبلية " في المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.09 وبنحرف معياري 1.265، أي أنهم موافقين بدرجة متوسطة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين يشاركون في وضع خطط واستراتيجيات المؤسسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتحديد رؤيتها المستقبلية ولكن بدرجة متوسطة.

إذن فكما هو ملاحظ كل المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات تدل على المستوى المرتفع لهذا البعد من أبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة، وتعزى هذه النتيجة إلى ما يلي:

- يتمتع العاملون بالحرية والاستقلالية في أداء عملهم من خلال استخدام الأسلوب الذي يرونه مناسباً لتحسين أعمالهم دون تدخل من مسؤولهم المباشر، وهذا مع محاسبتهم على نتائج أعمالهم وتحملهم مسؤوليتها.
- يمتلك العاملون صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، وهذا راجع لثقة المسؤول في المرؤوسين، وإلى قدرتهم الذاتية لتحمل الأخطاء.
- يتمتع العاملون بالحرية في وضع الجداول الزمنية المتعلقة بإتمام عملهم، أي أن المؤسسة تمنحهم المرونة المناسبة للتصرف في الوقت المحدد لإتمام عملهم.
- تمنح المؤسسة عاملها سلطات واسعة لمراقبة عملهم بأنفسهم دون تدخل مباشر من مسؤوليهم.
- يشارك العاملون في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم من خلال التعبير بحرية عن أفكارهم واقتراحاتهم بخصوص العمل.
- يقدم العاملون آراءهم واقتراحاتهم واستفساراتهم المتعلقة بالعمل دون الخوف من النتائج، وهذا يعكس مدى تشجيع المؤسسة لهم واعطائهم الثقة لتقديم مقترحاتهم وآرائهم.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

1-3- مستوى العمل الجماعي (أسلوب الفريق) لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالعمل الجماعي، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة العمل الجماعي، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم 23 : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العمل الجماعي(أسلوب الفريق)

الرقم	العبرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
16	تترك المؤسسة المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل	29	46	43	15	9	3.50	1.122	
		%	20.4	32.4	10.6	6.3			
17	تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها	26	51	45	12	8	3.53	1.063	
		%	18.3	35.9	8.5	5.6			
18	يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو يسوده الثقة والاحترام والتعاون	43	60	24	10	5	3.89	1.032	
		%	30.3	16.9	7	3.5			
19	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.	21	58	41	15	7	3.50	1.030	
		%	14.8	40.8	10.6	4.9			
20	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	32	58	36	10	6	3.70	1.030	
		%	22.5	40.8	7.0	4.2			
21	تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق	38	49	39	10	6	3.73	1.066	
		%	26.8	34.5	7.0	4.2			
22	تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين على أفكارهم الجيدة وإنجازاتهم بشكل جماعي.	20	43	36	15	28	3.08	1.329	
		%	14.1	30.3	10.6	19.7			
23	تحرص المؤسسة على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي والتفاعل.	33	50	35	13	11	3.57	1.169	
		%	23.2	35.2	9.2	7.7			
24	تحرص المؤسسة على المساواة بين أعضاء الفريق الواحد في الحقوق والواجبات.	24	45	52	14	7	3.46	1.043	
		%	16.9	31.7	9.9	4.9			
0.920	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للعمل الجماعي (أسلوب الفريق)							3.55	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى ممارسة العمل الجماعي أو أسلوب الفريق لدى أفراد عينة الدراسة كان بدرجة كبيرة، أي أنهم موافقين على مستوى العمل الجماعي أو أسلوب الفريق بالمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العمل الجماعي أو أسلوب الفريق 3.55

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهذا يعكس المستوى المرتفع من العمل الجماعي أو أسلوب الفريق بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مستوى العمل الجماعي، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.920، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على جميع عبارات مجال العمل الجماعي باستثناء العبارة رقم 22، التي كانت الموافقة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.08 و 3.89، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات "المتوسط الحسابي"، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتا كالتالي :

- جاءت العبارة رقم 18 وهي " يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو يسوده الثقة والاحترام والتعاون " في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.89 وانحراف معياري 1.032، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة يعملون في جو تسوده الثقة والاحترام والتعاون فيما بينهم.

- جاءت العبارة رقم 21 وهي " تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق " في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.73 وانحراف معياري 1.066، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تشجع العاملين على العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق، فهي تدرك أهمية العمل الجماعي التعاوني في تأدية الأعمال.

- جاءت العبارة رقم 20 وهي " تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم " في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.70 وانحراف معياري 1.030، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.

- جاءت العبارة رقم 23 وهي " تحرص المؤسسة على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي والتفاعل " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.57 وانحراف معياري 1.169، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

تعمل على إقامة دورات تدريبية للعاملين من أجل تدريبهم على مهارات العمل الجماعي والتفاعل من خلال تعاقد اعتماد المؤسسة على كل من التدريب الداخلي والخارجي والتي ذكرناها في المبحث الأول.

- جاءت العبارة رقم 17 وهي " تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها " في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.53 وبانحراف معياري 1.063، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تشجع العاملين على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها.

- جاءت العبارة رقم 19 وهي " تدعّم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة " في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.50 وبانحراف معياري 1.030، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعمل على تقديم كافة الصلاحيات والسلطات اللازمة لفرق العمل من أجل تأدية مهامها على أحسن وجه.

- جاءت العبارة رقم 16 وهي " تترك المؤسسة المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل " في المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.50 وبانحراف معياري 1.122، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تسمح للعاملين بالتعاون والتشارك فيما بينهم في حل مشاكل العمل التي قد يواجهونها.

- جاءت العبارة رقم 24 وهي " تحرص المؤسسة على المساواة بين أعضاء الفريق الواحد في الحقوق والواجبات " في المرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.46 وبانحراف معياري 1.043، أي أنهم موافقين بدرجة كبيرة على هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعدل بين أعضاء الفريق في الحقوق والواجبات فتعتمد على الموضوعية وعدم التحيز في معاملة عمالها.

- جاءت العبارة رقم 22 وهي " تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين على أفكارهم الجيدة وإنجازاتهم بشكل جماعي " في المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.08 وبانحراف معياري 1.329، أي أنهم موافقين بدرجة متوسطة على هذه العبارة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على مكافأة العاملين على أفكارهم الجيدة وإنجازاتهم ولكن ذلك بدرجة متوسطة، وعلى المؤسسة أن تولي أهمية أكبر لمكافأة عمالها على إنجازاتهم، وهذا بدوره سيعمل على تحفيزهم أكثر لبذل جهود أكبر لتقديم الأفضل للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

إذن فكما هو ملاحظ كل المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات تدل على المستوى المرتفع لهذا البعد من أبعاد التمكين في المؤسسة محل الدراسة، وتعزى هذه النتيجة إلى ما يلي:

- اقتناع المؤسسة بأهمية العمل الجماعي في تحقيق أهدافها فهي تعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وبناء فرق عمل تتعاون وتتسق فيما بينها.
- تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم والعمل بشكل جماعي لإيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجههم.
- يؤدي أعضاء الفريق عملهم في جو يسوده الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل، وهذا يعكس تفضيل العاملين للعمل في ظل فريق يسوده التعاون والاحترام بدل العمل الفردي.
- تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل متماسكة من خلال حرصها على تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي والتفاعل.
- ادراك المؤسسة لأهمية العدل والانصاف بين العمال بالنسبة لهم، فهي تحرص على تحقيق العدالة والمساواة بين أعضاء الفريق في الحقوق والواجبات .
- اهتمام المؤسسة بشكل كبير بنظام التدريب، فالיום وأمام حركة التغيير وتعدد مجالاته ازدادت أهمية استراتيجية التدريب باعتبارها الأداة التي تسمح للمؤسسة بتلبية احتياجاتها الوظيفية من جهة، ومواكبة متطلبات بيئة الأعمال من جهة أخرى.
- تقوم المؤسسة بمكافأة العاملين على أفكارهم الجيدة وإنجازاتهم بشكل جماعي بدرجة متوسطة، مما يدل على أن هناك خلل في نظام التحفيز في المؤسسة.
- وعي وادراك المسؤولين في المؤسسة لأهمية العمل الجماعي ودوره في تحقيق الأهداف، وتشجيعهم للعمل بالروح الجماعية والتعاون والتفكير وحل مشاكل العمل جماعيا ونبذ الأنانية والتفرد بالنجاح والانجاز.

ولمعرفة المستوى الكلي للتمكين بالمؤسسة محل الدراسة يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الفرعية للتمكين (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي) والجدول التالي يوضح ذلك :

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

الجدول رقم 24 : مستويات التمكين الكلية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارات	أبعاد التمكين
0.816	3.75	من 01 إلى 06	المشاركة في المعلومات
0.940	3.61	من 07 إلى 15	الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات
0.920	3.55	من 16 إلى 24	العمل الجماعي (أسلوب الفريق)
0.801	3.64	من 01 إلى 24	التمكين

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة كبيرة، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقين على ممارسة التمكين في مؤسستهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على ممارسة التمكين 3.64 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهذا يعكس المستوى المرتفع من ممارسة التمكين بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة التمكين في المؤسسة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.801، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

كما نلاحظ أيضا من النتائج الموضحة في الجدول أن جميع درجات المجالات الثلاث (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي) كانت متقاربة وجميعها جاءت بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين 3.55 و3.75 وهذا يعكس المستوى المرتفع لكل مجال منها.

وعليه فالدرجة الكلية لممارسة التمكين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعة، ويعتبر هذا المستوى المرتفع من التمكين بأبعاده الثلاث مؤشرا إيجابيا في السلوك التنظيمي والإداري في المؤسسة، وتعزو الباحثة هذا المستوى المرتفع من التمكين في المؤسسة محل الدراسة إلى:

- إدراك مسؤولي المؤسسة لأهمية الدور الكبير الذي يلعبه التمكين داخل المؤسسة، وما له من انعكاسات إيجابية على العامل والمؤسسة معا.
- حرص المؤسسة على مشاركة العاملين لديها بمختلف المعلومات سواء الخاصة بعملهم أو تلك الخاصة بأهدافها ورؤيتها وتوجهاتها المستقبلية، وتزويدهم بكل مستجداتها من إنجازات أو

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

اخفاقات، مع العمل على توفير نظام اتصال فعال يسمح بانتقال المعلومات في جميع الاتجاهات دون قيود.

- تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب، لأن أي خلل في تدفقها وانسيابها في الاتجاه الخاطئ سيؤدي حتما إلى ضياع الوقت والجهد.
- اتجاه المؤسسة نحو انتهاج سياسات إدارية واضحة ومعلنة تتسم بالانفتاح والوضوح والشفافية والابتعاد عن البيروقراطية والتحيز في التعامل مع عاملها .
- حرص المؤسسة على الابتعاد عن المركزية والتحكم في اصدار الأوامر والقرارات، والعمل على مشاركة عمالها في مختلف القرارات المتعلقة بعملهم.
- منح الاستقلالية والحرية للعاملين في أداء عملهم، مع السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وبناء فرق عمل متماسكة تتعاون وتتسق فيما بينها، كما تعمل على دعمها بكافة الصلاحيات والتسهيلات والوسائل اللازمة التي تمكنها من أداء عملها بأحسن وجه، وهذا يعكس اقتناع المؤسسة بفلسفة العمل الجماعي على حساب العمل الفردي وهذا يتماشى مع الاتجاهات الادارية المعاصرة التي تؤكد على العمل الجماعي لما يحققه من مزايا استراتيجية تنعكس على مستوى الفرد والمؤسسة.

2- مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

لمعرفة مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا الوظيفي (أنظر الملحق رقم 09)، وفيما يلي النتائج التفصيلية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الرضا الوظيفي والمتمثلة في الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الترقية والحوافز، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن جماعات العمل والرضا عن ظروف العمل المادية.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

2-1- مستوى الرضا عن الأجر لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن الأجر، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الرضا عن الأجر، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم 25: إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن الأجر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الرقم	العبرة
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
1.077	3.11	13	37	58	20	14	التكرار	الأجر الذي أتقاضاه يكفي لتلبية مختلف احتياجاتي الأساسية
		9.2	26.1	40.8	14.1	9.9		
1.189	3.14	19	37	48	21	17	التكرار	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله والمسؤوليات المنوطة به
		13.4	26.1	33.8	14.8	12.0		
1.102	3.46	24	50	46	11	11	التكرار	أتقاضى راتبا مناسباً مقارنة برواتب العاملين بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه.
		16.9	35.2	32.4	7.7	7.7		
1.005	3.23	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن الأجر						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن الأجر كان بدرجة متوسطة، أي أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعاً ما عن أجورهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 3.23 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهذا يعكس رضا أفراد عينة الدراسة على الأجر الذي يتقاضونه بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على رضاهم عن الأجر، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.005، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضاً ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة إلى كبيرة على عبارات محور الرضا عن الأجر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.11 و 3.46، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيباً تنازلياً (من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

العبارات "المتوسط الحسابي"، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتاً كالاتي:

- جاءت العبارة رقم 03 وهي " أتقاضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب العاملين بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه." في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.46 وبانحراف معياري 1.102، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى الأجر الذي يتقاضاه العاملون في هذه المؤسسة مناسب بالمقارنة مع ما يتقاضاه غيرهم في مؤسسات أخرى.

- جاءت العبارة رقم 02 وهي " يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله والمسؤوليات المنوطة به " في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.14 وبانحراف معياري 1.189، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأجر الذي يتقاضاه العاملون في هذه المؤسسة مناسب نوعاً ما مقارنة بما يبذلونه من جهد.

- جاءت العبارة رقم 01 وهي " الأجر الذي أتقاضاه يكفي لتلبية مختلف احتياجاتي الأساسية " في المرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.11 وبانحراف معياري 1.077، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأجر الذي يتقاضاه العاملون في هذه المؤسسة يكفيهم إلى حد ما لتلبية مختلف احتياجاتهم الأساسية.

إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الرضا عن الأجر تدل على المستوى المتوسط من الرضا، أي أن أفراد عينة الدراسة راضين عن أجورهم بدرجة متوسطة، وهذا يتطلب من المؤسسة إعادة النظر في نظام الأجور السائد فيها، وذلك حتى يتناسب الأجر الذي يتحصل عليه الفرد مع ما يبذله من جهد، وأن يكفي ذلك الأجر لتلبية متطلباته الأساسية خاصة مع انخفاض القدرة الشرائية وغلاء المعيشة المتزايد وزيادة أعباء الحياة للمواطن الجزائري، وهذا سيجعل العاملين في المؤسسة أكثر رضا عن وظيفتهم.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

2-2- مستوى الرضا عن محتوى العمل لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن محتوى العمل، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الرضا عن محتوى العمل، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم 26 : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن محتوى العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الرقم	العبرة
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
1.007	3.75	34	56	40	6	6	التكرار	تتلاءم طبيعة العمل الذي أقوم به مع تخصصي وقدراتي وإمكاناتي.
		23.9	39.4	28.2	4.2	4.2		
1.081	3.64	32	54	36	7	13	التكرار	أتمتع بالحرية في تخطيط واختيار طرق أداء عملي.
		22.5	38.0	25.4	4.9	9.2		
1.013	3.58	24	57	46	8	7	التكرار	تتيح لي وظيفتي الفرص لتنمية مهاراتي واكتساب خبرات جديدة .
		16.9	40.1	32.4	5.6	4.9		
1.022	3.54	25	50	50	7	10	التكرار	تُتاح لي الفرصة لإبداء الرأي بجرية في مختلف المواقف المتعلقة بالعمل
		17.6	35.2	35.2	4.9	7.0		
0.897	3.52	19	52	59	4	8	التكرار	يتاح لي الوقت الكافي والامكانيات اللازمة لإتمام عملي بكفاءة
		13.4	36.6	41.5	2.8	5.6		
1.063	3.46	25	45	51	8	13	التكرار	يساعدني عملي على ابراز قدراتي مما يسمح لي بالتجديد والإبداع
		17.6	31.7	35.9	5.6	9.2		
0.922	3.73	26	68	36	4	8	التكرار	يمتاز عملي بوضوح إجراءات ومتطلبات وخطوات العمل.
		18.3	47.9	25.4	2.8	5.6		
0.802	3.60	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن محتوى العمل						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن محتوى العمل كان بدرجة كبيرة، أي أن أفراد عينة الدراسة راضين عن محتوى عملهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 3.60 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهذا يعكس رضا أفراد عينة الدراسة على محتوى العمل بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على محتوى العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.801، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة على جميع عبارات محور الرضا عن محتوى العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.46 و 3.75، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه العبارات "المتوسط الحسابي"، وفي حالة تساوي المتوسطات فلنجا لانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتا كالاتي:

- جاءت العبارة رقم 04 وهي " تتلاءم طبيعة العمل الذي أقوم به مع تخصصي وقدراتي وإمكاناتي" في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.75 وانحراف معياري 1.007، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل الذي يقوم به العاملون تتلاءم مع تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم.
- جاءت العبارة رقم 10 وهي " يمتاز عملي بوضوح إجراءات ومتطلبات وخطوات العمل " في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.73 وانحراف معياري 0.922، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن إجراءات ومتطلبات وخطوات العمل واضحة وخالية من الغموض، وهذا يتوافق ما توصلنا إليه سابقا عند قياس مستوى التمكين.
- جاءت العبارة رقم 05 وهي " أتمتع بالحرية في تخطيط واختيار طرق أداء عملي " في المرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.64 وانحراف معياري 1.081، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين يتمتعون بالحرية الكافية لتخطيط واختيار طرق أداء عملهم، وهذا يتوافق ما توصلنا إليه سابقا عند قياس مستوى التمكين.
- جاءت العبارة رقم 06 وهي " تتيح لي وظيفتي الفرص لتنمية مهاراتي واكتساب خبرات جديدة " في المرتبة الرابعة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.58 وانحراف معياري 1.013، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة توفر للعاملين الفرص لتنمية مهاراتهم واكتسابهم خبرات جديدة من خلال تدريبهم وتكوينهم.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

- جاءت العبارة رقم 07 وهي " تُتاح لي الفرصة لإبداء الرأي بحرية في مختلف المواقف المتعلقة بالعمل " في المرتبة الخامسة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.54 وبانحراف معياري 1.022، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تتيح الفرص للعاملين لإبداء آرائهم المختلفة في مواقف العمل.
- جاءت العبارة رقم 08 وهي " يتاح لي الوقت الكافي والامكانيات اللازمة لإتمام عملي بكفاءة " في المرتبة السادسة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.52 وبانحراف معياري 0.897، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة توفر للعاملين مختلف الامكانيات والمتطلبات اللازمة لإتمام عملهم بكفاءة مع منحهم الوقت اللازم والكافي.
- جاءت العبارة رقم 09 وهي " يساعدني عملي على إبراز قدراتي مما يسمح لي بالتجديد والإبداع " في المرتبة السابعة والأخيرة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.46 وبانحراف معياري 1.063، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعمل على توفير الفرص للعاملين من أجل إبراز قدراتهم وهذا ما يسمح لهم بالتجديد والإبداع.
- إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الرضا عن محتوى العمل تدل على المستوى المرتفع من الرضا، أي أن أفراد عينة الدراسة راضين عن محتوى عملهم بدرجة كبيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى ما يلي:
- ملاءمة طبيعة العمل الذي يقوم به العامل مع تخصصه وقدراته يمكنه من إبراز كامل قدراته ويسمح له بالتميز والتجديد والابتكار في مجال تخصصه، وهذا يعكس حرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتشجيعها للتجديد والابتكار والتطور في العمل.
 - تتميز اجراءات وخطوات ومتطلبات العمل بالوضوح وهذا ما يساعد العامل على أداء عمله بكفاءة وبأقل وقت وجهد.
 - تتيح المؤسسة الفرص للعامل لتنمية مهاراته واكتسابه خبرات جديدة.
 - تقوم المؤسسة بمنح الحرية للعامل في تخطيط واختيار طرق أداء عمله وابداء رأيه في مختلف الأمور المتعلقة بالعمل يجعل العامل راض عن عمله.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

- تقوم المؤسسة بتوفير كافة الوسائل والامكانيات اللازمة للعامل التي تمكنه من أداء عمله كما تمنحه الوقت الكافي لإتمامه.

2-3- مستوى الرضا عن الترقية والحوافز لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن الترقية والحوافز، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الرضا عن الترقية والحوافز، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم 27 : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن الترقية والحوافز.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الرقم	العبارة
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
1.142	2.99	12	38	45	30	17	التكرار	يعتمد نظام الترقية بالمؤسسة على معايير تتسم بالوضوح والشفافية والعدالة.
		8.5	26.8	31.7	21.1	12.0		
1.161	2.89	12	33	43	35	19	التكرار	يوفر لي عملي فرص للحصول على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.
		8.5	23.2	30.3	24.6	13.4		
1.128	3.06	13	40	46	28	15	التكرار	تتوافق سياسة الترقية التي تتيحها لي وظيفتي الحالية مع طموحاتي
		9.2	28.2	32.4	19.7	10.6		
1.103	2.94	14	24	60	28	16	التكرار	يتم توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية.
		9.9	16.9	42.3	19.7	11.3		
1.024	2.97	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن الترقية والحوافز						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن الترقية والحوافز كان بدرجة متوسطة، أي أن أفراد عينة الدراسة راضين نوعا ما عن الترقية والحوافز، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 2.97 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهذا يعكس رضا أفراد عينة الدراسة على نظام الترقية والحوافز بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على رضاهم عن الترقية والحوافز، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.024، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة على جميع عبارات محور الرضا عن الترقية والحوافز، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.06 و 2.89، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه العبارات "المتوسط الحسابي"، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتا كالاتي:

- جاءت العبارة رقم 13 وهي " تتوافق سياسة الترقية التي تتيحها لي وظيفتي الحالية مع طموحاتي " في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.06 وانحراف معياري 1.128، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن سياسة الترقية في المؤسسة تتوافق إلى حد ما مع طموحات العاملين.
- جاءت العبارة رقم 11 وهي " يعتمد نظام الترقية بالمؤسسة على معايير تتسم بالوضوح والشفافية والعدالة " في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.99 وانحراف معياري 1.142، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعايير المعتمدة في نظام الترقية بالمؤسسة واضحة وشفافة نوعا ما.
- جاءت العبارة رقم 14 وهي " يتم توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية" في المرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.94 وانحراف معياري 1.077، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن طريقة توزيع الحوافز والمكافآت في المؤسسة تتسم بالعدالة والموضوعية نوعا ما.
- جاءت العبارة رقم 12 وهي " يوفر لي عملي فرص للحصول على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية " في المرتبة الرابعة والاخيرة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 2.89 وانحراف معياري 1.077، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الفرص المتاحة للحصول على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية كافية إلى حد ما.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

إن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الرضا عن الترقية والحوافز تدل على المستوى المتوسط من الرضا أي أن أفراد عينة الدراسة راضين عن الترقية والحوافز بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى هناك خلا في المؤسسة متعلق بنظام الترقية والحوافز من حيث المعايير المعتمدة في نظام الترقية، وطريقة توزيع الحوافز والمكافآت، وأيضا الفرص المتاحة سواء للترقية أو للحصول على الحوافز والمكافآت. وبالتالي فعلى المؤسسة تدارك الأمر لكسب رضا أكبر للعاملين لديها.

2-4- مستوى الرضا عن نمط الإشراف لدى أفراد عينة الدراسة.

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن نمط الإشراف، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن نمط الإشراف، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم 28 : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن نمط الإشراف.

الرقم	العبرة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
15	علاقتي بمسؤولي المباشر قائمة على الثقة والاحترام والتفاهم	62	48	24	1	7	4.11	1.036	
		43.7	33.8	16.9	0.7	4.9			
16	يتقبل مسؤولي المباشر وجهة نظري ومقترحاتي وآرائي فيما يخص العمل	48	53	26	5	10	3.87	1.135	
		33.8	37.3	18.3	3.5	7.0			
17	يساعدني مسؤولي المباشر في حل المشكلات التي تواجهني في العمل	56	46	27	8	5	3.99	1.065	
		39.4	32.4	19.0	5.6	3.5			
18	يمتاز أسلوب مسؤولي المباشر في التعامل بالصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز.	58	52	19	6	7	4.04	1.078	
		40.8	36.6	13.4	4.2	4.9			
19	يقوم مسؤولي المباشر بتدريبي في جميع ما يتعلق بأعمالي ويطلع على مستوى تقدمي باستمرار	47	45	32	8	10	3.78	1.174	
		33.1	3.7	22.5	5.6	7.0			
20	يقدر مسؤولي المباشر الجهود التي أبذلها في العمل.	53	43	28	7	11	3.85	1.205	
		37.3	30.3	19.7	4.9	7.7			
21	يراعي مسؤولي المباشر مشاعر العاملين وظروفهم الشخصية والاجتماعية	48	40	37	8	9	3.77	1.163	
		33.8	28.2	26.1	5.6	6.3			
0.986	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن نمط الإشراف						3.91		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن نمط الإشراف كان بدرجة كبيرة، أي أن أفراد عينة الدراسة راضين عن نمط الإشراف في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 3.91 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهذا يعكس رضا أفراد عينة الدراسة على نمط الإشراف بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على نمط الإشراف، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.986، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة على جميع عبارات محور الرضا عن نمط الإشراف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.77 و 4.11، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه العبارات "المتوسط الحسابي"، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتا كالاتي:

- جاءت العبارة رقم 15 وهي " علاقتي بمسؤولي المباشر قائمة على الثقة والاحترام والتفاهم " في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.11 وانحراف معياري 1.036، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن علاقة العاملين بمسؤوليهم المباشرين قائمة على الثقة والاحترام والتفاهم.
- جاءت العبارة رقم 18 وهي " يمتاز أسلوب مسؤولي المباشر في التعامل بالصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز" في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.04 وانحراف معياري 1.078، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأسلوب الذي يعتمده المسؤولون يمتاز بالصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز.
- جاءت العبارة رقم 17 وهي " يساعدني مسؤولي المباشر في حل المشكلات التي تواجهني في العمل " في المرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.99 وانحراف معياري 1.065، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المسؤولين يساندون مرؤوسيهم في حل المشاكل التي تواجههم في العمل.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

- جاءت العبارة رقم 16 وهي " يتقبل مسؤولي المباشر وجهة نظري ومقترحاتي وآرائي فيما يخص العمل " في المرتبة الرابعة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.87 وبانحراف معياري 1.135، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المسؤولين يتقبلون وجهة نظر مرؤوسيههم ومقترحاتهم وآرائهم فيما يخص العمل.
 - جاءت العبارة رقم 20 وهي " يقدر مسؤولي المباشر الجهود التي أبذلها في العمل " في المرتبة الخامسة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.85 وبانحراف معياري 1.205، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المسؤولين يقدرون الجهود التي يبذلها مرؤوسيههم في العمل.
 - جاءت العبارة رقم 19 وهي " يقوم مسؤولي المباشر بتدريبي في جميع ما يتعلق بأعمالي ويطلع على مستوى تقدمي باستمرار " في المرتبة السادسة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.78 وبانحراف معياري 1.174، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المسؤولين يعملون على تدريب مرؤوسيههم ويطلعون مستوى تقدمهم.
 - جاءت العبارة رقم 21 وهي " يراعي مسؤولي المباشر مشاعر العاملين وظروفهم الشخصية والاجتماعية " في المرتبة السابعة والأخيرة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.77 وبانحراف معياري 1.163، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المسؤولين يراعون مشاعر مرؤوسيههم وظروفهم الشخصية والاجتماعية وهذا بدوره يعزز العلاقة بينهم.
- إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الرضا عن نمط الإشراف تدل على المستوى المرتفع من الرضا أي أن أفراد عينة الدراسة راضين عن مشرفهم بدرجة كبيرة. وتعزى هذه النتيجة إلى ما يلي:
- علاقة المسؤولين بالمرؤوسين جيدة حيث يسودها نوع من الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل.
 - يمتاز أسلوب المسؤولين في التعامل بالصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز مع مراعاة الظروف الشخصية والاجتماعية للمرؤوسين.
 - المسؤولون في المؤسسة يقومون بدعم ومساندة العاملين وتقديم المساعدة لهم عند الحاجة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

- يتقبل المسؤولون وجهات نظر المرؤوسين وآرائهم واقتراحاتهم ويأخذونها بعين الاعتبار، كما يقومون بتقدير الجهود التي يبذلونها في العمل.
- يحرص المسؤولون على تدريب مرؤوسيهـم على جميع ما يتعلق بعملهم ويسهرون على متابعة مستوى تقدمهم.

2-5- مستوى الرضا عن جماعات العمل لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن جماعات العمل، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن جماعات العمل، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم 29 : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن جماعات العمل

الرقم	العبرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
22	أنتشارك مع زملائي في حل مشكلات العمل وتبادل المعلومات والخبرات.	41	58	32	5	6	3.87	1.012
		28.9 %	40.8	22.5	3.5	4.2		
23	علاقتي بزملائي يسودها الود والاحترام والتقدير المتبادل	57	52	24	5	4	4.08	0.983
		40.1 %	36.6	16.9	3.5	2.8		
24	أحصل على الدعم والمساندة من زملائي في العمل.	48	47	37	4	6	3.89	1.043
		33.8 %	33.1	26.1	2.8	4.2		
25	تتاح لي فرصة تكوين صداقات مع زملائي في العمل.	43	64	23	6	6	3.93	1.008
		30.3 %	45.1	16.2	4.2	4.2		
المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن جماعات العمل							3.94	0.853

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن جماعات العمل كان بدرجة كبيرة، أي أن أفراد عينة الدراسة راضين عن جماعات العمل في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 3.94 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهذا يعكس رضا أفراد عينة الدراسة على جماعات العمل بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على جماعات العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.853، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة على جميع عبارات محور الرضا عن جماعات العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.87 و 4.08، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه العبارات "المتوسط الحسابي"، وفي حالة تساوي المتوسطات فلنجا لانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتا كآتي:

- جاءت العبارة رقم 23 وهي "علاقتي بزملائي يسودها الود والاحترام والتقدير المتبادل" في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 4.08 وانحراف معياري 0.983، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العلاقة التي تربط العمال ببعضهم البعض قائمة على الثقة والاحترام والتفاهم.
- جاءت العبارة رقم 25 وهي "تتاح لي فرصة تكوين صداقات مع زملائي في العمل" في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.93 وانحراف معياري 1.008، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تتيح الفرص للعاملين لتكوين صداقات مع زملائهم في العمل.
- جاءت العبارة رقم 24 وهي "أحصل على الدعم والمساندة من زملائي في العمل" في المرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.89 وانحراف معياري 1.043، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العمال في المؤسسة يدعمون ويساندون بعضهم البعض ويتعاونون فيما بينهم.
- جاءت العبارة رقم 22 وهي "أشارك مع زملائي في حل مشكلات العمل وتبادل المعلومات والخبرات" في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.87 وانحراف معياري 1.012، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العمال في المؤسسة يتشاركون في حل مشكلات العمل ويتبادلون المعلومات والخبرات فيما بينهم.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الرضا عن نمط الإشراف تدل على المستوى المرتفع من الرضا أي أن أفراد عينة الدراسة راضين عن جماعات العمل بدرجة كبيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى ما يلي:

- العلاقات بين العاملين يسودها الود والاحترام والتعاون نتيجة لعملهم مع بعضهم البعض فترات طويلة من الزمن مما عزز رضا العاملين عن هذا الجانب.
- تتاح للعاملين فرص تكوين صداقات مع زملائهم وهذا بدوره سيوطد علاقة التعاون والاحترام ويزيد العلاقات الاجتماعية بينهم ويقوي قنوات الاتصال بينهم.
- يعمل الأفراد في المؤسسة بشكل جماعة في حل مشاكل العمل ويقومون بتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.

2-6- مستوى الرضا عن ظروف العمل المادية لدى أفراد عينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بالرضا عن ظروف العمل المادية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن ظروف العمل المادية، حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم 30 : إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا عن ظروف العمل المادية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الرقم	العبرة
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
1.023	3.49	9	5	59	45	24	التكرار	توفر لي المؤسسة مختلف التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لإنجاز العمل.
		6.3	3.5	41.5	31.7	16.9		
1.183	3.33	15	10	58	31	28	التكرار	الظروف البيئية للعمل في المؤسسة ملائمة من حيث : التهوية، الإضاءة، الضوضاء.
		10.6	7.0	40.8	21.8	19.7		
1.030	3.49	6	13	54	43	26	التكرار	تمكيني وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في المؤسسة (كالإنترنت، الشبكة الداخلية، الهاتف) من الحصول على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد
		4.2	9.2	38.0	30.3	18.3		
0.905	3.44	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للرضا عن ظروف العمل المادية						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن ظروف العمل المادية كان بدرجة كبيرة، أي أن أفراد عينة الدراسة راضين عن ظروف العمل المادية في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 3.44 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهذا يعكس رضا أفراد عينة الدراسة على ظروف العمل المادية بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على ظروف العمل المادية، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.904، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة إلى كبيرة على عبارات محور الرضا عن ظروف العمل المادية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.33 و3.49، ويمكن ترتيب تلك العبارات ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) وذلك بناء على متوسط درجة الرضا على هذه العبارات "المتوسط الحسابي"، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتا كآلاتي:

- جاءت العبارة رقم 26 وهي " توفر لي المؤسسة مختلف التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لانجاز العمل " في المرتبة الأولى من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.49 وبانحراف معياري 1.030، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة توفر مختلف التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لإنجاز العمل.

- جاءت العبارة رقم 28 وهي " تمكني وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في المؤسسة (كالإنترنت، الشبكة الداخلية، الهاتف) من الحصول على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد" في المرتبة الثانية من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.49 وبانحراف معياري 1.030، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة كبيرة عن هذه العبارة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤسسة توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال (كالإنترنت، الشبكة الداخلية، الهاتف) والتي تمكنهم من الحصول على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد.

- جاءت العبارة رقم 27 وهي " الظروف البيئية للعمل في المؤسسة ملائمة من حيث : التهوية، الإضاءة، الضوضاء " في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث رضا أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط 3.33 وبانحراف معياري 1.183، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة عن هذه

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

العبرة، وتعزى هذه النتيجة إلى الظروف البيئية للعمل في المؤسسة ملائمة من حيث : التهوية، الإضاءة، الضوضاء .

إذن فكما هو ملاحظ المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الرضا عن نمط الإشراف تدل على المستوى المرتفع من الرضا أي أن أفراد عينة الدراسة راضين عن ظروف العمل المادية بدرجة كبيرة هذه العبرة، وتعزى هذه النتيجة إلى:

- حرص المؤسسة على توفير متطلبات العمل من تجهيزات وأدوات وغيرها من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يسهل العمل ويخفف العبء على العاملين.
- وجود بيئة ملائمة تساعد على العمل من حيث التهوية، الإضاءة، الضوضاء والتهوية تؤدي إلى شعور العامل بالارتياح النفسي اتجاه عمله وبالتالي شعوره بالرضا.

ولمعرفة المستوى الكلي للرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الفرعية للرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 31 : مستويات الرضا الوظيفي الكلية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة

عناصر الرضا الوظيفي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأجر	من 01 إلى 03	3.23	1.005
محتوى العمل	من 04 إلى 10	3.60	0.802
الترقية والحوافز	من 11 إلى 14	2.97	1.024
نمط الإشراف	من 15 إلى 21	3.91	0.986
جماعات العمل	من 22 إلى 25	3.94	0.853
ظروف العمل المادية	من 26 إلى 28	3.44	0.905
المستوى الكلي للرضا الوظيفي	من 01 إلى 28	3.52	0.718

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة إحساس أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي كان بدرجة كبيرة، أي أن أفراد عينة الدراسة راضين عن وظيفتهم بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي 3.52 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهذا يعكس المستوى المرتفع من الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.718، وهذا يعكس تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

كما نلاحظ أيضا من النتائج الموضحة في الجدول أن هناك تفاوت في مستويات مجالات الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تراوحت بين المستوى المتوسط والكبير، فنجد أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة على كل من الأجر والترقية والحوافز بمتوسطات حسابية 3.23 و 2.97 على التوالي، وأنهم راضين بدرجة كبيرة على كل من ظروف العمل المادية، محتوى العمل، نمط الإشراف، جماعات العمل حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3.44 و 3.94.

وعليه فالدرجة الكلية للرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعة، ويعتبر هذا المستوى المرتفع من الرضا مؤشرا ايجابيا في المؤسسة، وتعزو الباحثة هذا المستوى المرتفع من الرضا في المؤسسة محل الدراسة إلى ما يلي:

- العلاقات بين العاملين قائمة على الود والاحترام والصداقة والتعاون في العمل ويقومون بتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.
- يحرص المسؤولون في المؤسسة على أن تكون علاقتهم بمرؤوسيهم جيدة، تقوم على الثقة والتفاهم والتعاون والتعامل بالصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز، مع تقبل آرائهم واقتراحاتهم والعمل على تدريبهم ومتابعتهم.
- محتوى العمل في المؤسسة مناسب حيث يأخذ بعين الاعتبار تخصص العامل وامكانياته، ومنحه الحرية والوسائل اللازمة لتأدية مهامه، وتبسيط مختلف تعليمات واجراءات العمل.
- حرص المؤسسة على توفير بيئة عمل ملائمة من حيث توفر الوسائل والتجهيزات، التهوية، الاضاءة...
- فيما يخص نظام الأجور والترقية والحوافز فعلى المؤسسة أن تعيد النظر فيها وجعلها تتناسب مع الظروف المعيشية للعامل وطموحاته.

المطلب الثالث: الاختبارات الاحصائية لفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث سنقوم بتقديم عرض مفصل لنتائج اختبار فرضية أثر التمكين على الرضا الوظيفي، إضافة إلى اختبار فرضية الفروق ومحاولة تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وتحليل النتيجة

تمثلت الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة في أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة".

ولاختبار الفرضية السابقة سنعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regresion، ويقوم الانحدار البسيط عادة على الارتباط ولكنه يسمح بدراسة العلاقات الداخلية بين مجموعة من المتغيرات بشكل أكثر تعمقا، فهو يسمح بدراسة وتحليل أثر المتغير المستقل (التمكين) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي). وقد قمنا بالتأكد من أن العلاقة خطية بين التمكين كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع من خلال رسم شكل نقط الانتشار كما هو موضح في الملحق رقم 10. فبيّن شكل نقط الانتشار امكانية رسم أي خط مستقيم مما يدل على أن العلاقة خطية بين المتغيرين التابع والمستقل، وهذا سمح باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

وقد تم التحقق من تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي الخاص بالرواسب المعيارية للانحدار المطلوبين كجزء من التحليل، ففي تخطيط الاحتمال الطبيعي ينبغي أن تتوزع النقاط بحيث تكون خطا قطريا مستقيما من أسفل اليسار إلى أعلى اليمين، ويدل على عدم وجود انحرافات كبيرة في الطبيعية وهو ما تحقق في بحثنا (أنظر الملحق رقم 11). أما فيما يخص تخطيط الانتشار الخاص بالرواسب فينبغي ألا تتخذ الرواسب نمطا واضحا أو منتظما (على سبيل المثال النمط الخطي) وهو ما تحقق في بحثنا (أنظر نفس الملحق رقم 11).

وعليه فقد أصبح بالإمكان قياس أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، علما أنه قد تم اختبار طبيعية التوزيع في المبحث السابق والذي يعد شرطا أيضا لإجراء تحليل الانحدار.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

1-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى وتحليل النتيجة:

تمثلت الفرضية الفرعية الأولى في أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمشاركة في المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة في المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة (الملحق رقم 12).

الجدول رقم 32: اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية (Sig)
الانحدار	41.634	1	41.634	187.773	0.000
البواقي	31.042	140	0.222		
المجموع	72.676	141			

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (1، 140) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.94

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية البالغة 3.94، كما أن قيمة الدلالة الاحصائية البالغة 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha=0.05$ ، وعليه نستنتج أن الانحدار معنوي أي أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

وبناء على ما تقدم فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد المشاركة في المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 33: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المشاركة في المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية sig
المشاركة في المعلومات	0.666	0.049	0.757	0.573	13.703	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ودرجة حرية 141 = 1.96

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد المشاركة في المعلومات على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والبالغة 13.703 أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) كما أن مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha=0.05$. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.757، وهو موجب وقريب من الواحد فيمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل المشاركة في المعلومات والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

وتشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة 0.573 إلى أن بعد المشاركة في المعلومات يفسر ما نسبته 57.3% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

كما تشير قيم معامل الانحدار (β) المحسوبة لبعد المشاركة في المعلومات إلى أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة للمشاركة في المعلومات سيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي بقيمة 0.666 وحدة، وما يؤكد معنوية هذا الأثر هو قيم الدلالة الاحصائية التي هي أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

إذن من خلال نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الفرعية الأولى للدراسة فقد تم اثبات صحتها، وعليه يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمشاركة في المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة .

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر وبناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الاحصائية الوصفية تدرك أهمية المشاركة في المعلومات وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع منه، فهي تعمل على مشاركة عمالها في المعلومات المتعلقة بعملهم وتوفيرها لهم في الوقت المناسب وبدرجة عالية من الوضوح مما يساعد في خفض حالات عدم التأكد، وبالتالي يزول غموض الدور الذي قد يواجه العمال وهذا يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي. كما أن حرص المؤسسة على اعلامهم بأهدافها وتوجهاتها المستقبلية ومختلف مستجداتها، سواء انجازاتها أو فشلها والمشاكل التي تواجهها، يجعل العامل يدرك أن المؤسسة تثق به وترغب في أن يستخدم تلك المعلومات مع المهارة التي يمتلكها خدمة للمؤسسة، وهذا ما يزيد من مستوى رضاه الوظيفي.

وانطلاقاً من نتائج مستوى بعد المشاركة في المعلومات لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، حيث توصلنا سابقاً إلى أنه يتحقق فيهم بمستوى مرتفع، وعليه نستطيع القول بأن المؤسسة مطالبة بالمحافظة على هذا المستوى والعمل على تدعيمه، لما له من أثر بالغ الأهمية على تنمية وتعزيز شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية وتحليل النتيجة:

تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سيعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة (الملحق رقم 13).

الجدول رقم 34: اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية (Sig)
الانحدار	35.709	1	35.709	135.236	0.000
البواقي	36.967	140	0.264		
المجموع	72.676	141			

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (1، 140) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.94

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية البالغة 3.94، كما أن قيمة الدلالة الاحصائية البالغة 0.000 أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، وعليه نستنتج أن الانحدار معنوي أي أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

وبناء على ما تقدم فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 35: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية sig
الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات	0.535	0.046	0.701	0.491	11.629	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ودرجة حرية 141 = 1.96

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والبالغة 11.629 أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) كما أن مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha=0.05$. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.701، وهو موجب وقريب من الواحد، فيمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة 0.491 إلى أن بعد الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات يفسر ما نسبته 49.1% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

كما تشير قيم معامل الانحدار (β) المحسوبة لبعد الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات إلى أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة للاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي بقيمة 0.535 وحدة، وما يؤكد معنوية هذا الأثر هو قيم الدلالة الاحصائية التي هي أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

إذن من خلال نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الفرعية الثانية للدراسة فقد تم اثبات صحتها، وعليه يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة .

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر وبناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الاحصائية الوصفية تدرك أهمية منح العاملين الاستقلالية والحرية في العمل والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع من هذا البعد، فهي تمنح العاملين الحرية والاستقلالية في أداء عملهم، من خلال استخدام الأسلوب الذي يرونه مناسباً ووضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم، مما يولد ثقة متبادلة بين المؤسسة والعامل، وهذا يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي. كما أن مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، من خلال التعبير بحرية عن أفكارهم وتقديم آراءهم واقتراحاتهم واستفساراتهم المتعلقة بالعمل دون الخوف من النتائج تشعر العامل أنه شخص مهم وفاعل ومؤثر، وهذا يؤدي إلى إشباع الحاجات النفسية للعاملين، حيث تعطي لهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.

وانطلاقاً من نتائج مستوى الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، حيث توصلنا سابقاً إلى أنه يتحقق فيهم بمستوى مرتفع، وعليه نستطيع القول بأن المؤسسة مطالبة بالمحافظة على هذا المستوى والعمل على تدعيمه لما له من أثر بالغ الأهمية على تنمية وتعزيز شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

1-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتحليل النتيجة:

تمثلت الفرضية الفرعية الثالثة في أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للعمل الجماعي (أسلوب الفريق) على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سيعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العمل الجماعي (أسلوب الفريق) على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة (الملحق رقم 14).

الجدول رقم 36: اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية (Sig)
الانحدار	46.658	1	46.658	251.060	0.000
البواقي	26.018	140	0.186		
المجموع	72.676	141			

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (1، 140) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.94

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية البالغة 3.94، كما أن قيمة الدلالة الاحصائية البالغة 0.000 أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

وبناء على ما تقدم فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد العمل الجماعي (أسلوب الفريق) على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

الجدول رقم 37: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العمل الجماعي (أسلوب الفريق) على

الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية sig
العمل الجماعي (أسلوب الفريق)	0.625	0.039	0.801	0.642	15.845	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ودرجة حرية 141 = 1.96

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد العمل الجماعي (أسلوب الفريق) على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والبالغة 15.845 أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) كما أن مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha=0.05$. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.801، وهو موجب وقريب من الواحد فيمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل العمل الجماعي (أسلوب الفريق) والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة 0.642 إلى أن بعد العمل الجماعي (أسلوب الفريق) يفسر ما نسبته 64.2% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. كما تشير قيم معامل الانحدار (β) المحسوبة لبعد العمل الجماعي (أسلوب الفريق) إلى أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة للعمل الجماعي (أسلوب الفريق) سيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي بقيمة 0.625 وحدة، وما يؤكد معنوية هذا الأثر هو قيم الدلالة الاحصائية التي هي أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

إذن من خلال نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الفرعية الثالثة للدراسة فقد تم اثبات صحتها، وعليه يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للعمل الجماعي (أسلوب الفريق) على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة .

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر وبناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الاحصائية الوصفية تدرك أهمية العمل الجماعي وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع منه، فهي تشجع العمل الجماعي وبناء فرق عمل متماسكة تتعاون وتنسق فيما بينها وتعمل في جو يسوده الثقة

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

والتفاهم والاحترام المتبادل، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الاشباعات النفسية للفرد التي تعمل على رفع رضاه الوظيفي. كما أن تدريب العاملين وتحفيزهم على مهارات العمل الجماعي والتفاعل يكسب الأفراد الثقة بالنفس ويرفع روحهم المعنوية، ويعمل على التقليل من التوتر الذي يصيب العاملين نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات مما يسهم في تحقيق رضا العاملين.

وانطلاقاً من نتائج مستوى العمل الجماعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، حيث توصلنا سابقاً إلى أنه يتحقق فيهم بمستوى مرتفع، وعليه نستطيع القول بأن المؤسسة مطالبة بالمحافظة على هذا المستوى والعمل على تدعيمه لما له من أثر بالغ الأهمية على تنمية وتعزيز شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

ومن خلال ما سبق ولمعرفة مدى تأثير التمكين بوجه عام على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، سنعتمد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (الملحق رقم 15).

الجدول رقم 38: اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدالة الاحصائية (Sig)
الانحدار	51.049	1	51.049	330.464	0.000
البواقي	21.627	140	0.154		
المجموع	72.676	141			

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (1، 140) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.94

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية البالغة 3.94، كما أن قيمة الدلالة الاحصائية البالغة 0.000 أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، وعليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

وبناء على ما تقدم فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين بوجه عام على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

الجدول رقم 39: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين بوجه عام على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية sig
التمكين	0.751	0.041	0.838	0.702	18.179	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ودرجة حرية 141 = 1.96

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمكين على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة والبالغة 18.179 أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) كما أن مستوى المعنوية يبلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha=0.05$. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.838، وهو موجب وقريب من الواحد فيمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل التمكين والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

كما تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة 0.702 إلى أن التمكين يفسر ما نسبته 70.2% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

كما تشير قيم معامل الانحدار (β) المحسوبة للتمكين إلى أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة للتمكين سيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي بقيمة 0.751 وحدة، وما يؤكد معنوية هذا الأثر هو قيم الدلالة الاحصائية التي هي أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

وبناء على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها يمكن القول أن التمكين ككل في المؤسسة محل الدراسة له تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية ومعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها، وأن جميع أبعاد التمكين (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي) ذات علاقة ارتباطية طردية مع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي: 0.757، 0.701، 0.801، كما أنها تمارس وبصفة مستقلة تأثيرا ايجابيا ومعنويا عليه.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

وكنتيجة جوهرية يمكن القول أن التمكين بمختلف أبعاده يعتبر متغير مهم في تحديد وتفسير الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. ويمكن بناء معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i$$

حيث : Y_i : يمثل المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

X_i : يمثل المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

α : تمثل القيمة الثابتة وتساوي في دراستنا 0.784 كما هو موضح في الملحق رقم 16.

β : تمثل ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).

$$Y_i = 0.784 + 0.751 X_i \quad \text{إذن :}$$

أي : الرضا الوظيفي = 0.751 التمكين + 0.784.

إذن من خلال نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة فقد تم اثبات صحتها، وعليه يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. أي كلما زاد مستوى تمكين العاملين كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم والعكس صحيح، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر وبناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الاحصائية الوصفية تدرك أهمية تمكين عاملها وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع من التمكين بها، فهي تسمح للعاملين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وتشاركهم بمختلف المعلومات سواء المتعلقة بأهدافها واستراتيجيتها وانجازاتها أو تلك المتعلقة بالأعمال الموكلة لهم، وتقوم بتشجيع العمل الجماعي ودعمه بكافة الصلاحيات والوسائل اللازمة، هذا كله ساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها. فتحسين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الثلاث يعزز من ادراك العاملين لأهمية العمل كما يشعرون بالراحة في العمل ويعزز من شعورهم بالتقدير الذاتي مما يحسن من رضاهم الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

2- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة وتحليل النتيجة

تمثلت الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة في أن "هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة - Independent Samples T-Test، وتحليل التباين الأحادي (One – way Anova) كما يلي:

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى وتحليل النتيجة:

تمثلت الفرضية الفرعية الأولى في أن "هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس".

ومن أجل اثبات صحتها من عدمه قمنا بالاستعانة باختبار T للعينات المستقلة Independent Samples T-Test (الملحق رقم 16)، حيث:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي الذكور والاناث عند مستوى المعنوية 0.05.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي الذكور والاناث عند مستوى المعنوية 0.05.

وكانت نتائج اختبار T للعينات المستقلة Independent Samples T-Test كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 40 : نتائج اختبار Independent Samples T – Test للفروق في متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التمكين	ذكر	84	3.71	0.796	1.191	0.236	غير دالة احصائيا
	أنثى	58	3.54	0.805			
الرضا الوظيفي	ذكر	84	3.52	0.761	0.103	0.918	غير دالة احصائيا
	أنثى	58	3.51	0.655			

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 140 تساوي 1.96 .

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بالنسبة لمحور التمكين أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول التمكين تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن مستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة لا يتأثر بجنس العامل سواء كان ذكر أو أنثى.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة t المحسوبة بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن جنس أفراد عينة الدراسة لا يؤثر على درجة شعورهم بالرضا الوظيفي.

وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى خاطئة. أي أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين من كلا الجنسين سواء كانوا ذكورا أو إناثا فهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين والرضا الوظيفي. وهذا يمكن ارجاعه إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تفرق بين الجنسين في المعاملة، الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، توفير المعلومات والمستلزمات الضرورية لأداء المهام. وهذا ما جعل آراءهم حول مستوى التمكين والرضا متقاربة.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية وتحليل النتيجة:

تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في أن "هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر".

ومن أجل اثبات صحتها من عدمه قمنا بالاستعانة باختبار تحليل التباين الأحادي (One – way Anova) (الملحق رقم 17)، وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم 41 : نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة وفقا لمتغير العمر.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التمكين	بين المجموعات	1.30	2	0.653	1.017	0.364	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	89.25	139	0.642			
	المجموع	90.56	141				
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.68	2	0.342	0.660	0.519	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	71.99	139	0.518			
	المجموع	72.67	141				

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (2، 139) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.09

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور التمكين أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.09، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين تعزى لمتغير العمر.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.09، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول درجة الشعور بالرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر، أي أن عمر العامل لا يؤثر على درجة شعوره بالرضا الوظيفي .

وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر وبالتالي فالفرضية

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

الفرعية الثانية خاطئة. أي أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف عمرهم، بمعنى آخر أن العاملين من جميع الفئات العمرية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين والرضا الوظيفي. وتعزى هذه النتيجة إلى وجود اتساق بين العاملين في المؤسسة بغض النظر عن أعمارهم، كونهم يعملون في مكان واحد ونفس المناخ التنظيمي وتطبق عليهم نفس اللوائح والأنظمة.

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتحليل النتيجة:

تمثلت الفرضية الفرعية الثالثة في أن "هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

ومن أجل اثبات صحتها من عدمه قمنا بالاستعانة باختبار تحليل التباين الأحادي (One - way Anova (الملحق رقم 18)، وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم 42 : نتائج اختبار One - Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التمكين	بين المجموعات	2.38	2	1.193	1.880	0.156	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	88.17	139	0.634			
	المجموع	90.56	141				
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	1.24	2	0.620	1.207	0.302	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	71.43	139	0.514			
	المجموع	72.67	141				

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (2، 139) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.09

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور التمكين أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.09، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

كما نلاحظ أيضا أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.09، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات الباحثين حول درجة الشعور بالرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي أن المستوى التعليمي للعامل لا يؤثر على درجة شعوره بالرضا الوظيفي.

وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبالتالي فالفرضية الفرعية الثالثة خاطئة. أي أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف مستواهم التعليمي، بمعنى آخر أن العاملين من جميع المستويات العلمية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين والرضا الوظيفي. تعزى هذه النتيجة إلى أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي (75.4%) الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل العلمي، مما يجعلهم متفقون في آراءهم حول درجة توافر عناصر التمكين والرضا والوظيفي.

2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وتحليل النتيجة:

تمثلت الفرضية الفرعية الرابعة في أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الصنف المهني".

ومن أجل اثبات صحتها من عدمه قمنا بالاستعانة باختبار تحليل التباين الأحادي (One – way Anova (الملحق رقم 19)، وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم 43 : نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة وفقا لمتغير الصنف المهني.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التمكين	بين المجموعات	5.07	3	1.693	2.733	0.046	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	85.48	138	0.619			
	المجموع	90.56	141				
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	3.69	3	1.232	2.465	0.065	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	68.98	138	0.500			
	المجموع	72.67	141				

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (3، 138) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.70

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 2.70، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول درجة الشعور بالرضا الوظيفي تعزى لمتغير الصنف المهني، أي أن الصنف المهني للعامل لا يؤثر على درجة شعوره بالرضا الوظيفي.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور التمكين أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي 2.70، وأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين تعزى لمتغير الصنف المهني. ومن أجل التحقق من مصدر الاختلاف في مستوى التمكين تبعا لمتغير الصنف المهني للعاملين فقد تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD (Least Significant differen)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 44: اختبار LSD للفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة للتمكين وفقا لمتغير الصنف المهني

الصنف المهني (i)	الصنف المهني (j)	متوسط الفروق (i-j)	مستوى الدلالة
إطار سامي	إطار	0.637	0.170
	عون تحكم	0.294	0.545
	عون تنفيذ	0.856	0.075
إطار	إطار سامي	-0.637	0.170
	عون تحكم	-0.343	0.075
	عون تنفيذ	0.218	0.191
عون تحكم	إطار سامي	-0.294	0.545
	إطار	0.343	0.075
	عون تنفيذ	*0.561	0.013
عون تنفيذ	إطار سامي	-0.856	0.075
	إطار	-0.218	0.191
	عون تحكم	-0.561*	0.013

*تباين المتوسطات دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss (الملحق رقم 19)

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

يتضح من الجدول السابق بأنه ليس هناك فروق بين المجموعات إطار سامي وإطار، إطار سامي وعون تحكم، إطار سامي وعون تنفيذ، إطار وعون تحكم، إطار وعون تنفيذ، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود فروق بين متوسطي كل مجموعتين على حدى، أما بالنسبة لمجموعتي عون تحكم وعون تنفيذ فإن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط مجموعة عون التحكم ومتوسط مجموعة عون التنفيذ لصالح مجموعة عون التحكم بمقدار 0.561، أي أن أعوان التحكم يدركون التمكين بشكل أكبر من أعوان التنفيذ.

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية، ويعني هذا أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين تعزى لمتغير الصنف المهني .

وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الصنف المهني. أي أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف صنفهم المهني، وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين من جميع المستويات المهنية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه الرضا الوظيفي.

في حين أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين تعزى لمتغير الصنف المهني. أي أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة تختلف آرائهم باختلاف صنفهم المهني، وقد تم تحديد مصدر الاختلاف بين مجموعة عون التحكم ومجموعة عون التنفيذ لصالح مجموعة عون التحكم، إذ أن أعوان التنفيذ هم الفئة الأقل تمكينا. وتعزى هذه النتيجة إلى أن فئة أعوان التنفيذ كونهم في الإدارة الدنيا لا يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات، ولا يعطى لهم فرصة للإبداء بآرائهم وتقديم اقتراحاتهم، على عكس الإطارات وأعوان التحكم الذين يتمتعون بالسلطة الكافية لاتخاذ القرارات وتقديم اقتراحات لحلول المشاكل التي تواجههم في العمل.

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وتحليل النتيجة:

تمثلت الفرضية الفرعية الخامسة في أن "هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة".

ومن أجل اثبات صحتها من عدمه قمنا بالاستعانة باختبار تحليل التباين الأحادي (One – way Anova) (الملحق رقم 20) وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم 45 : نتائج اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التمكين	بين المجموعات	0.12	2	0.061	0.094	0.910	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	90.43	139	0.651			
	المجموع	90.56	141				
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	0.09	2	0.047	0.089	0.915	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	72.58	139	0.522			
	المجموع	72.67	141				

قيمة f الجدولية عند درجة حرية (2، 139) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.09

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور التمكين أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.09، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى التمكين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة f المحسوبة بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي 3.09، وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول درجة الشعور بالرضا الوظيفي تعزى

الفصل الثالث: دراسة تأثير التمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة، أي أن عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة للعامل لا يؤثر على درجة شعوره بالرضا الوظيفي.

وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في المؤسسة. وبالتالي فالفرضية الفرعية الخامسة خاطئة. أي أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف سنوات خدمتهم، بمعنى آخر أن العاملين مهما كانت المدة التي قضاها في خدمة المؤسسة يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه كل من التمكين والرضا الوظيفي. وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسة على اختلاف خبراتهم يعيشون ويتأثرون بنفس الظروف في مجال العمل مما جعلهم يدركون التمكين الممنوح لهم بدرجات متقاربة. كما أن رضاهم الوظيفي لا يتأثر بزيادة عدد سنوات خدمتهم بالمؤسسة بقدر تأثره بالبيئة الايجابية في العمل، وهذا يعني توفر البيئة المناسبة في العمل تسهم في زيادة رضاهم الوظيفي بغض النظر عن فترة عملهم بالمؤسسة.

إذن من خلال نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الرئيسية الثانية للدراسة تبين أنها صحيحة جزئياً، ويمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين تعزى للصنف المهني وتم تحديد مصدر الاختلاف بين مجموعة عون التحكم ومجموعة عون التنفيذ لصالح مجموعة عون التحكم.

الخلاصة

قمنا من خلال هذا الفصل بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي، من خلال القيام بدراسة تأثير اتجاهات العاملين نحو التمكين على مستوى الرضا الوظيفي لديهم في منظمة خدمية، واخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. وقد اعتمدنا على الاستبيان لإجراء هذه الدراسة، استخرجنا فقراته من الجانب النظري لها، كما قمنا باختبار ثبات وصدق أداة الدراسة. وبعد أن تأكدنا من أن أداة الدراسة صالحة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، قمنا بتوزيعها على عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وتمكنا من استرجاع 142 استبيان صالح للتحليل الاحصائي. ومن ثم قمنا بعرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام جملة من الأساليب الاحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واستنادا على الاجابات المقدمة من طرف أفراد عينة الدراسة تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى التمكين لدى العاملين في المؤسسة بأبعاده الثلاث المتمثلة في المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي، حيث كانت الاجابات تميل إلى الموافقة بدرجة كبيرة بشكل عام.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة حيث كانت الاجابات تميل إلى الموافقة بدرجة كبيرة بشكل عام.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. حيث أن التمكين بأبعاده مجتمعة يفسر ما نسبته 70.2 % من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين تعزى للصنف المهني، وتم تحديد مصدر الاختلاف بين مجموعة عون التحكم ومجموعة عون التنفيذ لصالح مجموعة عون التحكم.

الخاتمة

خاتمة

إن التغييرات التي يشهدها العالم خلال السنوات الأخيرة فرضت على مختلف أنواع المنظمات وخاصة الخدمية منها تغيير أساليبها التقليدية في التعامل مع مواردها البشرية، وتبني المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للمورد البشري ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الانسان في المنظمة.

ويعد التمكين مدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل، وهو وسيلة جديدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية، فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع. فاحترام الفرد والتعامل معه على أنه بالغ وعاقل وراشد يشكل مصدرا مهما وأساسيا من مصادر تحقيق التميز والتفوق.

ويؤكد التمكين على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة، عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين.

ومن هنا كان الاهتمام بموضوع تمكين العاملين كأحد الأساليب الإدارية المعاصرة الفاعلة التي تمكن المنظمات عامة والمنظمات الخدمية خاصة من تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها، إذ يكتسي هذا الأخير أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية والإدارية، وذلك لكونه شديد الارتباط بالعديد من المفاهيم الإدارية التي تسعى المنظمات إلى تحسينها والرفع منها كالأداء والانتاجية وغيرها.

1- نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بكل من الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية.

1-1- نتائج الدراسة النظرية:

- ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ومنذ بداية التسعينات لاقى رواجاً كبيراً وأصبح واحداً من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية. وهذا الظهور لم يأت بشكل مفاجئ، وإنما ظهر فكر التمكين نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (الزبائن).
- احتل موضوع التمكين أهمية بالغة خلال العقدين الماضيين، نظراً لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المنظمات الخدمية والصناعية، باعتباره استراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات. وبالرغم من كثرة الأبحاث التي تهدف لوضع التمكين في إطار مفاهيمي موحد قابل للتطبيق العملي، إلا أننا نجد تبايناً في مدخلات التمكين ومخرجاته بين فئة الباحثين يعود سببه إلى تباين البيئات والثقافات والمستويات التعليمية والخبرات العلمية لهذه الفئة.
- يعد التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والابداع والتفكير المستقل وروح المبادرة.
- إن فعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية. والتمكين هو المفهوم الذي بمقتضاه يعطى العاملون السلطة لحل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل، بحيث يشعرون بأن لديهم مجالاً أو سلطة أكبر لممارسة الرقابة عليهم وتحمل مسؤولية عملهم، كما أنه يوفر مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقاتهم بتمكينهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات.

خاتمة

- يرتكز التمكين على ثلاثة أبعاد أو مفاتيح رئيسية، وتتفاعل هذه الأبعاد فيما بينها، حيث يعتبر النجاح في تطبيق كل بعد منها سببا لنجاح وفعالية الأبعاد الأخرى. وتتمثل هذه الأبعاد في مشاركة العاملين في المعلومات، منح العاملين الدرجة المناسبة من الاستقلالية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتبني العمل الجماعي من خلال التحول إلى أسلوب الفريق، بكل ما يعنيه من تعاون ومشاركة جماعية في التفكير وفي حل مشاكل العمل ونبذ للتنافس وللروح الفردية.

- إن تبني المنظمات للتمكين ينطلق من إيمانها بأن موظفيها هم الثروة والأصل الأكثر أهمية لديها، الأمر الذي يحقق التنمية والتطوير لقدراتهم وسوف يولد هذا الكثير من المنافع للمنظمة، بحيث أن بناء قدرات الموظفين وتطويرها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة في جو من الثقة والتعاون وهيكلية قائمة على فرق العمل لهو الضامن لنجاح المنظمة وبقائها.

- إن مصطلح التمكين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت الدراسات أن نجاح أي استراتيجية يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، والاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى، وبالتالي يتضح أن تطبيق التمكين ليس بحال من الأحوال خيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها.

- التمكين يحتاج إلى مقومات طويلة المدى من العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة والعامل، والتمكين ليس مجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات، وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة في التعامل، بحيث يعترف المدير بالعامل ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور.

- إن فشل الإدارات في تطبيق مفهوم التمكين يعود في أغلب الأحيان إلى سوء تنفيذ التمكين ومتطلباته الأساسية مثل المناخ التنظيمي المناسب وإيجاد الثقة والتعاون بين العمال والإدارة، وإيجاد قنوات الاتصال الفعالة وما تحمله من معلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية والنتائج الجيدة.

خاتمة

- التمكين ليس حلا سحريا ولا علاجا سريع الأثر ولكنه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت أدت إلى نتائج جيدة على مستوى الفرد والمنظمة والزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة.
- لا يمكننا القول بأن التمكين هو فقط مناسب وضروري للمنظمات الخدمية فحسب، إلا أن طبيعة الخدمات -لأنها غير ملموسة ومتغيرة وغير قابلة للتصميم النمطي والدقيق كالمنتجات الملموسة- هي أكثر حاجة لممارسة التمكين منها في المنظمات الإنتاجية.
- يعكس الرضا الوظيفي شعور العامل بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته من خلال وظيفته، فما هو إلا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله. وهو شعور تتغير درجته حسب مجموعة من العوامل المؤثرة فيه، والمتمثلة في عوامل تتعلق ببيئة العمل كمحتوى العمل، الأجر، فرص الترقية، نمط الإشراف والزملاء في العمل، وعوامل شخصية تتعلق بالفرد ذاته.
- يشير الرضا الوظيفي إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله. فكلما أحس الفرد أن عمله يحقق له اشباعا مناسباً لحاجاته، كلما كانت مشاعره تجاه هذا العمل ايجابية، أي راضيا عن عمله والعكس بالنسبة لعدم الرضا.
- يمكن معرفة مشاعر الرضا الوظيفي عند الفرد من خلال ما يظهر على سلوكياته الخارجية من تغيرات، أي أن قوة المشاعر الكامنة لدى الفرد لا بد وأن تنعكس بشكل أو بآخر على تصرفاته نحو الآخرين وتجاه عمله. ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي.
- غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي بحت، وما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر. ذلك أن الفرد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- توجد العديد من النظريات التي حاولت أن تقدم تفسيراً لمسيبات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم فيه. ويمكن القول بشكل

خاتمة

عام أنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة.

- يؤثر الرضا الوظيفي عن العمل بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة ومن بينها مستوى الأداء، الولاء التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، الصحة العضوية والنفسية، الغيابات، ترك العمل، الشكاوي، الاضراب، اللامبالاة والتخريب.

- يجب على المنظمة الاهتمام بالتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بها من خلال قياسه باستخدام المقاييس الموضوعية أو الذاتية، ويعتبر قياس الرضا الوظيفي من أصعب الأمور حيث من المتوقع أن يقوم العامل بإخفاء حقيقة شعوره عن الإدارة خصوصا إذا كان هذا الشعور غير سار.

- إن الرضا الوظيفي يتحدد بناء على مجموعة من المسببات والتي هي مجموعة من العوامل المادية والمعنوية بشرط تضافرها والجمع بينها، وإن الوسيلة الأنجع في ذلك هو انتهاج إدارة المنظمة للسياسات الإدارية المعاصرة كالتمكن، والذي يعد سياسة تحفيزية فعالة تدفع العمال للمضي قدما في تحقيق أهداف المنظمة ودفعهم لبذل مزيد من الجهد.

1-2- نتائج الدراسة التطبيقية

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية البويرة، وانطلاقا من الدراسات السابقة قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في التمكين وقياسه عن طريق ثلاثة أبعاد أساسية وهي المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي (أسلوب الفريق)، أما المتغير التابع فتمثل في الرضا الوظيفي الذي قسناه بستة أبعاد هي الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الترقية والحوافز، الرضا عن الاشراف، الرضا عن جماعات العمل، الرضا عن ظروف العمل المادية. ومن خلال تحليل استمارات الاستبانة الموجهة إليهم، فإننا توصلنا إلى جملة من النتائج بخصوص اتجاهات العاملين نحو محاور الدراسة:

- بلغت عينة الدراسة 42.77 % من المجتمع الأصلي للدراسة المقدر بـ 332 عامل، حيث تم توزيع 180 نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وأمكن استرجاع 156 استبيان، وتم استثناء 14 استبيان منها لعدم استكمالهم وعدم موافقتهم لشروط القبول، وبالتالي أصبح عدد

خاتمة

الاستبيانات المعتمدة 142 استبيان لإجراء المعالجات الإحصائية عليها، أي بنسبة استرداد 78.88%.

- تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان من خلال عرضه على أساتذة محكمين لغرض التأكد من الصدق الظاهري لها، وتم التأكد أيضا من الصدق البنائي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون، حيث كانت جميع عبارات الاستبيان على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتمي إليها، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ والذي بلغ 0.963 وهي قيمة ممتازة مما يدل على ثبات عال للاستبيان، وهذا ما يعكس المصدقية العالية لأداة الدراسة وصلاحياتها الكبيرة للتطبيق الميداني.

- فيما يخص المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول أن الغالب عليها هم فئة الذكور بنسبة 59.2%، أما متغير العمر فقد كانت نسبة 46.5% من العاملين في عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 40 سنة، أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد شكل حاملو الشهادات الجامعية (مستوى التدرج) ما نسبته 74.5% من عينة الدراسة كأعلى نسبة، أما الصنف المهني الأكثر انتشارا في عينة الدراسة فهو الإطار إذ بلغت نسبته 62%، أما بالنسبة لعدد سنوات الخدمة في المؤسسة فإن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من فئة أصحاب الخبرة التي تفوق 10 سنوات بنسبة 38%.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى التمكين لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة كان مرتفعا، فقد جاءت كل أبعاده بمستويات مرتفعة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل من المشاركة في المعلومات، الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي (أسلوب الفريق) على التوالي 3.75، 3.61، 3.55، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتمكين 3.64.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة كان مرتفعا، فقد جاءت أبعاده بمستويات متوسطة إلى مرتفعة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل من الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الترقية والحوافز، الرضا عن الاشراف، الرضا عن جماعات العمل، الرضا عن ظروف العمل المادية

خاتمة

على التوالي 3.23، 3.60، 2.97، 3.91، 3.94، 3.44، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي 3.52 .

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.838.

- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده المشاركة في المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. حيث أن هذا البعد يفسر ما نسبته 57.3% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. حيث أن هذا البعد يفسر ما نسبته 49.1% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده العمل الجماعي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. حيث أن هذا البعد يفسر ما نسبته 64.2% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. حيث أن التمكين بأبعاده مجتمعة يفسر ما نسبته 70.2% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا يعني أن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة صحيحة.

- معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التمكين (Xi) كمتغير مستقل والرضا الوظيفي (Yi) كمتغير تابع للعاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة كانت من الشكل:

$$Y_i = 0.784 + 0.751 X_i$$

وهذا يعني أن هناك أثرا كبيرا للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تؤدي الزيادة في التمكين بدرجة واحدة إلى زيادة في مستوى الرضا الوظيفي بمقدار 0.751.

خاتمة

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين ودرجة الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين تعزى للصنف المهني، وتم تحديد مصدر الاختلاف بين مجموعة عون التحكم ومجموعة عون التنفيذ لصالح مجموعة عون التحكم. وهذا يعني أن الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة صحيحة جزئيا.

2-الاقتراحات

تأسيسا على ما قدمناه ضمن هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها سواء من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة أو المنظمات الجزائرية بصفة عامة التي تحتاج نقلة استراتيجية في إدارة مواردها البشرية، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- التوسع في تطبيق مفهوم التمكين من خلال منح العاملين الدرجة المناسبة من حرية التصرف والاستقلالية، ودعم عملية مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مع محاسبتهم على النتائج، ذلك أن اشراكهم في القرارات يعني قيامهم بتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عليه، ما يجعلهم يبذلون جهدا أكبر خلال التنفيذ لتحقيق العمل المطلوب منهم.
- العمل على تعزيز المشاركة في تبادل الآراء والمقترحات، خاصة قبل البدء بالعمل، للحصول على أكبر قدر من المساهمات واختيار وتطبيق أفضلها، مع الحرص على احترام وتقدير جميع المقترحات وعدم تهميش أي منها.
- العمل على تعزيز العمل الجماعي، ودعم العلاقات الاجتماعية البناءة بين أفراد فرق العمل، ودعم روح الفريق والحرص على تقييم ومكافأة أداء الفريق كوحدة واحدة.
- وضع برامج تدريبية تسهم في رفع مستوى أداء فرق العمل وتماسكها.
- العمل على توفير وسائل الاتصال التي تسمح بانتقال المعلومات في جميع الاتجاهات في المنظمة، والعمل على تطوير مهارات الافراد لمواكبة تقنيات الاتصالات الحديثة.
- ترك مجال مناسب من الحرية للعاملين لابتكار وتطبيق الأسلوب الذي يجدونه مناسباً لأداء عملهم.

خاتمة

- فتح المجال أمام العاملين للتجريب والتغيير في أساليب العمل المعروفة، مع السماح لهم بهامش مناسب من المخاطرة والخطأ، واعتبار الأخطاء التي يقومون بها، خاصة لأول مرة، فرصة للتعلم واكتساب الخبرة، بالإضافة إلى تجنب الانتقاد السلبي والتجريح.
- بناء جو من الثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف في المنظمة، حيث تعد الثقة المفتاح الرئيسي والقاعدة الأساسية لتمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات، ومنحهم حرية التصرف، وتبني أسلوب الفريق والعمل الجماعي.
- الحد من المعوقات التي تقف في طريق تمكين العاملين، وبالأخص الهياكل التنظيمية الهرمية والمعقدة، المركزية الشديدة، الأنظمة والإجراءات الصارمة، وعدم الرغبة في التغيير.
- ضرورة الاعتماد على أساليب تحفيزية أكثر فعالية سواء كانت مادية أو معنوية والتنوع في طرق التحفيز وفقاً لبيئة العمل الوظيفية، وتبني برامج تحفيزية جديدة ولعل أبرزها تمكين العاملين كل حسب نطاقه وقدراته.
- يجب على المديرين الحذر من كثرة استخدام وسوء استخدام التمكين، ويقصد بسوء استخدام التمكين التعميم، أي أن كل الأفراد سوف يتوقع منهم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لذلك يتحتم أن يتحمل كل من الإدارة والعاملين مسؤولياتهم في التحرك باتجاه إيجاد بيئة صحية ملائمة للتمكين، حيث ينبغي على المرؤوسين تقبل مسؤوليات واسعة في مجال العمل، وما يقتضيه من تدريب مكثف، أما المديرين فيجب عليهم تقبل امكانية تفويض مهام أعمالهم اليومية لمرؤوسيهـم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

أ-الكتب

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب (ط3)، بيروت، لبنان: دار احياء التراث العربي، (1999).
2. أبي حامد محمد بن محمد الغزالي، إحياء علوم الدين (ج4)، مصر : شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده، (1939).
3. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب (ط4)، بيروت، لبنان : دار صادر، المجلد 5، (2005).
4. احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (ط1)، عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، (2011).
5. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (ط1)، عمان، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع، (2011).
6. احسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج (ط1)، عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، (2013).
7. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (بيروت، لبنان : دار النهضة العربية، (1983).
8. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (بيروت، لبنان : دار النهضة العربية، (1983).
9. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، (2003).
10. احمد ماهر، تطوير المنظمات (مصر: الدار الجامعية، (2011).
11. أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة (عمان، الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع، (2011).
12. أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات (ط1)، القاهرة، مصر : مجموعة النيل العربية، (2009).
13. أسامة خيربي، القيادة الادارية (ط1)، عمان، الأردن: دار اليازة للنشر والتوزيع، (2012).
14. أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، (1991).

قائمة المراجع

15. بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007).
16. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والاداري (ط1، عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009).
17. بوظريفه حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي : دراسة ميدانية (ط1، الجزائر : دار الملكية للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
18. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2002).
19. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (مكتبة لبنان ناشرون، بدون سنة نشر).
20. حريم حسين، سلوك الأفراد في المنظمات (بدون طبعة، عمان، الأردن: دار زهران للنشر 1998).
21. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (ط1، عمان، الأردن : دار الحامد، 2006).
22. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات (ط1، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، 2005).
23. حسين حريم، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (عمان، الأردن : دار ومكتبة الحامد، 2004).
24. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة (عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014).
25. خالد محمد السواغي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS (ط1، الأردن : عالم الكتب الحديث، 2011).
26. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الاداري وصناعة قادة المستقبل (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر: 2014).
27. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال (ط1، عمان، الأردن : دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008).
28. خليل محمد حسن الشماغ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (ط5، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002).
29. دياب حسين عبد الفتاح، الاعمدة السبعة للإشراف الفعال (ط2، القاهرة، مصر: سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية، 1996).
30. رامي جمال انراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين (ط1، إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2008).

قائمة المراجع

31. راوية حسن محمد ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الإسكندرية ، مصر: الدار الجامعية ، 2000).
32. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (ط3، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2008).
33. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها (ط1، دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر، 2004).
34. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة (عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008).
35. رونالد.ي. ريجو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي (ط1، عمان، الأردن : دار الشروق، 1999).
36. زاهد محمد ديربي، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011).
37. زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي (ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011).
38. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
39. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته (عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010).
40. سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية (الرياض، المملكة العربية السعودية: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997).
41. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (ط1، عمان، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009).
42. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد (ط3، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2007).
43. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (ط1، عمان، الأردن : دار مجدلاوي، 2006).
44. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي (ط2، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2006).
45. سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية (الإسكندرية، مصر: مطابع الدار الهندسية، 2012).
46. شاكر جار الله الخشالي، موضوعات ادارية معاصرة (عمان، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع، دون سنة نشر).
47. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2007).
48. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2003).
49. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2005).

قائمة المراجع

50. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات (الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2004).
51. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2008).
52. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم (مصر: مكتبة غريب، 1992).
53. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006).
54. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي -أسلوب كمي تحليلي- (ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013).
55. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2008).
56. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة : منحى نظامي (ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011).
57. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (ط1، مصر: المكتبة العصرية، 2009).
58. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (ط1، مصر: بدون دار نشر، 2009).
59. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال (ط1، عمان، الاردن: دار وائل للنشر، 2013).
60. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته (بيروت، لبنان : دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1995).
61. عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض : بحث ميداني (الرياض، المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة، 2005).
62. عبد المنعم عبد الحي، دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة (دار المصطفى للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2006).
63. عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه (الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).
64. عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية (ط1، عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2013).
65. العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارنة (الرياض، المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة، 1995).

قائمة المراجع

66. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003).
67. علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ الإدارة (ط2، الأردن: مركز يزيد للنشر، 2005).
68. علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية (القاهرة، مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).
69. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة (ط1، المملكة الاردنية الهاشمية: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010).
70. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" (ط1، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005).
71. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس البحث العلمي (ط1، الإسكندرية، مصر : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002)،
72. فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات (ط1، عمان، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011).
73. فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية (ط1، الإسكندرية، مصر : دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2011).
74. فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة (ط1، عمان، الأردن: دار الايام للنشر والتوزيع، 2016).
75. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات (ط1، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006).
76. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة (ط2، بيروت، لبنان: دار المنهل اللبناني، 2008).
77. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام (ط1، بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996).
78. الكبتي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (ط1، بدون دار نشر، 2005).
79. ماجدة العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة (ط1، عمان، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003).
80. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (ط2، عمان، الاردن: دار وائل للنشر، 2006).
81. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2010).
82. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2005).

قائمة المراجع

83. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (ط1، عمان، الأردن : دار قنديل للنشر والتوزيع، 2003).
84. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (ط1، الإسكندرية، مصر : دار الفكر الجامعي، 2006).
85. محمد الصيرفي، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية (ط1، الإسكندرية، مصر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007).
86. محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الاحصائي SPSS (ط3، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2006).
87. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية (عمان، الأردن : دار الحامد، 2007).
88. محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس (ط1، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007).
89. محمد زرقون، عرابة الحاج، التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2014).
90. محمد سرور الحريزي، إدارة الموارد البشرية (عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع).
91. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي (الإسكندرية، مصر : دار الجامعة الجديدة، 2003).
92. محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني (ط1، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010).
93. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية : مدخل معاصر (ط1، الإسكندرية، مصر : دار الفكر الجامعي، 2010).
94. محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال" (ط5، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009).
95. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2010).
96. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات (ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010).
97. محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث (ط1، عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012).
98. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط3، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2005).
99. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة (مصر: مجموعة النيل العربية، 2007).
100. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011).

قائمة المراجع

101. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد (ط4، عمان، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005).
102. مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الاردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2011).
103. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية (ط1، عمان، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010).
104. ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (الجزائر : دار المحمدية العامة، 2004).
105. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن (الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995).
106. ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، احمد يوسف عريقات، إدارة التغيير والتطوير (ط1، عمان، الاردن: اثناء للنشر والتوزيع، 2013).
107. نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة (ط1، الإسكندرية، مصر : المكتب العربي الحديث، 2010).
108. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية (ط 1، اربد، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009).
109. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات (ط3، عمان، الأردن : دار وائل للنشر، 2005).
110. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز : التحفيز والمكافآت (ط1، عمان، الأردن : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007).
111. وليد حليم غازى، دوافع واحتياجات العمل واثرها على الرضا الوظيفي (ط1، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2011).
112. يحيى ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006).
113. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل (ط1، عمان، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006).
114. يوسف محمد القبان، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية (المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة، 1981).

ب-المجلات

- 1- أبان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد1، العدد2، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق : 2005).

قائمة المراجع

- 2- أثير عبد الأمير حسوني، تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم -دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية الدبوانية-، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية (المجلد 2، العدد3، جامعة المثنى، العراق: 2012).
- 3- أحمد كاظم بريس، اثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون -دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الاشرف، المجلة العراقية للعلوم الادارية (العدد 28، المجلد7، جامعة كربلاء، العراق: 2011).
- 4- أحمد مصنوعة، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الاشرافية (رؤساء الأقسام ونوابهم) بجامعة حسبية بن بوعلي الشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (المجلد13، العدد16، الجزائر: 2017).
- 5- ايثار عبد الهادي الفيحان، علاء الدين برع العامري، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في مداء المنظمة الخدمية - بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية مديرية المرور العامة-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (المجلد 22، العدد88، جامعة بغداد، العراق: 2016).
- 6- ايمان عبد الرضا محمد، تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية -دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في مجمع الزعفرانية-، مجلة الإدارة والاقتصاد (العدد 94، الجامعة المستنصرية، العراق: 2013).
- 7- براهيم براهيم، قرين العيد، مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالاستاذ بالعمل وبيئة العمل ، مجلة دراسات في علوم التربية (المجلد 1، العدد 2، الجزائر: 2017).
- 8- بندر كريم أبو تايه، خليل الحيارى، منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (المجلد 20، العدد 1، غزة، فلسطين: يناير 2012).
- 9- توفيق كرمية، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة معارف (السنة العاشرة، العدد18، جامعة البويرة، الجزائر: جوان 2015).
- 10- ثائرة عدنان الماضي، فريد نصيرات، أثر التمكين الاداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية -دراسة حالة-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (المجلد7، العدد 4، الأردن: 2011).
- 11- جمعة صالح بركة، مدى شيوع الرضا الوظيفي لدى موظفي المجلس الوطني للشباب الليبي وعلاقته بمتغير الجنس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة (المجلد 3، العدد 10، الأردن: تشرين الأول، 2014).
- 12- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بابداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد12، العدد 1، جامعة القادسية، العراق: 2010).
- 13- جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شرير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية -سلسلة الدراسات الإنسانية- (المجلد 16، العدد1، غزة، فلسطين: 2008).

قائمة المراجع

- 14- راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية (المجلد 5، العدد 3، الأردن : 2009).
- 15- زواق احمد، عبد الحق بحاش، الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مجلة تاريخ العلوم (العدد 7، الجزائر: مارس 2017).
- 16- عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (العدد 36، بغداد، العراق: 2013).
- 17- عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري - دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة-، مجلة أهل البيت عليهم السلام (العدد 5، جامعة أهل البيت، العراق: 2005).
- 18- عبد الحميد غرياني، نور الدين تاويريت، التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل دراسة ميدانية بمجمع اورهود- حاسي مسعود-ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (العدد 24، الجزائر: جوان 2016).
- 19- عبد الحميد معوش، نزيه صرداوي، علاقة الرضا الوظيفي بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الابتدائية للمتربصين -دراسة ميدانية بولاية المسيلة-، مجلة العلوم النفسية والتربوية (المجلد 4، العدد 2، الجزائر: جوان 2017).
- 20- عبد الفتاح بوخمحم ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 15، جامعة قسنطينة، الجزائر: 2001).
- 21- علي بن محمد عبد الله زكري، درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن أداء المجالس العلمية بجامعة نجران ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة (المجلد 6، العدد 10، الأردن: أكتوبر، 2017).
- 22- عمر سرار، أثر الرضا عن العمل على أداء العاملين : دراسة ميدانية في وحدة الصمامات والمضخات بالبرواية في ولاية المدية، مجلة البحوث والدراسات العلمية (العدد 4، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر : أكتوبر 2010).
- 23- قبطان شروقي، واقع التمكين الاداري في الجامعة الجزائرية واثره على الانتاج الفكري للاستاذ الجامعي دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد (العدد 8، جامعة خميس مليانة، الجزائر: ماي 2013).
- 24- لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (العدد 11، فلسطين : 2007).

قائمة المراجع

- 25- محمد الزيودي، عماد الزغلول، الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الخاصة والعوامل المؤثرة فيه بالمدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية (المجلد 9، العدد 1، جامعة مملكة البحرين : مارس 2008).
- 26- محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال (المجلد 11، العدد 1، الأردن: 2015).
- 27- محمد بن عبد الله الثبيتي، خالد بن عويد العنزي، عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة (المجلد 3، العدد 6، الأردن: جوان 2014).
- 28- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية، مجلة دراسات للعلوم الادارية (المجلد 38، العدد 2، عمان، الأردن: 2011).
- 29- محمد عبود الحراحشة، ملوح باجي الخريشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤتة للبحوث والدراسات : سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (المجلد 27، العدد 2، المملكة الأردنية الهاشمية : 2012).
- 30- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال (المجلد 5، العدد 1، الاردن: 2009).
- 31- محمود فهد الدليمي، أفرح خضير عبد الرضا، دور استراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة-، مجلة جامعة كربلاء (المجلد 14، العدد 1، جامعة كربلاء، العراق: 2016).
- 32- معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة- دراسة في جامعة واسط-، مجلة واسط للعلوم الانسانية (المجلد 11، العدد 29، جامعة واسط، العراق: 2010).
- 33- ميسون عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 10، العدد 30، جامعة تكريت، العراق: 2013).
- 34- نشوان محمد كباس، ضغوط العمل التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة رعاية الشباب في جامعة صنعاء، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية (رقم 11(2/20017) ، الجزائر: مارس 2017).
- 35- نورة محمد البليهد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة (المجلد 3، العدد 10، الأردن: أكتوبر، 2014).

قائمة المراجع

36- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية (العدد 2، غزة، فلسطين : 2012).

د-ملتقيات:

1- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: اطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، المملكة العربية السعودية، يومي 17-18 أبريل 2005.

هـ-الرسائل العلمية:

1. أمال قبائلي، أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مركب المجارف والرافعات قسنطينة-، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011).

2. أمينة سماش، استشراف المهن والوظائف كأداة لتسيير المسار المهني وتطوير الكفاءات - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر معسكر - (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة معسكر الجزائر: 2017/2018).

3. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة- (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر: 2014/2015).

4. توفيق كرمية، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر. (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر: 2015/2016).

5. حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية -دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية بسكرة- (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017/2018).

6. حدي علي، الاتجاه نحو مهنة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في مرحلة التعليم الثانوي -دراسة ميدانية لثانويات ولايتي الشلف وتيسمسيلت- (أطروحة دكتوراه في نظريات ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2016).

قائمة المراجع

7. خليفة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كإداة لتحقيق الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر: (2013-2012)
8. سامية فرفار، دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية في مصنع الاسمنت بسور الغزلان البويرة- (أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر: 2012-2013)،
9. عمر بلجازية ، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة- دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر-، (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة الجزائر: 2018/2017).
10. عيساوي وهبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي -دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببشار- (مذكرة ماجستير تخصص حوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر: 2012/2011).
11. فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر- (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016).
12. كمال بوعنجاق، دوافع اختيار مهنة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بدرجة الرضا الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر (أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر ، 2006).
13. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية- (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر: 2015/2014).
14. مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية -دراسة ميدانية- (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر: 2015/2014).

قائمة المراجع

15. منى نواصرية، تأثير الضغوط المهنية على الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية -دراسة ميدانية بولاية سوق أهراس (أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر: 2014-2015).

16. ناصر بن طعمة مطر الشمري، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2014).

و-المواقع الالكترونية:

- الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

تاريخ الاطلاع: 2019/02/09: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

- المواقع الخاصة بسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE:

<https://www.arpce.dz/ar/obs/etude/?c=mobile>

تاريخ الاطلاع: 2019/02/15

<https://www.arpce.dz/ar/obs/etude/?c=fixe>

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

A-Livres

- 1- Belanger, laurent. **Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée**, Québec: Gaetan morin , 1983.
- 2- Ghedjghoudj El Hadi , **Le Management :Théorie et Pratique** , Alger , office des publication univarsitaires ,2012.
- 3- Jean-Michel Plane, **management des organisations : Théories , concepts , cas** ,paris, Dunod ,2003 .
- 4- Kotler. P et Dubois. **Marketing Management**., Publi unio, paris, 11eme édition 2003.
- 5- luc Boyer, Noel Nquilbey, **organisation, théories et application**, edition d'organisation, paris,2000.
- 6- Michael Armstrong ,**A Handbook of employee reward management and practice**, Kogan Page edition ,London,2007.
- 7- Olivier Torrés – Blay. **Economie d'entreprise**, Economica, Paris, 2000
- 8- Walter C .Borman, Daniel R.Ilgen, Richrd J.Klimoski, Iving Bweiner, **Handbook of psychology**, volume 12, copyright 2003, by John Wiley & sons, Inc.

B-Périodiques

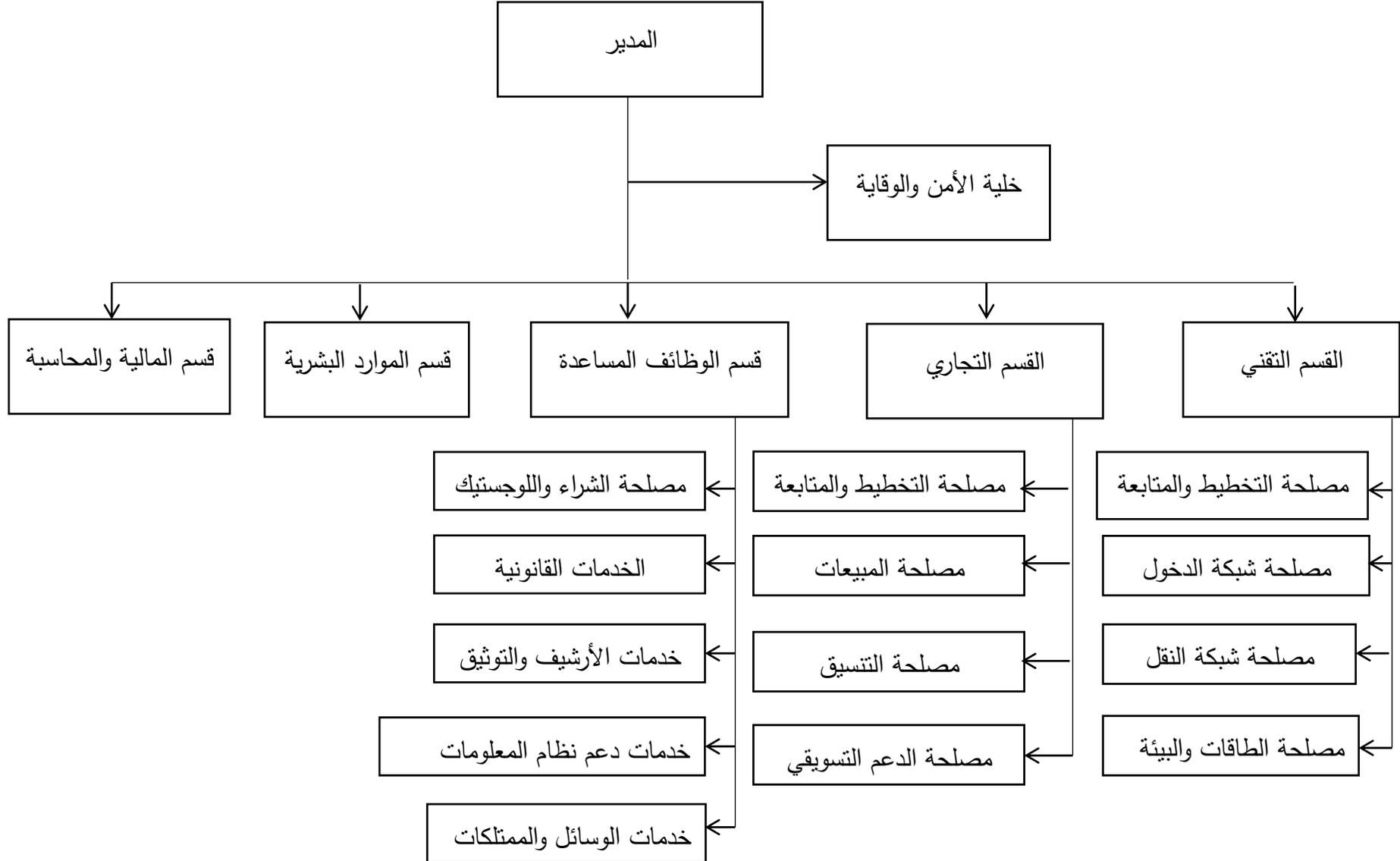
- 1- Aram Ghaniyoun, Khosro Shakeri , Mohammad Heidari, **The Association of Psychological Empowerment and Job Burnout in Operational Staff of Tehran Emergency Center**, Indian Journal of Critical Care Medicine, Volume 21 , N° 9 , September 2017.
- 2- Ayesha Masood& al, **Factors Affecting Employee Satisfaction of the Public and Private Sector Organizations of Pakistan**, Macrothink Institute , International journal of human resource studies, 2014, volume04, N°02,2014.
- 3- Batool Bader Al-Asoufi, Abdel Hakim Oqlah Akhorshaideh, **The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan**, Journal of Public Administration and Governance, Volume. 7, N° 1,2017.
- 4- Bradley L. Kirkman & Others, **The impact of Team Empowerment on virtual Team Performance: The Moderating role of face -to-face Interaction**, Academy of management journal,USA : Volume47, N°02, 2004.
- 5- Brikend Aziri, **job satisfaction: a literature review**, management research and practice, volume 3, N° 4 , 2011.
- 6- Henry Ongri, **managing behind the scenes a view point on employee empowerment**, african journal of business management, volume 3, N° 1, january,2009.
- 7- Howard M. Weiss, **Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences**, Human Resource Management Review, USA , 12(2002).
- 8- ME Sermpene et Al ,**Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur** ,Journal of Industrial psychology,28(2),2002.
- 9- Nigar Demircan çakar, Alper Erturk, **Comparing innovation capability of small and medium-Sized enterprises : Examining the effects of organizational culture and empowerment**, Journal of small business management, Volume 48, N°3, 2010.
- 10- Nihat Karakoc, **employee empowerment and differentiation in companies: a literature review and research agenda**,macrothink institute, enterprise risk management , volume 1, N° 2: e1, 2009.
- 11- Pamela J. Harper ,Marist College, **Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes**, Journal of Management and Marketing Research, Volume 18- February, 2015.
- 12- Pamela S .Lewis, Stephen H.Goodman, Patricia M. Fandt, Joseph F.Michlitsch , **Management: Challenges for Tomorrow's Leaders**, , Thomson learning , edition 5, 2007
- 13- Philippe Moguerou , **Job satisfaction among US Ph.D. graduates : the effects of gender and employment sector**. paris: IREDU and SPRU, January 2002.
- 14- Remus Ilies, Timothy A. Judge, **An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction**, european journal of work and organizational psychology, 13 (3),2004.

قائمة المراجع

- 15- Scott E. Seibert and al, **Taking empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction**, Academy of management journal, Volume 47, N°3.
- 16- Steers R, **Antecedents and out comes of Organizational Commitment** ,Administrative Science Quarterly, 22(1), 1977.
- 17- Zuvarashe Judith Mushipe, **Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Study of the Employees in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, volume 3, N°8, december 2011.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة



الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

اسم المحكم ولقبه	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
عائشة شرفاوي	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة البويرة
إلياس منصر	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة البويرة
ميلود أوعيل	أستاذ محاضر "أ"	علوم اقتصادية	جامعة البويرة
عبد القادر شيلالي	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة البويرة
أحمد طيباوي	أستاذ محاضر "أ"	علوم التسيير	جامعة البويرة
راضية بحدود	أستاذ محاضر "ب"	علوم التسيير	جامعة البويرة
فاسي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر "ب"	علوم التسيير	جامعة البويرة



الملحق رقم 03:

الاستبيان:

أختي الفاضلة / أخي الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

إن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان : "التمكين في المنظمات الخدمية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها"، فمن خلال هذا الاستبيان نسعى لقياس درجة ممارسة التمكين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة وأثر ذلك على شعورك بالرضا الوظيفي.

ويسعدنا تعاونك معنا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، بحيث نضع أمامك مجموعة من العبارات والمطلوب منك وضع علامة (X) في خانة واحدة فقط والتي تجدها مناسبة لرأيك، والرجاء عدم ترك أي عبارة بدون إجابة.

ونود أن نحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات هي موضع اهتمام الباحثة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا ولكم منا كل تحية وتقدير.

الباحثة:

شيخ سعيدة

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك.

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- العمر

أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

40 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي :

ثانوي أو أقل

جامعي

دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

مستوى تعليمي آخر

4- الصنف المهني:

إطار سامي

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

5- عدد سنوات الخدمة في هذه المؤسسة:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

المحور الثاني : التمكين

الرجاء وضع علامة (X) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة الأكثر تعبيرا عن رأيك.

حيث أن التمكين هو "عباره عن عملية ادارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة، عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة."

الرقم	العبارة	موافق بدرجة :				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
01	يعمل مسؤولي المباشر على مشاركتي بالمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة و توجهاتها المستقبلية					
02	يوفر لي مسؤولي المباشر جميع المعلومات اللازمة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب					
03	تحرص المؤسسة على كسب ثقة العاملين عن طريق اعلامهم بجميع مستجداتها من إنجازات وإخفاقات و مشاكل قد تواجهها.					
04	لدي ثقة عالية في المؤسسة نتيجة المشاركة العالية في المعلومات.					
05	توفر المؤسسة نظام اتصال فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات دون قيود.					
06	تتميز التعليمات والأوامر في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح					
07	تتاح لي فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي و التعبير عن أفكارتي بحرية.					
08	تترك لي المؤسسة المجال للمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتحديد الرؤية المستقبلية.					
09	يمنحني مسؤولي المباشر الحرية والاستقلالية للقيام بعملتي بالشكل الذي أراه مناسباً وبمخاسبي على النتائج.					
10	يترك لي مسؤولي المباشر الحرية لاستخدام الأسلوب الذي أراه مناسباً لأداء عملي.					
11	أقوم باتخاذ أي اجراء أجده ضروريا لتحسين عملي دون تدخل من مسؤولي المباشر					
12	يمكنني أن أقدم مقترحاتي وآرائي واستفساراتي بحرية عالية من دون الخوف من النتائج.					
13	يعطيني مسؤولي المباشر سلطات واسعة لمراقبة عملي بنفسني دون تدخل مباشر منه.					
14	يمنحني مسؤولي المباشر الحرية الكافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي.					
15	أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى مسؤولي المباشر.					
16	تترك المؤسسة المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل					
17	تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها					
18	يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو يسوده الثقة والاحترام والتعاون					
19	تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة.					
20	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.					
21	تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق					
22	تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين على أفكارهم الجيدة و إنجازاتهم بشكل جماعي.					
23	تحرص المؤسسة على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي و التفاعل.					
24	تحرص المؤسسة على المساواة بين أعضاء الفريق الواحد في الحقوق والواجبات.					

المحور الثالث : الرضا الوظيفي

الرجاء وضع علامة (X) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك، وذلك بغرض معرفة ما مدى رضائك عن العناصر التالية :

رقم العبارة	العبارة	موافق بدرجة :				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
01	الأجر الذي أتقاضاه يكفي لتلبية مختلف احتياجاتي الأساسية					
02	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله والمسؤوليات المنوطة به					
03	أتقاضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب العاملين بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه.					
04	تتلاءم طبيعة العمل الذي أقوم به مع تخصصي وقدراتي وإمكاناتي.					
05	أتمتع بالحرية في تخطيط واختيار طرق أداء عملي.					
06	تتيح لي وظيفتي الفرص لتنمية مهاراتي واكتساب خبرات جديدة .					
07	تُتاح لي الفرصة لابتداء الرأي بحرية في مختلف المواقف المتعلقة بالعمل					
08	يتاح لي الوقت الكافي والامكانيات اللازمة لإتمام عملي بكفاءة					
09	يساعدني عملي على إبراز قدراتي مما يسمح لي بالتجديد والابتداع					
10	يمتاز عملي بوضوح إجراءات ومتطلبات وخطوات العمل.					
11	يعتمد نظام الترقية بالمؤسسة على معايير تتسم بالوضوح والشفافية والعدالة.					
12	يوفر لي عملي فرصاً للحصول على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.					
13	تتوافق سياسة الترقية التي تتيحها لي وظيفتي الحالية مع طموحاتي					
14	يتم توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية.					
15	علاقتي بمسؤولي المباشر قائمة على الثقة والاحترام والتفاهم					
16	يتقبل مسؤولي المباشر وجهة نظري ومقترحاتي وآرائي فيما يخص العمل					
17	يساعدني مسؤولي المباشر في حل المشكلات التي تواجهني في العمل					
18	يمتاز أسلوب مسؤولي المباشر في التعامل بالصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز.					
19	يقوم مسؤولي المباشر بتدريبي في جميع ما يتعلق بأعمالي ويطلع على مستوى تقدمي باستمرار					
20	يقدر مسؤولي المباشر الجهود التي أبذلها في العمل.					
21	يراعي مسؤولي المباشر مشاعر العاملين وظروفهم الشخصية والاجتماعية					
22	أشارك مع زملائي في حل مشكلات العمل وتبادل المعلومات والخبرات.					
23	علاقتي بزملائي يسودها الود والاحترام والتقدير المتبادل					
24	أحصل على الدعم والمساندة من زملائي في العمل.					

موافق بدرجة:					العبارة	رقم العبارة
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					تتاح لي فرصة تكوين صداقات مع زملائي في العمل.	25
					توفر لي المؤسسة مختلف التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لإنجاز العمل.	26
					الظروف البيئية للعمل في المؤسسة ملائمة من حيث : التهوية، الإضاءة ، الضوضاء.	27
					تمكنني وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في المؤسسة (كالانترنت، الشبكة الداخلية، الهاتف) من الحصول على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد	28

- أي إضافات أو اقتراحات أو آراء تود ذكرها فيما يخص ممارسة التمكين في مكان عملك وتأثير ذلك على شعورك بالرضا الوظيفي:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا جزيلاً على تعاونكم معنا

الملحق رقم 04: الصدق البنائي لأداة الدراسة

Corrélations

		التمكين	المشاركة في المعلومات
التمكين	Corrélation de Pearson	1	,920**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
المشاركة في المعلومات	Corrélation de Pearson	,920**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
يعمل مسؤولي المباشر على مشاركتي بالمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة و توجهاتها المستقبلية	Corrélation de Pearson	,856**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
يوفر لي مسؤولي المباشر جميع المعلومات اللازمة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب	Corrélation de Pearson	,800**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
تحرص المؤسسة على كسب ثقة العاملين عن طريق اعلامهم بجميع مستجداتها من إنجازات وإخفاقات و مشاكل قد تواجهها	Corrélation de Pearson	,681**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	20	20
لدي ثقة عالية في المؤسسة نتيجة المشاركة العالية في المعلومات	Corrélation de Pearson	,709**	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
توفر المؤسسة نظام اتصال فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات دون قيود	Corrélation de Pearson	,478*	,577**
	Sig. (bilatérale)	,033	,008
	N	20	20
تتميز التعليمات والأوامر في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح	Corrélation de Pearson	,526*	,611**
	Sig. (bilatérale)	,017	,004
	N	20	20

		التمكين	الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات
التمكين	Corrélation de Pearson	1	,836**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,836**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
تتاح لي فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي و التعبير عن أفكاري بحرية	Corrélation de Pearson	,641**	,669**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001
	N	20	20
تترك لي المؤسسة المجال للمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتحديد الرؤية المستقبلية	Corrélation de Pearson	,706**	,715**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	20	20
يمنحني مسؤولي المباشر الحرية والاستقلالية للقيام بعملتي بالشكل الذي أراه مناسباً ويحاسبني على النتائج	Corrélation de Pearson	,673**	,864**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	20	20
يترك لي مسؤولي المباشر الحرية لاستخدام الأسلوب الذي أراه مناسباً لأداء عملي	Corrélation de Pearson	,687**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	20	20
أقوم باتخاذ أي إجراء أجدّه ضرورياً لتحسين عملي دون تدخل من مسؤولي المباشر	Corrélation de Pearson	,499*	,772**
	Sig. (bilatérale)	,025	,000
	N	20	20
يمكنني أن أقدم مقترحاتي وأرائي واستفساراتي بحرية عالية من دون الخوف من النتائج	Corrélation de Pearson	,666**	,811**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000

	N	20	20
يعطيني مسؤولي المباشر سلطات واسعة لمراقبة عملي بنفسى دون تدخل مباشر منه	Corrélacion de Pearson	,620**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000
	N	20	20
يمنحني مسؤولي المباشر الحرية الكافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	Corrélacion de Pearson	,613**	,597**
	Sig. (bilatérale)	,004	,005
	N	20	20
أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى مسؤولي المباشر	Corrélacion de Pearson	,521*	,618**
	Sig. (bilatérale)	,019	,004
	N	20	20

	التمكين	العمل الجماعي	
التمكين	Corrélacion de Pearson	1	,814**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
العمل الجماعي	Corrélacion de Pearson	,814**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
تترك المؤسسة المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل	Corrélacion de Pearson	,629**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	20	20
تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها	Corrélacion de Pearson	,667**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	20	20
يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو يسوده الثقة والاحترام والتعاون	Corrélacion de Pearson	,450*	,602**
	Sig. (bilatérale)	,046	,005
	N	20	20
تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة	Corrélacion de Pearson	,474*	,541*
	Sig. (bilatérale)	,035	,014
	N	20	20
تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	Corrélacion de Pearson	,469*	,701**
	Sig. (bilatérale)	,037	,001
	N	20	20
تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق	Corrélacion de Pearson	,781**	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين على أفكارهم الجيدة وإنجازاتهم بشكل جماعي	Corrélacion de Pearson	,775**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
تحرص المؤسسة على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي والتفاعل	Corrélacion de Pearson	,551*	,812**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000
	N	20	20
تحرص المؤسسة على المساواة بين أعضاء الفريق الواحد في الحقوق والواجبات	Corrélacion de Pearson	,476*	,608**
	Sig. (bilatérale)	,034	,004
	N	20	20

	الرضا الوظيفي	الأجر	
الرضا الوظيفي	Corrélacion de Pearson	1	,578**
	Sig. (bilatérale)		,008
	N	20	20
الأجر	Corrélacion de Pearson	,578**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	

	N	20	20
الأجر الذي أتقاضاه يكفي لتلبية مختلف احتياجاتي الأساسية	Corrélacion de Pearson	,589**	,899**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000
	N	20	20
يتناسب الاجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله والمسؤوليات المنوطة به	Corrélacion de Pearson	,493*	,918**
	Sig. (bilatérale)	,027	,000
	N	20	20
أتقاضى راتبا مناسبا مقارنة برواتب العاملين بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه	Corrélacion de Pearson	,500*	,924**
	Sig. (bilatérale)	,025	,000
	N	20	20

		الرضا الوظيفي	محتوى العمل
	Corrélacion de Pearson	1	,888**
الرضا الوظيفي	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
	Corrélacion de Pearson	,888**	1
محتوى العمل	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
تتلاءم طبيعة العمل الذي أقوم به مع تخصصي وقدراتي وإمكاناتي	Corrélacion de Pearson	,545*	,584**
	Sig. (bilatérale)	,013	,007
	N	20	20
أتمتع بالحرية في تخطيط واختيار طرق أداء عملي	Corrélacion de Pearson	,724**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
تتيح لي وظيفتي الفرص لتنمية مهاراتي واكتساب خبرات جديدة	Corrélacion de Pearson	,571**	,620**
	Sig. (bilatérale)	,009	,004
	N	20	20
تُتاح لي الفرصة لابتداء الرأي بحرية في مختلف المواقف المتعلقة بالعمل	Corrélacion de Pearson	,643**	,762**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	20	20
يتاح لي الوقت الكافي والامكانيات اللازمة لاتمام عملي بكفاءة	Corrélacion de Pearson	,661**	,741**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	20	20
يساعدني عملي على ابراز قدراتي مما يسمح لي بالتجديد والابداع	Corrélacion de Pearson	,659**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	20	20
يمتاز عملي بوضوح إجراءات ومتطلبات وخطوات العمل	Corrélacion de Pearson	,478*	,470*
	Sig. (bilatérale)	,033	,037
	N	20	20

		الرضا الوظيفي	الترقية والحوافز
	Corrélacion de Pearson	1	,664**
الرضا الوظيفي	Sig. (bilatérale)		,001
	N	20	20
	Corrélacion de Pearson	,664**	1
الترقية والحوافز	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	20	20
يعتمد نظام الترقية بالمؤسسة على معايير تتسم بالوضوح والشفافية والعدالة	Corrélacion de Pearson	,638**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	20	20
يوفر لي عملي فرص للحصول على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية	Corrélacion de Pearson	,536*	,899**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000

	N	20	20
تتوافق سياسة الترقية التي تنتهجها لي وظيفتي الحالية مع طموحاتي	Corrélation de Pearson	,647**	,929**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	20	20
يتم توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية	Corrélation de Pearson	,557*	,873**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000
	N	20	20

		الرضا الوظيفي	الإشراف
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,873**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
الإشراف	Corrélation de Pearson	,873**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
علاقتي بمسؤولي المباشر قائمة على الثقة والاحترام والتفاهم	Corrélation de Pearson	,824**	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
يتقبل مسؤولي المباشر وجهة نظري ومقترحاتي وأرائي فيما يخص العمل	Corrélation de Pearson	,828**	,959**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
يساعدني مسؤولي المباشر في حل المشكلات التي تواجهني في العمل	Corrélation de Pearson	,770**	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
يمتاز أسلوب مسؤولي المباشر في التعامل بالصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز	Corrélation de Pearson	,852**	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
يقوم مسؤولي المباشر بتدريبي في جميع ما يتعلق بأعمالي ويطلع على مستوى تقدمي باستمرار	Corrélation de Pearson	,813**	,943**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
يقدر مسؤولي المباشر الجهود التي أبذلها في العمل	Corrélation de Pearson	,833**	,962**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	20	20
يراعي مسؤولي المباشر مشاعر العاملين وظروفهم الشخصية والاجتماعية	Corrélation de Pearson	,618**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000
	N	20	20

		الرضا الوظيفي	جماعات العمل
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,600**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	20	20
جماعات العمل	Corrélation de Pearson	,600**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	20	20
أنتشارك مع زملائي في حل مشكلات العمل وتبادل المعلومات والخبرات	Corrélation de Pearson	,478*	,862**
	Sig. (bilatérale)	,033	,000
	N	20	20
علاقتي بزملائي يسودها الود والاحترام والتقدير المتبادل	Corrélation de Pearson	,474*	,866**
	Sig. (bilatérale)	,035	,000
	N	20	20
أحصل على الدعم والمساندة من زملائي في العمل	Corrélation de Pearson	,555*	,889**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000

	N	20	20
تتاح لي فرصة تكوين صداقات مع زملائي في العمل	Corrélation de Pearson	,487*	,661**
	Sig. (bilatérale)	,029	,002
	N	20	20

		الرضا الوظيفي	ظروف مادية
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,753**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
ظروف مادية	Corrélation de Pearson	,753**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
توفر لي المؤسسة مختلف التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لانجاز العمل	Corrélation de Pearson	,550*	,841**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000
	N	20	20
الظروف البيئية للعمل في المؤسسة ملائمة من حيث : التهوية، الإضاءة ، الضوضاء	Corrélation de Pearson	,610**	,883**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000
	N	20	20
تمكنني وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في المؤسسة (كالإنترنت، الشبكة الداخلية، الهاتف) من الحصول على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد	Corrélation de Pearson	,704**	,780**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	20	20

الملحق رقم 05: اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ

Fiabilité

```
RELIABILITY
/VARIABLES=
1 م16_ع1 م15_ع1 م14_ع1 م13_ع1 م12_ع1 م11_ع1 م10_ع1 م9_ع1 م8_ع1 م7_ع1 م6_ع1 م5_ع1 م4_ع1 م3_ع1 م2_ع1 م1_ع1
1م17_ع
1م24_ع1 م23_ع1 م22_ع1 م21_ع1 م20_ع1 م19_ع1 م18_ع
'/SCALE('
') ALLالتمكين لمحور التمكن
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle: ألفا كرونباخ لمحور التمكن

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	24

Echelle: ألفا كرونباخ لمحور الرضا الوظيفي

```
RELIABILITY
/VARIABLES=
2 م16_ع2 م15_ع2 م14_ع2 م13_ع2 م12_ع2 م11_ع2 م10_ع2 م9_ع2 م8_ع2 م7_ع2 م6_ع2 م5_ع2 م4_ع2 م3_ع2 م2_ع2 م1_ع2
2م17_ع2
2م28_ع2 م27_ع2 م26_ع2 م25_ع2 م24_ع2 م23_ع2 م22_ع2 م21_ع2 م20_ع2 م19_ع2 م18_ع2
'/SCALE('
') ALLالرضا الوظيفي
/MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	28

Echelle: الفا كرونباخ للاستبانة

```

RELIABILITY
2 م16_ع2 م15_ع2 م14_ع2 م13_ع2 م12_ع2 م11_ع2 م10_ع2 م9_ع2 م8_ع2 م7_ع2 م6_ع2 م5_ع2 م4_ع2 م3_ع2 م2_ع2 م1_ع /VARIABLES=
2م17_ع
1 م6_ع1 م5_ع1 م4_ع1 م3_ع1 م2_ع1 م1_ع2 م28_ع2 م27_ع2 م26_ع2 م25_ع2 م24_ع2 م23_ع2 م22_ع2 م21_ع2 م20_ع2 م19_ع2 م18_ع
1م8_ع1 م7_ع
1 م24_ع1 م23_ع1 م22_ع1 م21_ع1 م20_ع1 م19_ع1 م18_ع1 م17_ع1 م16_ع1 م15_ع1 م14_ع1 م13_ع1 م12_ع1 م11_ع1 م10_ع1 م9_ع
') ALLالفا كرونباخ للاستبانة /SCALE('
/MODEL=ALPHA.

```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	52

الملحق رقم 06: اختبار التوزيع الطبيعي

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=y x
/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الرضا الوظيفي	التمكين
N		142	142
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5170	3,6397
	Ecart-type	,71794	,80142
Différences les plus extrêmes	Absolue	,076	,097
	Positive	,062	,051
	Négative	-,076	-,097
Z de Kolmogorov-Smirnov		,907	1,159
Signification asymptotique (bilatérale)		,383	,136

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم 07: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

Effectifs

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الصف المهني	عدد سنوات الخدمة في هذه المؤسسة
N	Valide	142	142	142	142	142
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	84	59,2	59,2	59,2
	أنثى	58	40,8	40,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	34	23,9	23,9	23,9
	من 30 الى أقل من 40 سنة	66	46,5	46,5	70,4
	40 سنة فأكثر	42	29,6	29,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

الصف المهني

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار سامي	3	2,1	2,1	2,1
	اطار	88	62,0	62,0	64,1
	عون تحكم	21	14,8	14,8	78,9
	عون تنفيذ	30	21,1	21,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	30	21,1	21,1	21,1
	جامعي	107	75,4	75,4	96,5
	دراسات عليا	5	3,5	3,5	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

عدد سنوات الخدمة في هذه المؤسسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	49	34,5	34,5	34,5
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	39	27,5	27,5	62,0
	10 سنوات فأكثر	54	38,0	38,0	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

الملحق رقم 08: الإحصاءات الوصفية لمستوى التمكين لدى أفراد عينة الدراسة

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التمكين	142	1,00	5,00	3,6397	,80142
N valide (listwise)	142				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يعمل مسؤولي المباشر على مشاركتي بالمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة و توجهاتها المستقبلية	142	1	5	3,88	1,035
يوفر لي مسؤولي المباشر جميع المعلومات اللازمة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب	142	1	5	3,94	,988
تحرص المؤسسة على كسب ثقة العاملين عن طريق اعلامهم بجميع مستجداتها من إنجازات وإخفاقات و مشاكل قد تواجهها	142	1	5	3,51	1,083
لدي ثقة عالية في المؤسسة نتيجة المشاركة العالية في المعلومات	142	1	5	3,75	1,040
توفر المؤسسة نظام اتصال فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات دون قيود	142	1	5	3,78	1,039
تتميز التعليمات والأوامر في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح	142	1	5	3,64	,933
المشاركة في المعلومات	142	1,00	5,00	3,7523	,81643
N valide (listwise)	142				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتاح لي فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي و التعبير عن أفكاري بحرية	142	1	5	3,46	1,212
تترك لي المؤسسة المجال للمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتحديد الرؤية المستقبلية	142	1	5	3,09	1,265
يمنحني مسؤولي المباشر الحرية والاستقلالية للقيام بعملتي بالشكل الذي أراه مناسباً ويحاسبني على النتائج	142	1	5	3,87	1,087
يترك لي مسؤولي المباشر الحرية لاستخدام الأسلوب الذي أراه مناسباً لأداء عملي	142	1	5	3,84	1,096
أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضرورياً لتحسين عملي دون تدخل من مسؤولي المباشر	142	1	5	3,66	1,142
يمكنني أن أقدم مقترحاتي وآرائي واستفساراتي بحرية عالية من دون الخوف من النتائج	142	1	5	3,67	1,115

يعطيني مسؤولي المباشر سلطات واسعة لمراقبة عملي بنفسي دون تدخل مباشر منه	142	1	5	3,62	1,195
يمنحني مسؤولي المباشر الحرية الكافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	142	1	5	3,65	1,162
أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى مسؤولي المباشر	142	1	5	3,69	1,086
الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات	142	1,00	5,00	3,6158	,94054
N valide (listwise)	142				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تترك المؤسسة المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل	142	1	5	3,50	1,122
تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها	142	1	5	3,53	1,063
يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو يسوده الثقة والاحترام والتعاون	142	1	5	3,89	1,032
تُدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة	142	1	5	3,50	1,030
تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم	142	1	5	3,70	1,030
تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق	142	1	5	3,73	1,066
تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين على أفكارهم الجيدة و إنجازاتهم بشكل جماعي	142	1	5	3,08	1,329
تحرص المؤسسة على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي و التفاعل	142	1	5	3,57	1,169
تحرص المؤسسة على المساواة بين أعضاء الفريق الواحد في الحقوق والواجبات	142	1	5	3,46	1,043
العمل الجماعي	142	1,00	5,00	3,5509	,92081
N valide (listwise)	142				

Tableau de fréquences

يعمل مسؤولي المباشر على مشاركتي بالمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة و توجهاتها المستقبلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
موافق بدرجة قليلة جدا	6	4,2	4,2	4,2
موافق بدرجة قليلة	8	5,6	5,6	9,9
موافق بدرجة متوسطة	25	17,6	17,6	27,5
موافق بدرجة كبيرة	61	43,0	43,0	70,4
موافق بدرجة كبيرة جدا	42	29,6	29,6	100,0
Total	142	100,0	100,0	

يوفر لي مسؤولي المباشر جميع المعلومات اللازمة التي تتعلق بعملى في الوقت المناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	3,5	3,5	3,5
موافق بدرجة قليلة جدا	6	4,2	4,2	7,7
موافق بدرجة قليلة	25	17,6	17,6	25,4
موافق بدرجة متوسطة	62	43,7	43,7	69,0
موافق بدرجة كبيرة	44	31,0	31,0	100,0
موافق بدرجة كبيرة جدا	Total	142	100,0	100,0

تحرص المؤسسة على كسب ثقة العاملين عن طريق اعلامهم بجميع مستجداتها من إنجازات وإخفاقات و مشاكل قد تواجهها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	6,3	6,3	6,3
موافق بدرجة قليلة جدا	10	7,0	7,0	13,4
موافق بدرجة قليلة	50	35,2	35,2	48,6
موافق بدرجة متوسطة	45	31,7	31,7	80,3
موافق بدرجة كبيرة	28	19,7	19,7	100,0
موافق بدرجة كبيرة جدا	Total	142	100,0	100,0

لدي ثقة عالية في المؤسسة نتيجة المشاركة العالية في المعلومات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	5,6	5,6	5,6
موافق بدرجة قليلة جدا	5	3,5	3,5	9,2
موافق بدرجة قليلة	35	24,6	24,6	33,8
موافق بدرجة متوسطة	60	42,3	42,3	76,1
موافق بدرجة كبيرة	34	23,9	23,9	100,0
موافق بدرجة كبيرة جدا	Total	142	100,0	100,0

توفر المؤسسة نظام اتصال فعال يسمح بحرية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات دون قيود

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	4,2	4,2	4,2
موافق بدرجة قليلة جدا	7	4,9	4,9	9,2
موافق بدرجة قليلة	38	26,8	26,8	35,9
موافق بدرجة متوسطة	52	36,6	36,6	72,5
موافق بدرجة كبيرة	39	27,5	27,5	100,0
موافق بدرجة كبيرة جدا	Total	142	100,0	100,0

تتميز التعليمات والأوامر في المؤسسة بدرجة عالية من الوضوح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	2,8	2,8	2,8
موافق بدرجة قليلة جدا	10	7,0	7,0	9,9
موافق بدرجة قليلة	42	29,6	29,6	39,4
موافق بدرجة متوسطة	63	44,4	44,4	83,8
موافق بدرجة كبيرة	23	16,2	16,2	100,0
موافق بدرجة كبيرة جدا				

يوفر لي مسؤولي المباشر جميع المعلومات اللازمة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	5	3,5	3,5
	موافق بدرجة قليلة	6	4,2	7,7
	موافق بدرجة متوسطة	25	17,6	25,4
	موافق بدرجة كبيرة	62	43,7	69,0
	موافق بدرجة كبيرة جدا	44	31,0	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تتاح لي فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي والتعبير عن افكاري بحرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	13	9,2	9,2
	موافق بدرجة قليلة	13	9,2	18,3
	موافق بدرجة متوسطة	46	32,4	50,7
	موافق بدرجة كبيرة	36	25,4	76,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	34	23,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تترك لي المؤسسة المجال للمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق اهدافها، وتحديد الرؤية المستقبلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	20	14,1	14,1
	موافق بدرجة قليلة	25	17,6	31,7
	موافق بدرجة متوسطة	41	28,9	60,6
	موافق بدرجة كبيرة	34	23,9	84,5
	موافق بدرجة كبيرة جدا	22	15,5	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يمنحني مسؤولي المباشر الحرية والاستقلالية للقيام بعملتي بالشكل الذي أراه مناسباً ويحاسبني على النتائج

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	8	5,6	5,6
	موافق بدرجة قليلة	6	4,2	9,9
	موافق بدرجة متوسطة	28	19,7	29,6
	موافق بدرجة كبيرة	55	38,7	68,3
	موافق بدرجة كبيرة جدا	45	31,7	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يترك لي مسؤولي المباشر الحرية لاستخدام الأسلوب الذي أراه مناسباً لأداء عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	8	5,6	5,6
	موافق بدرجة قليلة	7	4,9	10,6
	موافق بدرجة متوسطة	29	20,4	31,0
	موافق بدرجة كبيرة	54	38,0	69,0
	موافق بدرجة كبيرة جدا	44	31,0	100,0
	Total	142	100,0	100,0

أقوم باتخاذ أي إجراء أجده ضروريا لتحسين عملي دون تدخل من مسؤولي المباشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	12	8,5	8,5
	موافق بدرجة قليلة	7	4,9	13,4
	موافق بدرجة متوسطة	31	21,8	35,2
	موافق بدرجة كبيرة	59	41,5	76,8
	موافق بدرجة كبيرة جدا	33	23,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يمكنني أن أقدم مقترحاتي وآرائي واستفساراتي بحرية عالية من دون الخوف من النتائج

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	8	5,6	5,6
	موافق بدرجة قليلة	11	7,7	13,4
	موافق بدرجة متوسطة	38	26,8	40,1
	موافق بدرجة كبيرة	48	33,8	73,9
	موافق بدرجة كبيرة جدا	37	26,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يعطيني مسؤولي المباشر سلطات واسعة لمراقبة عملي بنفسى دون تدخل مباشر منه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	12	8,5	8,5
	موافق بدرجة قليلة	9	6,3	14,8
	موافق بدرجة متوسطة	39	27,5	42,3
	موافق بدرجة كبيرة	43	30,3	72,5
	موافق بدرجة كبيرة جدا	39	27,5	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يمنحني مسؤولي المباشر الحرية الكافية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	9	6,3	6,3
	موافق بدرجة قليلة	14	9,9	16,2
	موافق بدرجة متوسطة	33	23,2	39,4
	موافق بدرجة كبيرة	48	33,8	73,2
	موافق بدرجة كبيرة جدا	38	26,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0

أمتلك صلاحية تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى مسؤولي المباشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	8	5,6	5,6
	موافق بدرجة قليلة	10	7,0	12,7
	موافق بدرجة متوسطة	34	23,9	36,6
	موافق بدرجة كبيرة	56	39,4	76,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	34	23,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0

ترك المؤسسة المجال للعاملين للمشاركة بشكل جماعي في حل مشاكل العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	9	6,3	6,3
	موافق بدرجة قليلة	15	10,6	16,9
	موافق بدرجة متوسطة	43	30,3	47,2
	موافق بدرجة كبيرة	46	32,4	79,6
	موافق بدرجة كبيرة جدا	29	20,4	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تشجع المؤسسة على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	8	5,6	5,6
	موافق بدرجة قليلة	12	8,5	14,1
	موافق بدرجة متوسطة	45	31,7	45,8
	موافق بدرجة كبيرة	51	35,9	81,7
	موافق بدرجة كبيرة جدا	26	18,3	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يؤدي أعضاء فريق العمل عملهم في جو يسوده الثقة والاحترام والتعاون

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	5	3,5	3,5
	موافق بدرجة قليلة	10	7,0	10,6
	موافق بدرجة متوسطة	24	16,9	27,5
	موافق بدرجة كبيرة	60	42,3	69,7
	موافق بدرجة كبيرة جدا	43	30,3	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تدعم المؤسسة فرق العمل بكافة الصلاحيات والتسهيلات اللازمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	7	4,9	4,9
	موافق بدرجة قليلة	15	10,6	15,5
	موافق بدرجة متوسطة	41	28,9	44,4
	موافق بدرجة كبيرة	58	40,8	85,2
	موافق بدرجة كبيرة جدا	21	14,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	6	4,2	4,2
	موافق بدرجة قليلة	10	7,0	11,3
	موافق بدرجة متوسطة	36	25,4	36,6
	موافق بدرجة كبيرة	58	40,8	77,5
	موافق بدرجة كبيرة جدا	32	22,5	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تشجع المؤسسة العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	6	4,2	4,2
	موافق بدرجة قليلة	10	7,0	11,3
	موافق بدرجة متوسطة	39	27,5	38,7
	موافق بدرجة كبيرة	49	34,5	73,2
	موافق بدرجة كبيرة جدا	38	26,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تحرص المؤسسة على مكافأة العاملين على أفكارهم الجيدة و إنجازاتهم بشكل جماعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	28	19,7	19,7
	موافق بدرجة قليلة	15	10,6	30,3
	موافق بدرجة متوسطة	36	25,4	55,6
	موافق بدرجة كبيرة	43	30,3	85,9
	موافق بدرجة كبيرة جدا	20	14,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تحرص المؤسسة على تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي و التفاعل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	11	7,7	7,7
	موافق بدرجة قليلة	13	9,2	16,9
	موافق بدرجة متوسطة	35	24,6	41,5
	موافق بدرجة كبيرة	50	35,2	76,8
	موافق بدرجة كبيرة جدا	33	23,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تحرص المؤسسة على المساواة بين أعضاء الفريق الواحد في الحقوق والواجبات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	7	4,9	4,9
	موافق بدرجة قليلة	14	9,9	14,8
	موافق بدرجة متوسطة	52	36,6	51,4
	موافق بدرجة كبيرة	45	31,7	83,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	24	16,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0

الملحق رقم 09: الإحصاءات الوصفية لمستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الرضا الوظيفي	142	1,00	5,00	3,5170	,71794
N valide (listwise)	142				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأجر الذي أتقاضاه يكفي لتلبية مختلف احتياجاتي الأساسية	142	1	5	3,11	1,077
يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله والمسؤوليات المنوطة به	142	1	5	3,14	1,189
أتقاضى راتباً مناسباً مقارنة برواتب العاملين بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه	142	1	5	3,46	1,102
الرضا عن الأجر	142	1,00	5,00	3,2347	1,00494
N valide (listwise)	142				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتلاءم طبيعة العمل الذي أقوم به مع تخصصي وقدراتي وإمكاناتي	142	1	5	3,75	1,007
أتمتع بالحرية في تخطيط واختيار طرق أداء عملي	142	1	5	3,64	1,081
تتيح لي وظيفتي الفرص لتنمية مهاراتي واكتساب خبرات جديدة	142	1	5	3,58	1,013
تُتاح لي الفرصة لبدء الرأي بحرية في مختلف المواقف المتعلقة بالعمل	142	1	5	3,54	1,022
يتاح لي الوقت الكافي والإمكانيات اللازمة لاتمام عملي بكفاءة	142	1	5	3,52	,897
يساعدني عملي على إبراز قدراتي مما يسمح لي بالتجديد والإبداع	142	1	5	3,46	1,063
يمتاز عملي بوضوح إجراءات ومتطلبات وخطوات العمل	142	1	5	3,73	,922
الرضا عن محتوى العمل	142	1,00	5,00	3,6026	,80167
N valide (listwise)	142				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يعتمد نظام الترقيّة بالمؤسسة على معايير تتسم بالوضوح والشفافية والعدالة	142	1	5	2,99	1,142
يوفر لي عملي فرصاً للحصول على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية	142	1	5	2,89	1,161

تتوافق سياسة الترقية التي تنتهجها لي وظيقتي الحالية مع طموحاتي	142	1	5	3,06	1,128
يتم توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية	142	1	5	2,94	1,103
الرضا عن الترقية والحوافز	142	1,00	5,00	2,9683	1,02446
N valide (listwise)	142				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
علاقتي بمسؤولي المباشر قائمة على الثقة والاحترام والتفاهم	142	1	5	4,11	1,036
يتقبل مسؤولي المباشر وجهة نظري ومقترحاتي وأرائي فيما يخص العمل	142	1	5	3,87	1,135
يساعدني مسؤولي المباشر في حل المشكلات التي تواجهني في العمل	142	1	5	3,99	1,065
يمتاز أسلوب مسؤولي المباشر في التعامل بالصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز	142	1	5	4,04	1,078
يقوم مسؤولي المباشر بتدريبي في جميع ما يتعلق بأعمالي ويطلع على مستوى تقدمي باستمرار	142	1	5	3,78	1,174
يقدر مسؤولي المباشر الجهود التي أبذلها في العمل	142	1	5	3,85	1,205
يراعي مسؤولي المباشر مشاعر العاملين وظروفهم الشخصية والاجتماعية	142	1	5	3,77	1,163
الرضا عن الاشراف	142	1,00	5,00	3,9155	,98566
N valide (listwise)	142				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أنتشارك مع زملائي في حل مشكلات العمل وتبادل المعلومات والخبرات	142	1	5	3,87	1,012
علاقتي بزملائي يسودها الود والاحترام والتقدير المتبادل	142	1	5	4,08	,983
أحصل على الدعم والمساندة من زملائي في العمل	142	1	5	3,89	1,043
تتاح لي فرصة تكوين صداقات مع زملائي في العمل	142	1	5	3,93	1,008
الرضا عن جماعات العمل	142	1,00	5,00	3,9419	,85296
N valide (listwise)	142				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر لي المؤسسة مختلف التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لانجاز العمل	142	1	5	3,49	1,023
الظروف البيئية للعمل في المؤسسة ملائمة من حيث : التهوية، الإضاءة ، الضوضاء	142	1	5	3,33	1,183
تمكنني وسائل الاتصال المتوفرة في المؤسسة من الحصول على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد	142	1	5	3,49	1,030
الرضا عن الظروف المادية للعمل	142	1,00	5,00	3,4390	,90474
N valide (listwise)	142				

الأجر الذي أتقاضاه يكفي لتلبية مختلف احتياجاتي الأساسية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بدرجة قليلة جدا	14	9,9	9,9	9,9
موافق بدرجة قليلة	20	14,1	14,1	23,9
موافق بدرجة متوسطة	58	40,8	40,8	64,8
موافق بدرجة كبيرة	37	26,1	26,1	90,8
موافق بدرجة كبيرة جدا	13	9,2	9,2	100,0
Total	142	100,0	100,0	

يتناسب الاجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله والمسؤوليات المنوطة به

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بدرجة قليلة جدا	17	12,0	12,0	12,0
موافق بدرجة قليلة	21	14,8	14,8	26,8
موافق بدرجة متوسطة	48	33,8	33,8	60,6
موافق بدرجة كبيرة	37	26,1	26,1	86,6
موافق بدرجة كبيرة جدا	19	13,4	13,4	100,0
Total	142	100,0	100,0	

أتقاضى راتبا مناسباً مقارنة برواتب العاملين بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بدرجة قليلة جدا	11	7,7	7,7	7,7
موافق بدرجة قليلة	11	7,7	7,7	15,5
موافق بدرجة متوسطة	46	32,4	32,4	47,9
موافق بدرجة كبيرة	50	35,2	35,2	83,1
موافق بدرجة كبيرة جدا	24	16,9	16,9	100,0
Total	142	100,0	100,0	

تتلاءم طبيعة العمل الذي أقوم به مع تخصصي وقدراتي وإمكاناتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	6	4,2	4,2
	موافق بدرجة قليلة	6	4,2	8,5
	موافق بدرجة متوسطة	40	28,2	36,6
	موافق بدرجة كبيرة	56	39,4	76,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	34	23,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0

أتمتع بالحرية في تخطيط واختيار طرق أداء عملي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	7	4,9	4,9
	موافق بدرجة قليلة	13	9,2	14,1
	موافق بدرجة متوسطة	36	25,4	39,4
	موافق بدرجة كبيرة	54	38,0	77,5
	موافق بدرجة كبيرة جدا	32	22,5	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تتيح لي وظيفتي الفرص لتنمية مهاراتي واكتساب خبرات جديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	8	5,6	5,6
	موافق بدرجة قليلة	7	4,9	10,6
	موافق بدرجة متوسطة	46	32,4	43,0
	موافق بدرجة كبيرة	57	40,1	83,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	24	16,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تُتاح لي الفرصة لابتداء الرأي بحرية في مختلف المواقف المتعلقة بالعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	7	4,9	4,9
	موافق بدرجة قليلة	10	7,0	12,0
	موافق بدرجة متوسطة	50	35,2	47,2
	موافق بدرجة كبيرة	50	35,2	82,4
	موافق بدرجة كبيرة جدا	25	17,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يتاح لي الوقت الكافي والامكانيات اللازمة لاتمام عملي بكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	4	2,8	2,8
	موافق بدرجة قليلة	8	5,6	8,5
	موافق بدرجة متوسطة	59	41,5	50,0
	موافق بدرجة كبيرة	52	36,6	86,6
	موافق بدرجة كبيرة جدا	19	13,4	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يساعدني عملي على ابراز قدراتي مما يسمح لي بالتجديد والابداع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	8	5,6	5,6
	موافق بدرجة قليلة	13	9,2	14,8
	موافق بدرجة متوسطة	51	35,9	50,7
	موافق بدرجة كبيرة	45	31,7	82,4
	موافق بدرجة كبيرة جدا	25	17,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يمتاز عملي بوضوح إجراءات ومتطلبات وخطوات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	4	2,8	2,8
	موافق بدرجة قليلة	8	5,6	8,5
	موافق بدرجة متوسطة	36	25,4	33,8
	موافق بدرجة كبيرة	68	47,9	81,7
	موافق بدرجة كبيرة جدا	26	18,3	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يعتمد نظام الترقية بالمؤسسة على معايير تتسم بالوضوح والشفافية والعدالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	17	12,0	12,0
	موافق بدرجة قليلة	30	21,1	33,1
	موافق بدرجة متوسطة	45	31,7	64,8
	موافق بدرجة كبيرة	38	26,8	91,5
	موافق بدرجة كبيرة جدا	12	8,5	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يوفر لي عملي فرص للحصول على الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	19	13,4	13,4
	موافق بدرجة قليلة	35	24,6	38,0
	موافق بدرجة متوسطة	43	30,3	68,3
	موافق بدرجة كبيرة	33	23,2	91,5
	موافق بدرجة كبيرة جدا	12	8,5	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تتوافق سياسة الترقية التي تتيحها لي وظيفتي الحالية مع طموحاتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	15	10,6	10,6
	موافق بدرجة قليلة	28	19,7	30,3
	موافق بدرجة متوسطة	46	32,4	62,7
	موافق بدرجة كبيرة	40	28,2	90,8
	موافق بدرجة كبيرة جدا	13	9,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يتم توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	16	11,3	11,3
	موافق بدرجة قليلة	28	19,7	31,0
	موافق بدرجة متوسطة	60	42,3	73,2
	موافق بدرجة كبيرة	24	16,9	90,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	14	9,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0

علاقتي بمسؤولي المباشر قائمة على الثقة والاحترام والتفاهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	7	4,9	4,9
	موافق بدرجة قليلة	1	,7	5,6
	موافق بدرجة متوسطة	24	16,9	22,5
	موافق بدرجة كبيرة	48	33,8	56,3
	موافق بدرجة كبيرة جدا	62	43,7	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يتقبل مسؤولي المباشر وجهة نظري ومقترحاتي وأراني فيما يخص العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	10	7,0	7,0
	موافق بدرجة قليلة	5	3,5	10,6
	موافق بدرجة متوسطة	26	18,3	28,9
	موافق بدرجة كبيرة	53	37,3	66,2
	موافق بدرجة كبيرة جدا	48	33,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يساعدني مسؤولي المباشر في حل المشكلات التي تواجهني في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	5	3,5	3,5
	موافق بدرجة قليلة	8	5,6	9,2
	موافق بدرجة متوسطة	27	19,0	28,2
	موافق بدرجة كبيرة	46	32,4	60,6
	موافق بدرجة كبيرة جدا	56	39,4	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يمتاز أسلوب مسؤولي المباشر في التعامل بالصدق والشفافية والموضوعية وعدم التحيز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	7	4,9	4,9
	موافق بدرجة قليلة	6	4,2	9,2
	موافق بدرجة متوسطة	19	13,4	22,5
	موافق بدرجة كبيرة	52	36,6	59,2
	موافق بدرجة كبيرة جدا	58	40,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يقوم مسؤولي المباشر بتدريبي في جميع ما يتعلق بأعمالي ويطلع على مستوى تقدمي باستمرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	10	7,0	7,0
	موافق بدرجة قليلة	8	5,6	12,7
	موافق بدرجة متوسطة	32	22,5	35,2
	موافق بدرجة كبيرة	45	31,7	66,9
	موافق بدرجة كبيرة جدا	47	33,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يقدر مسؤولي المباشر الجهود التي أبدلها في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	11	7,7	7,7
	موافق بدرجة قليلة	7	4,9	12,7
	موافق بدرجة متوسطة	28	19,7	32,4
	موافق بدرجة كبيرة	43	30,3	62,7
	موافق بدرجة كبيرة جدا	53	37,3	100,0
	Total	142	100,0	100,0

يراعي مسؤولي المباشر مشاعر العاملين وظروفهم الشخصية والاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	9	6,3	6,3
	موافق بدرجة قليلة	8	5,6	12,0
	موافق بدرجة متوسطة	37	26,1	38,0
	موافق بدرجة كبيرة	40	28,2	66,2
	موافق بدرجة كبيرة جدا	48	33,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0

أنتشارك مع زملائي في حل مشكلات العمل وتبادل المعلومات والخبرات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	6	4,2	4,2
	موافق بدرجة قليلة	5	3,5	7,7
	موافق بدرجة متوسطة	32	22,5	30,3
	موافق بدرجة كبيرة	58	40,8	71,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	41	28,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0

علاقتي بزملائي يسودها الود والاحترام والتقدير المتبادل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	4	2,8	2,8
	موافق بدرجة قليلة	5	3,5	6,3
	موافق بدرجة متوسطة	24	16,9	23,2
	موافق بدرجة كبيرة	52	36,6	59,9
	موافق بدرجة كبيرة جدا	57	40,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0

أحصل على الدعم والمساعدة من زملائي في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	6	4,2	4,2
	موافق بدرجة قليلة	4	2,8	7,0
	موافق بدرجة متوسطة	37	26,1	33,1
	موافق بدرجة كبيرة	47	33,1	66,2
	موافق بدرجة كبيرة جدا	48	33,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تتاح لي فرصة تكوين صداقات مع زملائي في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	6	4,2	4,2
	موافق بدرجة قليلة	6	4,2	8,5
	موافق بدرجة متوسطة	23	16,2	24,6
	موافق بدرجة كبيرة	64	45,1	69,7
	موافق بدرجة كبيرة جدا	43	30,3	100,0
	Total	142	100,0	100,0

توفر لي المؤسسة مختلف التجهيزات والأدوات المادية اللازمة لانجاز العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	9	6,3	6,3
	موافق بدرجة قليلة	5	3,5	9,9
	موافق بدرجة متوسطة	59	41,5	51,4
	موافق بدرجة كبيرة	45	31,7	83,1
	موافق بدرجة كبيرة جدا	24	16,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0

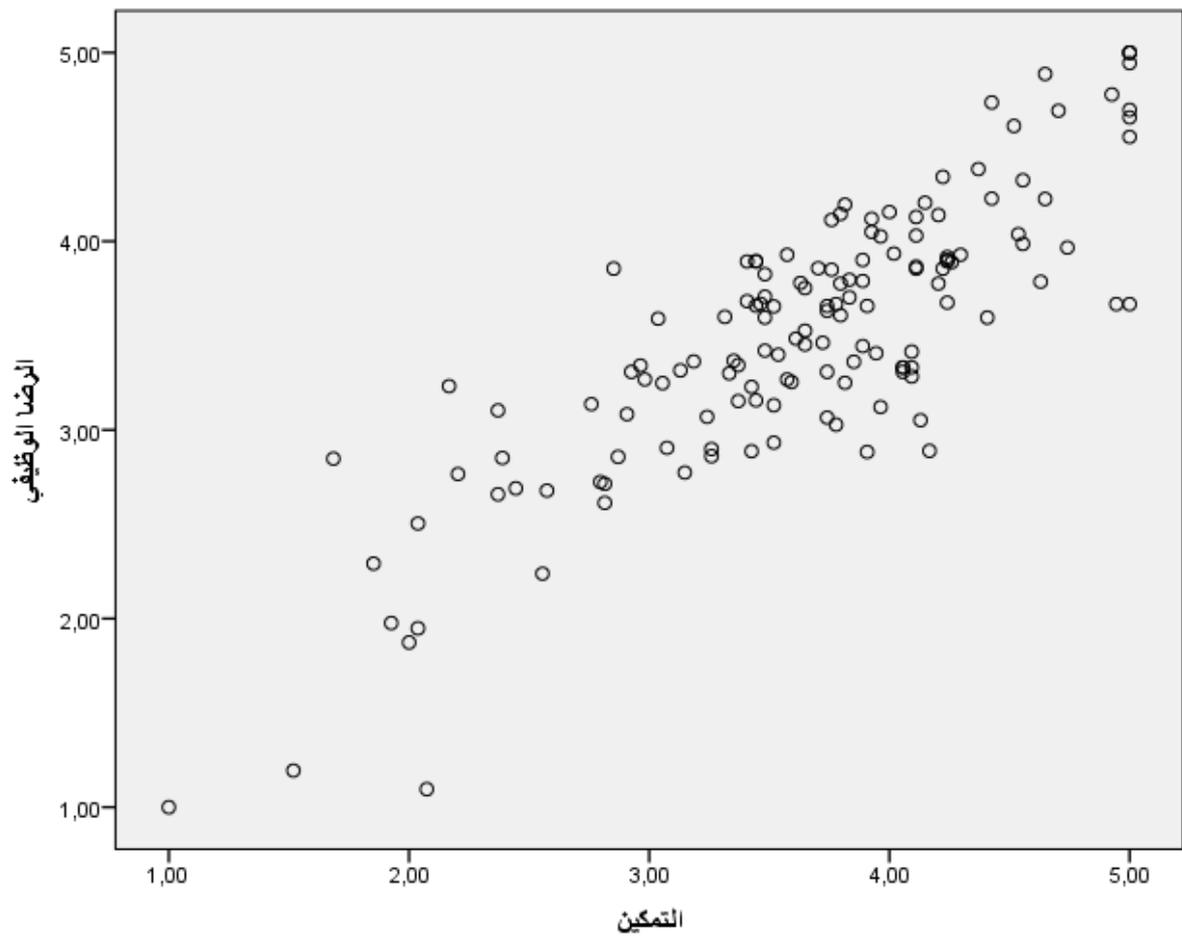
الظروف البينية للعمل في المؤسسة ملائمة من حيث : التهوية، الإضاءة ، الضوضاء

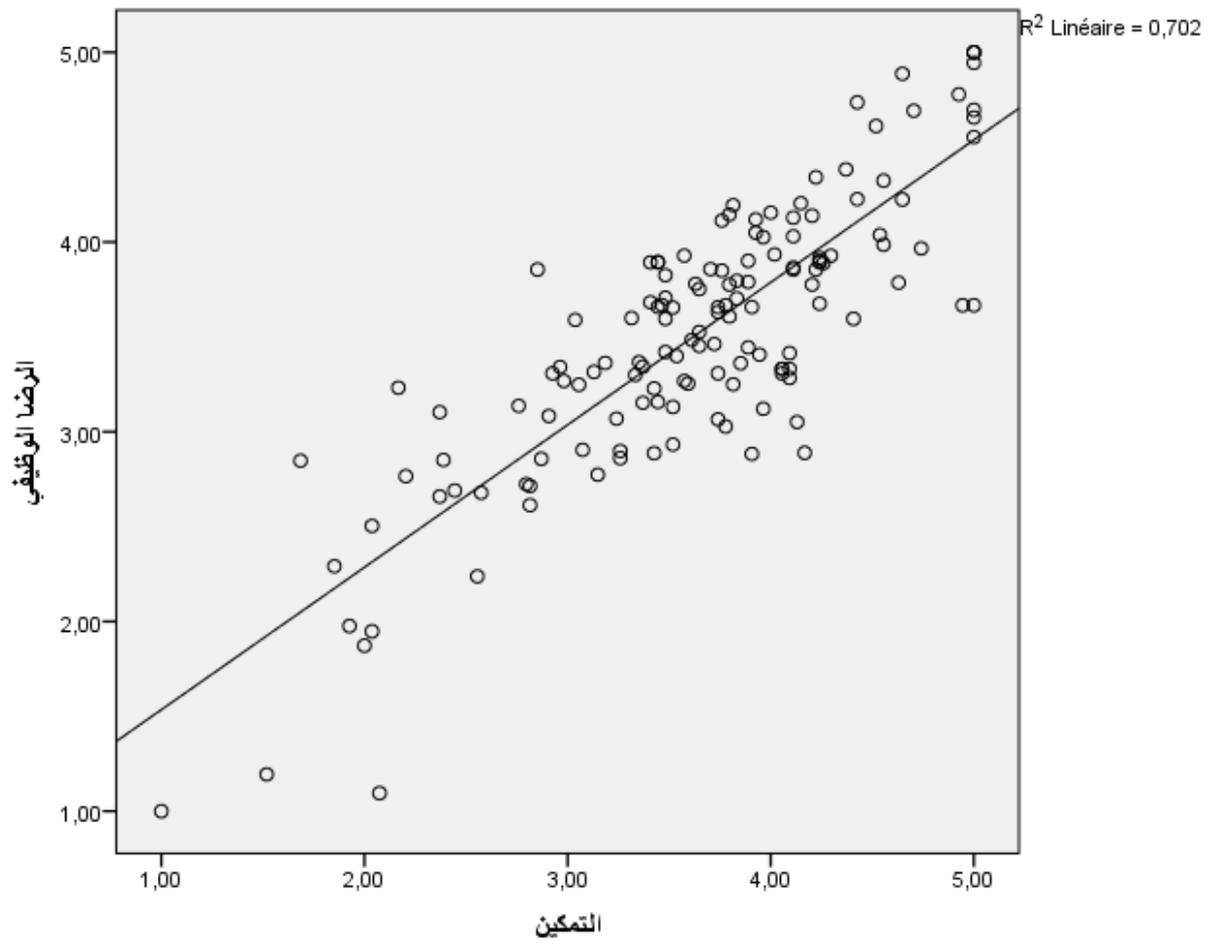
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	15	10,6	10,6
	موافق بدرجة قليلة	10	7,0	17,6
	موافق بدرجة متوسطة	58	40,8	58,5
	موافق بدرجة كبيرة	31	21,8	80,3
	موافق بدرجة كبيرة جدا	28	19,7	100,0
	Total	142	100,0	100,0

تمكّني وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في المؤسسة (كالإنترنت، الشبكة الداخلية، الهاتف) من الحصول على
معلومات مفصلة قيل بدني بالعمل الجديد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بدرجة قليلة جدا	6	4,2	4,2	4,2
	موافق بدرجة قليلة	13	9,2	9,2	13,4
	موافق بدرجة متوسطة	54	38,0	38,0	51,4
	موافق بدرجة كبيرة	43	30,3	30,3	81,7
	موافق بدرجة كبيرة جدا	26	18,3	18,3	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

الملحق رقم 10: العلاقة الخطية بين التمكين والرضا الوظيفي (شكل نقط الانتشار)

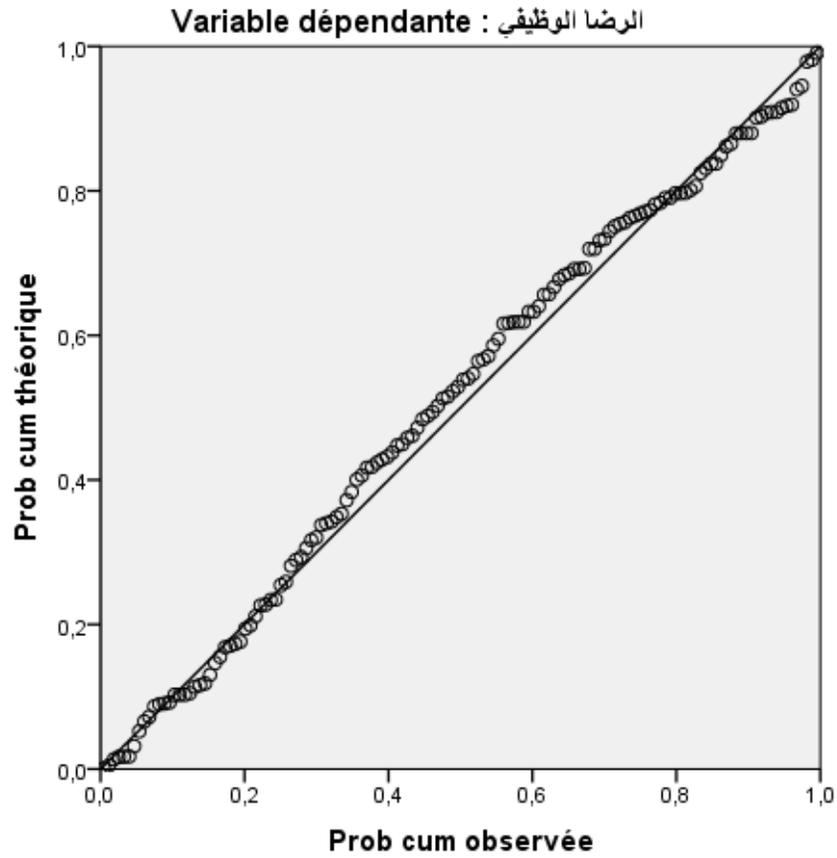




الملحق رقم 11: تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي الخاص بالرواسب المعيارية
للانحدار

1-تخطيط الاحتمال الطبيعي الخاص بالرواسب

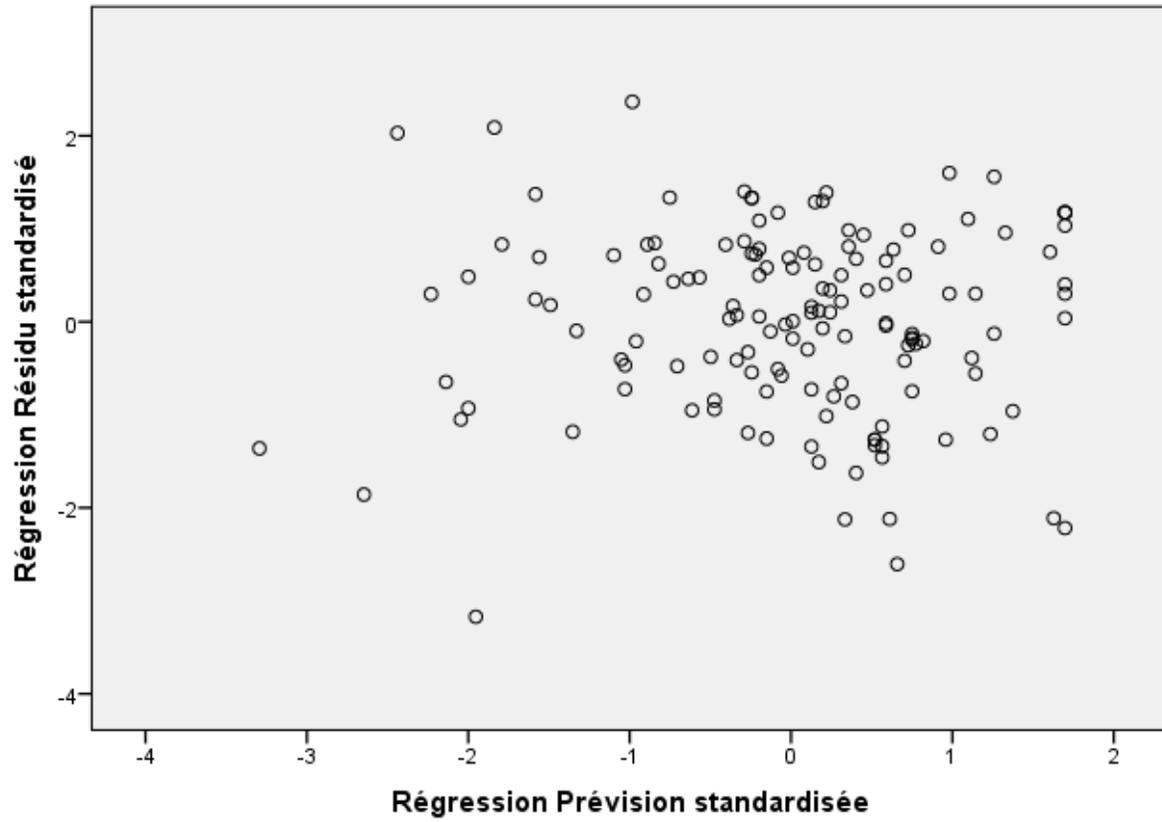
Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



2-تخطيط الانتشار للرواسب

Nuage de points

Variable dépendante : الرضا الوظيفي



الملحق رقم 12: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة في المعلومات على الرضا الوظيفي
لأفراد عينة الدراسة

Corrélations

		الرضا الوظيفي	المشاركة في المعلومات
Corrélacion de Pearson	الرضا الوظيفي	1,000	,757
	المشاركة في المعلومات	,757	1,000
Sig. (unilatérale)	الرضا الوظيفي	.	,000
	المشاركة في المعلومات	,000	.
N	الرضا الوظيفي	142	142
	المشاركة في المعلومات	142	142

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المشاركة في المعلومات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,757 ^a	,573	,570	,47088

a. Valeurs prédites : (constantes), المشاركة في المعلومات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	41,634	1	41,634	187,773	,000 ^b
	Résidu	31,042	140	,222		
	Total	72,676	141			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), المشاركة في المعلومات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,020	,186	5,467	,000
	المشاركة في المعلومات	,666	,049	,757	13,703

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

الملحق رقم 13: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

Corrélations

		الرضا الوظيفي	الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات
Corrélation de Pearson	الرضا الوظيفي	1,000	,701
	الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات	,701	1,000
Sig. (unilatérale)	الرضا الوظيفي	.	,000
	الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات	,000	.
N	الرضا الوظيفي	142	142
	الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات	142	142

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,701 ^a	,491	,488	,51386

a. Valeurs prédites : (constantes), الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات

b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	35,709	1	35,709	135,236	,000 ^b
	36,967	140	,264		
Total	72,676	141			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,582	,172		9,207	,000
1 الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات	,535	,046	,701	11,629	,000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

الملحق رقم 14: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العمل الجماعي على الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

Corrélations

		الرضا الوظيفي	العمل الجماعي
Corrélation de Pearson	الرضا الوظيفي	1,000	,801
	العمل الجماعي	,801	1,000
Sig. (unilatérale)	الرضا الوظيفي	.	,000
	العمل الجماعي	,000	.
N	الرضا الوظيفي	142	142
	العمل الجماعي	142	142

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العمل الجماعي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,801 ^a	,642	,639	,43110

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل الجماعي

b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	46,658	1	46,658	251,060	,000 ^b
	Résidu	26,018	140	,186		
	Total	72,676	141			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), العمل الجماعي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,299	,145	8,982	,000
	العمل الجماعي	,625	,039	,801	,000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

الملحق رقم 15: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين على الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

Corrélations

		الرضا الوظيفي	التمكين
Corrélacion de Pearson	الرضا الوظيفي	1,000	,838
	التمكين	,838	1,000
Sig. (unilatérale)	الرضا الوظيفي	.	,000
	التمكين	,000	.
N	الرضا الوظيفي	142	142
	التمكين	142	142

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التمكين ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,838 ^a	,702	,700	,39304

a. Valeurs prédites : (constantes),

b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	51,049	1	51,049	330,464	,000 ^b
1 Résidu	21,627	140	,154		
Total	72,676	141			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,784	,154		5,096	,000
1 التمكين	,751	,041	,838	18,179	,000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

الملحق رقم 16: اختبار Independent Samples T – Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

Test-t

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التمكين ذكر	84	3,7061	,79653	,08691
التمكين أنثى	58	3,5434	,80560	,10578

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
التمكين	Hypothèse de variances égales	,013	,909	1,191	140	,236	,16271	,13662	-,10739	,43281
	Hypothèse de variances inégales			1,188	121,807	,237	,16271	,13690	-,10831	,43372

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=y
/CRITERIA=CI (.95) .

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الرضا الوظيفي ذكر	84	3,5222	,76172	,08311
الرضا الوظيفي أنثى	58	3,5095	,65577	,08611

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
الرضا الوظيفي	Hypothèse de variances égales	1,452	,230	,103	140	,918	,01267	,12300	-,23051	,25585
	Hypothèse de variances inégales			,106	133,253	,916	,01267	,11967	-,22404	,24938

الملحق رقم 17: اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

ANOVA

التمكين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,306	2	,653	1,017	,364
Intra-groupes	89,255	139	,642		
Total	90,561	141			

ANOVA

الرضا الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,683	2	,342	,660	,519
Intra-groupes	71,993	139	,518		
Total	72,676	141			

الملحق رقم 18: اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة
وفقا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

التمكين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,385	2	1,193	1,880	,156
Intra-groupes	88,175	139	,634		
Total	90,561	141			

ANOVA

الرضا الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,241	2	,620	1,207	,302
Intra-groupes	71,435	139	,514		
Total	72,676	141			

الملحق رقم 19: اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الصنف المهني

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,078	3	1,693	2,733	,046
Intra-groupes	85,482	138	,619		
Total	90,561	141			

التمكين

اختبار LSD للفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة للتمكين وفقاً لمتغير الصنف المهني

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Variable dépendante: التمكن

LSD

(I) الصنف المهني	(J) الصنف المهني	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
اطار سامي	اطار	,63763	,46208	,170	-,2760	1,5513
	عون تحكم	,29453	,48577	,545	-,6660	1,2551
	عون تنفيذ	,85617	,47658	,075	-,0862	1,7985
اطار	اطار سامي	-,63763	,46208	,170	-1,5513	,2760
	عون تحكم	-,34309	,19114	,075	-,7210	,0349
	عون تنفيذ	,21855	,16639	,191	-,1105	,5476
عون تحكم	اطار سامي	-,29453	,48577	,545	-1,2551	,6660
	اطار	,34309	,19114	,075	-,0349	,7210
	عون تنفيذ	,56164*	,22393	,013	,1189	1,0044
عون تنفيذ	اطار سامي	-,85617	,47658	,075	-1,7985	,0862
	اطار	-,21855	,16639	,191	-,5476	,1105
	عون تحكم	-,56164*	,22393	,013	-1,0044	-,1189

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,696	3	1,232	2,465	,065
Intra-groupes	68,980	138	,500		
Total	72,676	141			

الرضا الوظيفي

الملحق رقم 20: اختبار One – Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة
وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة

ANOVA

التمكين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,122	2	,061	,094	,910
Intra-groupes	90,438	139	,651		
Total	90,561	141			

ANOVA

الرضا الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,093	2	,047	,089	,915
Intra-groupes	72,583	139	,522		
Total	72,676	141			