

Université Mohamed KHIDHER -Biskra



Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي  
دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة (ة) المشرفة (ة):

شنافي نوال

إعداد الطالب (ة):

ميمي أميرة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	فني فضيلة	أستاذة محاضرة -ب-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنافي نوال	أستاذة محاضرة - أ -	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دالي علي لمياء	أستاذة محاضرة -ب-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

« وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الَّذِينَ قُتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ قُلْ سَأَلْتُكُمْ مِنْهُ  
ذِكْرًا ﴿٨٣﴾ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ  
كُلِّ شَيْءٍ سَبِيحًا ﴿٨٤﴾ »

سورة الكهف الآية 83 - 84

« الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا  
بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾ »

سورة الحج الآية 41

# إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل ( وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا )  
إلى نبع الحنان وسر الوجدان إلى من تعبت من أجل رعايتي  
إلى تلك الشمعة التي تحترق لتضيء لي طريقي إلى أمي الغالية  
إلى من تحدى الصعاب إلى من تعب وشقي في تعليمي حتى وصول  
إلى هذا المستوى أبي العزيز  
إلى صانعات مرحي ومسعدات فرحي أخواتي إلى كل الأقرباء  
والأحباء  
إلى زميلاتي و إلى كل أساتذتي  
إلى كل من تحمله ذاكرتي ولا تحمله مذكرتي.

# شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"  
الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك  
له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه  
و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى  
من شرفني بإشرافها على مذكرة بحثي الأستاذة الدكتورة " شنافي نوال " التي لن تكفي حروف هذه  
المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علي، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت  
بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل

و يسرني أن أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الذي تفضلوا بالموافقة على تحكيم أداة الدراسة

"الإستبانة" وأبدو لي ملاحظاتهم القيمة التي ارتقت بمستوى الإستبانة.

كما أتقدم بالشكر إلى طاقم مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة

على التسهيلات والمساعدات التي قدموها لي وخاصة السيد "حليمي محمد".

وأخيراً أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام

هذا العمل

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين"

# الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري السائد فيها و التعرف أيضا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في الرضا الوظيفي.

وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة و البالغ عددهم (60) عامل إداري، ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر الزيارات الميدانية، تم استرجاع (52) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي . و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كولموجروف سمنوف، معامل الثبات وصدق المحك.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري بالمؤسسة جاء متوسطا، كما أن الرضا الوظيفي فيها جاء متوسطا أيضا، وتبين وجود أثر معنوي للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي حيث فسر التمكين الإداري ما نسبة (64.2%) من التغيرات الحاصلة في الرضا للوظيفي.

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية: ضرورة ممارسة التمكين الإداري بكل أبعاده للعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم بالمؤسسة، منح العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تفويض لهم المزيد من السلطات .

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري ، الرضا الوظيفي، تفويض السلطة.

# Abstract

This study aimed to identify the trends of administrative workers in the textile and processing establishment is- TIFIB –Biskra towards the level of management functions prevailing in them and also to identify the level of job satisfaction in them, this is in addition to knowing the impact of administrative empowerment with its different dimensions in job satisfaction .

The target population of the study is administrative workers in textile and processing establishment is- TIFIB –Biskra and The (60) administrative workers , we have adopted a comprehensive survey method for the study population whereby questionnaires were distributed to them through field visit ,(52) questionnaires were recovered for analysis , and for data analysis they were based on several statistical methods including :descriptive statistics , multiple regression analysis , Kolmogorov-Smirnov test , stability coefficient and validity of the criterion .

This study concluded with several results the most important of which are: the level of administrative empowerment in the institution was average, the job satisfaction was also average , it was found that there is a significant effect of administrative empowerment on job satisfaction as the administrative empowerment accounted for (64.2%) of the changes in job satisfaction.

In light of the results reached some of the following suggestions can be made: the necessity to exercise administrative empowerment in all its dimensions to work to raise the level of job satisfaction they have in the organization , granting the administrative workers of the textile and processing establishment is- TIFIB –Biskra more powers that enable them to act in the situation they face by delegating more powers to them .

**Key words** : administrative empowerment , job satisfaction , delegation of authority .

A decorative floral border in black ink, featuring symmetrical scrollwork, leaves, and a central vertical stem with a pointed top and bottom. The border frames a central white oval.

# الفهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
-	آيات قرآنية
I	الإهداء
II	شكر وعرافان
III	ملخص باللغة العربية
IV	ملخص باللغة الأجنبية
V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال والملاحق
	المقدمة العامة
أ	المقدمة
ب	أولا: إشكالية الدراسة
ب	ثانيا: أهمية الدراسة
ب	ثالثا: أهداف الدراسة
ت	رابعا: فرضيات الدراسة
ت	خامسا: نموذج الدراسة
ت	سادسا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
ث	سابعا: الدراسات السابقة
ح	ثامنا: التعليق عن الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها
	<b>الفصل الأول: التمكين الإداري - تأطير نظري</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
3	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري وبعض المفاهيم القريبة منه
5	المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري
6	المطلب الثالث: أهداف التمكين الإداري
7	المطلب الرابع: خصائص التمكين الإداري

8	المبحث الثاني: نماذج التمكين الإداري، أساليبه، خطواته، أسباب تبنيه
8	المطلب الأول: نماذج التمكين الإداري
10	المطلب الثاني: أساليب التمكين الإداري
11	المطلب الثالث : خطوات التمكين الإداري
13	المطلب الرابع : أسباب تبني التمكين الإداري
14	المبحث الثالث: أساسيات حول التمكين الإداري
14	المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري
16	المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري
17	المطلب الثالث: مبادئ التمكين الإداري
17	المطلب الرابع : معوقات التمكين الإداري
19	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي - تأطير نظري</b>
21	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
22	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
23	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي وعناصره
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأنواعه
27	المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي
29	المبحث الثاني : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
29	المطلب الأول : نظرية الحاجات لماسلو
30	المطلب الثاني : نظرية العاملين لهرزبرج
31	المطلب الثالث : نظرية العدالة لآدمز
32	المطلب الرابع : نظرية التوقع
33	المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي
33	المطلب الأول: أثر تفويض السلطة في الرضا الوظيفي
34	المطلب الثاني: أثر التدريب في الرضا الوظيفي
34	المطلب الثالث: أثر التحفيز في الرضا الوظيفي

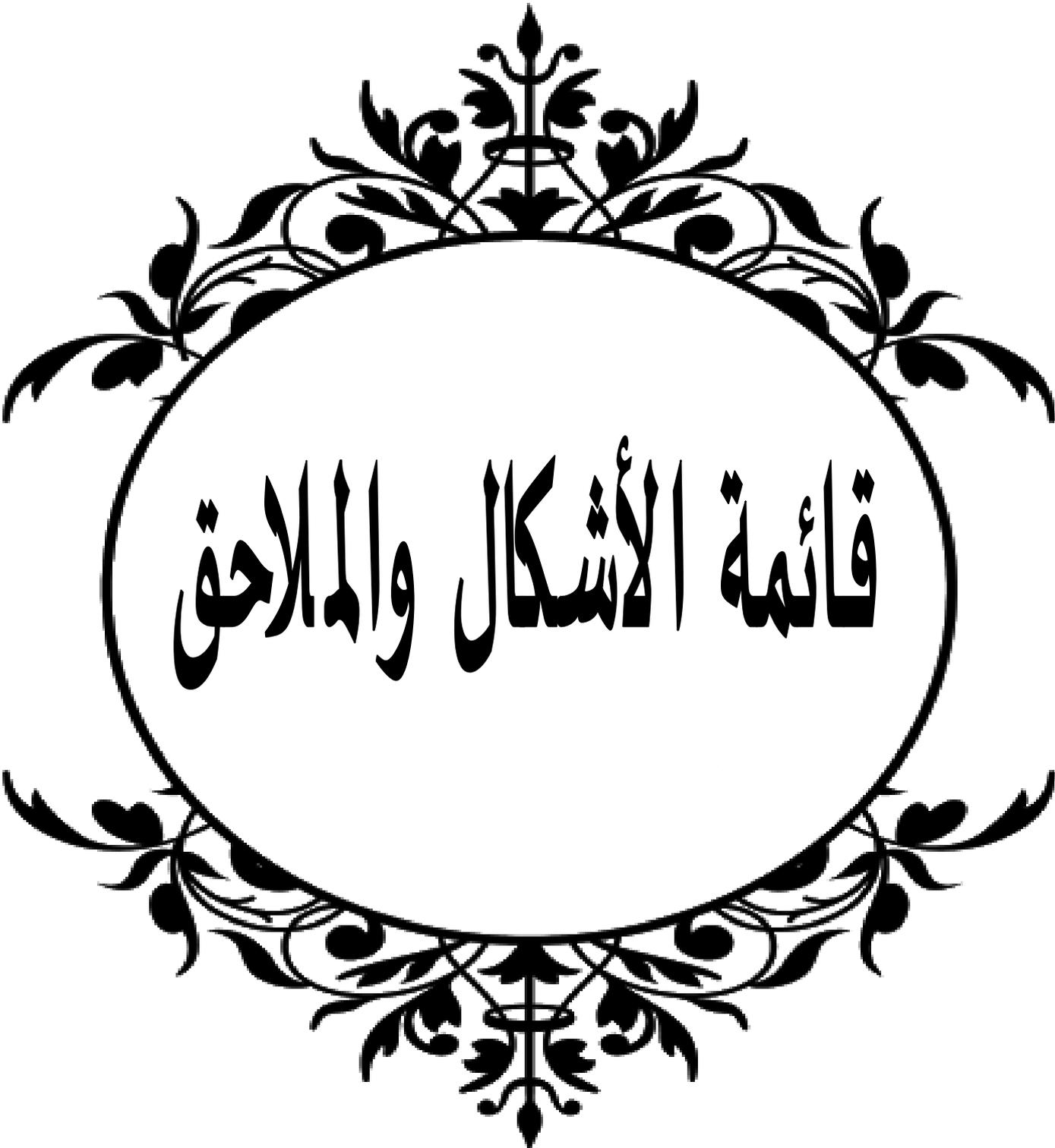
34	المطلب الرابع: أثر الاتصال في الرضا الوظيفي
35	المطلب الخامس: أثر فرق العمل في الرضا الوظيفي
37	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز- بسكرة -</b>
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة
40	المطلب الأول: تعريف مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة
41	المطلب الثاني: نشاط وأهداف مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة
45	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
45	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات
45	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
45	المطلب الثالث: حدود الدراسة ومنهجها
46	المطلب الرابع: أداة الدراسة ، صدقها وثباتها
48	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
48	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
50	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة
57	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
60	خلاصة الفصل الثالث
62	الخاتمة
65	قائمة المراجع
71	الملاحق

A decorative floral border in black ink, featuring symmetrical scrollwork, leaves, and a central vertical stem with a pointed top and bottom. The border frames a central white oval containing Arabic text.

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
4	مقارنة بين التمكين الإداري وتفويض السلطة	01
31	المدخلات والمخرجات طبقا لنظرية العدالة	02
46	مقياس ليكارت الحماسي	03
47	معاملات الصدق والثبات	04
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	05
50	اختبار التوزيع الطبيعي	06
51	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الحماسي	07
51	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري	08
54	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي	09
57	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	10
58	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال ، فرق العمل) في الرضا الوظيفي	11

A decorative floral frame with a central oval containing Arabic text. The frame is composed of black silhouettes of leaves and vines, with a central vertical stem and symmetrical flourishes at the top and bottom.

قائمة الأشكال والملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
16	تسلسل التمكين	02
29	سلم ماسلو لتدرج الحاجات	03
31	نظرية مجموعتي العوامل	04
32	نموذج التوقع	05
42	هيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة -	06

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان الملحق	الرقم
71	قائمة محكمي الإستبانة	01
72	إستبانة البحث	02



## المقدمة

يتسم محيط المنظمات الاقتصادية بكثير من التغيرات والتقلبات الدينامكية وعدم اليقين، سيما في ظل العولمة واقتصاد المعرفة، ما أعطى بعدا دوليا لطبيعة الصعوبات التي تواجهها المؤسسات في محيط نشاطها، ولذلك بات بقاء المنظمة وتأقلمها مع التحديات التي يفرضها المحيط عليها يتطلبان مستوى عال من الأداء، وكذا حلولاً غير تقليدية في استغلال مواردها بشكل جيد.

كما تركز الإدارة أيا كان طابعها على العنصر البشري حيث تدور حول ما تمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية، فالإدارة تنظيم إنساني وليست آليا، ونجاحها يتوقف على كفاءة العنصر البشري، لذلك تحظى دراسة السلوك الإنساني في المنظمة باهتمام كبير لما له من تأثير على تحقيق أهداف الإدارة، وهذا أدى بدوره إلى توجيه الاهتمام لدراسة بيئة العمل وتحليل محيط العاملين وظروفهم داخل وخارج المنظمة. وإن المورد البشري هو محور التحول في وقتنا الحالي فهو يتفوق في أهميته على كافة العناصر المادية بدون منازع، حيث يعمل على تهيئة هذه الأخيرة والمحافظة عليها وتنميتها، من هذا المنطلق أصبحت تستهدف المنظمات تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتيا، ذلك أنه لا يمكن إدارة تحديات اليوم والغد بأسلوب إدارة الأمس.

إن الرضا الوظيفي هو المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام العمال في أية مؤسسة كيفما كان نشاطها وموقعها في الحياة الاقتصادية، كما يعكس مدى تحقيق المؤسسة لطموح الأفراد باعتبار أنها تنظيم يجمعهم ويحبك قدراتهم ويوجهها نحو الغاية الفردية والجماعية معا والتي يجب أن يكونا متفقان حتى تتحقق أهداف كل طرف المؤسسة من جهة والعامل من جهة أخرى، فأغلب الدراسات تشير إلى أن العمال أصحاب الرضا المرتفع تجاه مؤسساتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يبذلوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لهذه المؤسسة.

ويعد التمكين الإداري مفهوما معاصرا يتطلب تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف الإدارية، كما يتطلب منحهم الفرصة للمبادأة والتحدي من خلال تحويل الصلاحيات، وإعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف، ويعتبر التمكين إستراتيجية جيدة لجعل الأفراد يقدمون أفضل أداء لما يتمتعون به من قدرات ومهارات عالية ورضا عالي تجاه منظماتهم ووظائفهم وذلك من خلال تمكينهم، أي السماح لهم بمجربة العمل والتصرف والتفكير باستقلالية تحت مظلة اللامركزية الإدارية.

ومنه فإن هذا التوجه للتمكين الإداري قد ينعكس في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المنظمة ككل.

أولاً : إشكالية الدراسة

يعد التمكين الإداري أحد مداخل الإدارة الحديثة التي تتبناها المؤسسات للرفع من مستوى أدائها وتحسين تنافسيتها وتنمية مواردها البشرية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لبقائها واستمرارها في المحيط النشط بالتحويلات المستمرة. وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا هذه على النحو التالي:

"ما هو أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة؟"

وتدرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى التمكين الإداري بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.؟
- هل لتفويض السلطة أثر في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.؟
- هل للتدريب أثر في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.؟
- هل لتحفيز أثر في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.؟
- هل للاتصال أثر في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.؟
- هل لفرق العمل أثر في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هاته الدراسة في النقاط التالية:

- تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ تتناول مفهومين مهمين هما التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
- قد يساهم هذا البحث في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

- قد يفيد هذا البحث في وضع أسس التي من شأنها أن تحقق الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي .
- التعرف على مستوى كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.
- محاولة وضع نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي .
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

##### الفرضية الرئيسة:

– يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

– يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

– يوجد أثر معنوي للتدريب في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

– يوجد أثر معنوي لتحفيز في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

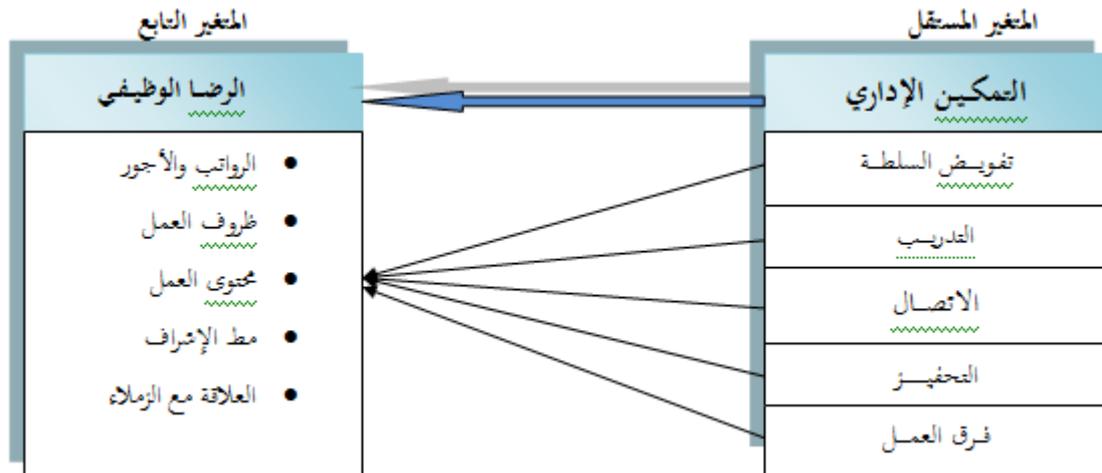
– يوجد أثر معنوي للاتصال في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

– يوجد أثر معنوي لفرق العمل في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

##### خامساً: نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها وفرضياتها تم اقتراح نموذج الدراسة المتكون من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه ، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في التمكين الإداري والذي تم قياسه من خلال أبعاده المتمثلة في : "تفويض السلطة ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال ، فرق العمل " ومتغير تابع تمثل في الرضا الوظيفي بأبعاده المتمثلة في : " الرواتب والأجور ، ظروف العمل ، العلاقة مع الزملاء ، نمط الإشراف ، محتوى العمل".

الشكل رقم(01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

##### سادساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

– **التمكين الإداري** : توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ، ومعارفهم ومهاراتهم ، لصقل خبراتهم ، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة ، لهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات .

– **تفويض السلطة** : وهو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها ، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قادرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات.

- **التدريب** : هو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات ، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية و المستقبلية ، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة .

- **التحفيز**: هو مجموعة من العوامل سواء مادية أو معنوية التي تحرك وتزيد من قدرات العاملين لبذل جهد أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة .

- **الاتصال** : وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات ، وهي عملية فهم المعلومات وتقريرها من شخص إلى آخر ، فالإتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات

- **فرق العمل** : كل مجموعة منسجمة تملك مهارات إدارية تشترك في مواجهة مشكلة أو نقطة ضعف تتعرض لها منظمة معينة أو لتحقيق هدف محدد ، لغرض إيجاد حل يعالج تلك المشكلة ، بهدف الوصول إلى تحسين جودة المنظمة .

- **الرضا الوظيفي** : يتمثل في ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفته معينة ، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره.

سابعاً: الدراسات السابقة :

### 1- الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

**الدراسة الأولى:**دراسة صباح بن سهلة بعنوان: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة ،دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير،جامعة بسكرة ، الجزائر،(2015 – 2016).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري ودور ذلك في بناء منظمة متعلمة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية.

-تكون المجتمع الدراسة جميع الأساتذة الإداريين المتواجدين بمختلف كليات الجامعة والبالغ عددهم 88 واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعاً وذلك عبر العديد من الزيارات الميدانية وتم استرجاع 82 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية .

-توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

■ يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وإبعاده (تفويض السلطة،التدريب ، فرق العمل،الاتصال،التحفيز) والمنظمة المتعلمة في جامعة بسكرة.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ، التالية (الجنس،العمر، المؤهل العلمي) باستثناء متغيري الوظيفة الحالية والخبرة المهنية .

### **الدراسة الثانية:** دراسة برني لطيفة بعنوان: أثر التمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ،دراسة مقارنة بين

المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية في اقتصاد وتسيير مؤسسة ، بسكرة،الجزائر،(2014 – 2015) ..هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من

المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي ،وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة ، أين يتم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الإستشفائية العمومية (بشير بن ناصر،الدكتور سعدان ، طولقة ، أولاد جلال ، المتخصصة في طب العيون ، المتخصصة

في طب النساء، التوليد ، طل الأطفال ،وجراحة الأطفال) ،والمؤسسات الإستشفائية الخاصة (مصحة عقبة بن نافع ،مصحة الرازي) .وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينهما ، وكذلك

أهم الفروق بين الباحثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي

لمؤسستهم. وكذا عدد الاستبيانات الصالحة والخاضعة لتحليل الإحصائي 472 إستبيان من مجموع 720 استبيان موزع. وتوصلت النتائج الدراسة على عدة نتائج أهمها:

الفروق التي حصلت في التمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعده من أبعاده ، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين، وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تؤول إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره ، والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر من الفرص والقوة الرسمية الممنوحة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية ، إذ قدر الفارق في المتوسط الحسابي على التوالي بين المؤسستين ب 0,64 و 0,63 .

## 2 الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

الدراسة الأولى: دراسة كتان علم الدين مداح بعنوان: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، بحث مقدم من أجل الحصول على درجة الماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال ،الجامعة الافتراضية السورية،سوريا(2015).

تهدف الدراسة إلى التعرف على عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في شركة جابر للخدمات التأجير، كما تهدف أيضا للتعرف على مستوى هذا الرضا ومعرفة الفروق المعنوية ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، القسم، الجنس، درجة التعليم.....) على كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي المدروسة (الرضا عن الأجر ، الرضا عن الترقيات ، الرضا عن الإشراف، الرضا عن العوائد.....).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

■ إن الموظفين غير راضون عن (إجراءات العمل ، العوائد ، الترقيات، الأجر) وأنهم راضون عن كل من (جماعة العمل ،الاتصالات داخل الشركة).

■ لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي عن الترقيات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ، ولا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف تعزى لكل من (العمر ، الجنسية ، درجة التعليم.....).

الدراسة الثانية: دراسة سامر نيسان أحمد دليمي بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات الرسمية الأردنية ، لإقليم الشمال ن جامعة آل البيت ، المملكة الأردنية الهاشمية ، الأردن،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية مجلد10، العدد21،(2018).

-هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الرسمية ، الأردنية لإقليم الشمال ، والتعرف على الرضا الوظيفي ،ومعرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية بأبعاده (العمل الجماعي وروح الفريق،الإبداع،الابتكار، التعاون) في الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية 200 موظف.

-توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

■ أن مستوى الثقافة السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية ، لإقليم الشمال ووجود مستوى متوسط كذلك للرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.

■ وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية بأبعاده على الرضا الوظيفي لدى الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال .

## 3\_ الدراسة المتعلقة بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي:

**الدراسة الأولى:** دراسة (قريشي والسبتي) بعنوان: اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة ، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، مجلد 11، العدد 1، (2015).

هدفت الدراسة إلى معرفة العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة ، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محل الدراسة.

-توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، فرق العمل) لها أثر على المتغير التابع الرضا الوظيفي، إذ وجدنا أن التمكين الإداري يفسر (52%) من التباين في المتغير تابع (الرضا الوظيفي).
- إن متغير الجنس له أثر في متغير التمكين.

#### ثامنا: التعليق عن الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي ، جاءت دراستنا الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل التمكين الإداري والرضا الوظيفي ، وما توصلت له من أهداف استنتاجات وما أفرزته من توصيات ، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية مما سهل الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة ، وبناء أداة لقياس أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة وتوصلنا إلى ما يلي:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمكين الإداري من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الرضا الوظيفي .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة الأثر بين المتغيرين البحث .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أهداف هذه الدراسة وكذا الحيز المكاني و الزماني .

A decorative black and white floral border with symmetrical scrollwork and leaf patterns, framing the central text.

# الفصل الاول: التمكين الاداري

. تأطير نظري .

مهيد

لا تزال المنظمات الإدارية بصفة عامة عرضة للعديد من المخاطر، والسبب في ذلك افتقار أغلب تلك المنظمات إلى المهارات اللازمة التي تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم، ففي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وشدة المنافسة، تولي المنظمات الاهتمام في تبني المفاهيم الإدارية التي تقيها أعراض تلك المخاطر، وبالتالي تحقيقها للميزة التنافسية من خلال أربالها اهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق تبني أفضل الأساليب الإدارية بما فيها التمكين الإداري، لما له من أثر في تعزيز الأداء، الأمر الذي جعله موضع اهتمام الباحثين. لذا عملت على تبنيه أغلب المنظمات التي رغبت النجاح في بيئة أهم سماتها المنافسة، ومن هنا تأتي أهمية التمكين كأسلوب إداري يدعو إلى التشارك والاندماج بغية تحقيق الأهداف.

لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التمكين الإداري، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول :** ماهية التمكين الإداري.

**المبحث الثاني :** نماذج التمكين الإداري، أساليبه، خطواته، أسباب تبنيه .

**المبحث الثالث :** أساسيات حول التمكين الإداري.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

ظهر مفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانينات ،ولاقى رواجاً في التسعينات من القرن العشرين ،وبغرض تحديد ماهية التمكين سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال ،إضافة إلى الفرق بين التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية القريبة منه ، وأهميته ، وكذا خصائصه .

المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية القريبة منه

الفرع الأول : مفهوم التمكين الإداري

عرف العتيبي التمكين الإداري على أنه "نقل للمسؤولية والسلطة ،ودعوة الموظف إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها ، وفي تحليل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار ، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال ن وهو ما يؤدي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي" . (البناء، 2015، صفحة 16)

أما الكبيسي فعرفه على أنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم ،وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم" . كما يوضح بأن التمكين بهذا المعنى يترتب عليه تخفيف العبء عن القادة والحد من تدخلاتهم في التفاصيل وإعفائهم من مهام الرقابة ، وبالتالي تفرغهم لقضايا كبيرة كوضع إستراتيجيات ورسم السياسات. (القحطاني، 2015، صفحة 14)

ويرى جاد الرب التمكين أنه " هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين التي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم ، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات ، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة" . (البغدادي و الحدراوي، 2013، صفحة 135)

ويعرف كل من Randolph and Sashkin بأن التمكين "هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم ، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي" . (الوادي، 2012، صفحة 23)

كما يشير الأفندي إلى أن التمكين هو " إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات ، والمشاركة ، الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم ، وحل مشكلاتها ، والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية ، والرقابة الذاتية " . (الزعيم، 2014، صفحة 14)

عرفه Murrel and Meredith التمكين الإداري بأنه "تمكين شخص ما للقيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي" . (البارودي، 2009، صفحة 13)

قدم Schermerhorn تعرف للتمكين على أنه "العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم" . (صالح و الدوري، 2015، صفحة 27)

أضاف Robbins أن التمكين الإداري بأنه " الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين" . (كواشي و بودودة، 2017، صفحة 207)

ومن خلال مجمل التعاريف الخاصة بالتمكين الإداري يمكن أن نلاحظ أن القاسم المشترك بينهم هو التأكيد على أهمية مشاركة العامل في اتخاذ القرار ، فالتمكين عبارة عن فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار للعامل الذين يتميزون بروح المسؤولية. (رشام و جميل، 2018، صفحة 248)

إذن وما سبق يمكن القول أن التمكين الإداري هو: "تشجيع الأفراد وتوسيع نطاق مهامهم ومسؤولياتهم ، وكذا مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ، ومنحهم الفرصة في إطلاق إبداعاتهم وطاقتهم في حل مشكلات ، وتحسين أداء وتحقيق الأهداف المنشودة" .

**الفرع الثاني : التمكين الإداري و المفاهيم الإدارية القريبة منه**

هناك بعض مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين الإداري ، ولكي تتضح هذه العلاقة ، سيتم عرض أهم الفروق الجوهرية بين بعض المفاهيم ومفهوم التمكين الإداري .

**أولاً: التمكين الإداري وتفويض السلطة :**

التمكين الإداري أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض نجد أن من يعمل في المستوى الإداري الأعلى يفوض بعض صلاحياته لمن يعمل في مستوى أدنى ، وقد يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات والتسيير والدعم. أما في التمكين الإداري فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع ، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين. (البريدي و الرشيد، 2012، صفحة 168)

- أوجه الاتفاق بين التمكين الإداري وتفويض السلطة :

تتمثل أوجه الاتفاق بينهما في الأمور التالية.

(1) **الأساس الذي يقوم عليه:** هو أن الأفراد أقرب للمشكلة ، ومن ثم الأقدر على حلها وكذلك عدم تركيز اتخاذ القرارات

في المنظمة في المستوى الأعلى .

(2) **الهدف من كل منها :** حيث يهدفان للإسراع في اتخاذ القرارات ، وإطلاق القدرات الخلاقة الإبتكارية للموظفين ،

وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين .

استمرار تحمل الرؤساء للمرؤوسين : وفي تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد لهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم. (القحطاني، 2015، صفحة 18)

**- أوجه الاختلاف بين التمكين الإداري وتفويض السلطة**

تتضح أوجه الإختلاف بينهما كما مبين في الجدول التالي :

**جدول رقم (1) :مقارنة بين التمكين الإداري وتفويض السلطة**

التمكين الإداري	تفويض السلطة
• إتاحة الفرصة للمرؤوس أي منحه صلاحيات أكبر.	• نقل جزء من صلاحيات المرؤوس .
• تحمل المسؤولية ترجع إلى المرؤوس الممكن.	• تحمل المسؤولية ترجع للرئيس وليس المرؤوس (نجاح - فشل).
• مشاركة المعلومات بين الرئيس والمرؤوس.	• المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
• الخطأ أساس التعلم (السماح لارتكاب الأخطاء).	• يجاسب المرؤوس إذا أخطأ من الرئيس.
• التمكين قد يكون مستمر.	• التفويض قد يكون مؤقت .

المصدر: (بن سهلة، 2016، صفحة 19) .

ثانيا : التمكين الإداري وإثراء الوظيفي :

يعرف إثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحث يتضمن تنوع الأنشطة الوظيفية وإعطاء العامل حرية استقلالية في كيفية السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله وحصوله على معلومات على نتائج أعماله، وعلى هذا الأساس فالإثراء الوظيفي منطلق لتطبيق تمكين العاملين، حيث انه يتطلب إعادة تصميم العمل حتى يشعر الموظف بالحرية والقدرة على تأثير في الأحداث والظروف المحيطة بالعمل وبمخرجاته. (جوادي، 2015، صفحة 82)

ثالثا: التمكين الإداري والمشاركة:

يخلط بعض الباحثين بين مفهومي التمكين الإداري والمشاركة، إلا أن ثمة تشابكا مفاهيميا غامضا فيما بينهما، ويمكن إزالة قدر كبير من الغموض بالقول أن مفهوم التمكين الإداري يتأسس في جانب منه على عملية المشاركة من قبل الموظفين، بل يمكن التقرير بأن المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين فالأفراد بدون مشاركة حقيقية لا يمكن لهم يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. (البريدي و الرشيد، 2012، صفحة 169)

المطلب الثاني : أهمية التمكين الإداري

تنبع أهمية التمكين الإداري من خلال :

➤ تكسب المنظمات مرونة في الاستجابة للطلبات والكشف عن الطاقات الكامنة للعاملين لغرض استثمارها لخدمة المنظمة.

➤ تعمل على مد جسور الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفزهم للمشاركة في اتخاذ القرار وكسر الحدود التنظيمية.

➤ تكتيف العمل وفق أسلوب حديث لغرض الإحاطة بالمخاطر والعمل على تحويلها إلى نقاط قوة .

➤ يساهم في للإشراف من خلال إسناد القوة إلى الأفراد فضلا عن خفض حالات التوتر بين الإدارة والعاملين .

➤ يعد فرصة لزيادة قدرة العاملين على تقديم الآراء والمقترحات. (المجذاب، 2019، صفحة 79)

❖ إضافة إلى ذلك :

➤ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

➤ الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة .

➤ أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.

➤ توفيراً لمزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء .

➤ الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية والوظائف غير ضرورية.

➤ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

➤ حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات .

➤ زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار وهو جوهر التمكين الإداري .

➤ استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وتقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي .

➤ تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على خبرات. (قريشي و السبي، 2015، صفحة 65)

❖ يرى Umiker أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على نحو التالي:

- بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية :

- ✚ ارتفاع الإنتاجية.
- ✚ انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- ✚ تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات .
- ✚ تحقيق مكانة متميزة.
- ✚ زيادة القدرة التنافسية.
- ✚ زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ✚ ارتفاع القدرات الابتكارية.
- بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية:
- ✚ إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .
- ✚ ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ✚ ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- ✚ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ✚ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- ✚ تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ✚ ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة. (البغدادي و الحدراوي، 2013، صفحة 158)

#### المطلب الثالث : أهداف التمكين الإداري

تحتاج الممكنة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة ، ونقطة الانطلاق نحو ذلك هي عندما يبدأ المديرون والرؤساء في إخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يتضمن تعديل القيم الفردية ، والتي يجب أن تؤدي إلى الاهتمام الأكبر بأهداف التمكين ومنه يمكن تلخيص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية :

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار .
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم .
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المشددة ، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة.
- زيادة الرضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يتضمن فعالية أدائهم .
- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام .
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل المشاكل والعمل والأزمات .
- السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا وفعالاً.
- جعل الأفراد اقل اعتمادا على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات.
- تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج لأعمالهم وقراراتهم. (برسولي، 2018، الصفحات 19-20)
- إضافة إلى ذلك:

- رفع مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء من خلال تحمل الإداريين المسؤولية المتاحة لهم .
- الإسهام الجدي في التحسين المستمر في جميع مراحل العمل.
- زيادة مستوى الولاء للمؤسسة والارتباط الدائم بها والحرص على تطويرها.
- إتاحة الفرصة للإدارات العليا للتفرغ لتطوير الخطط والبرامج المستقبلية.
- رفع قدرة المؤسسة على الفوز بالمنافسة.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجيا وتشجيع التعلم والتعلم الذاتي والتدريب.
- يساعد على الالتزام بمبادئ ومعايير الجودة الشاملة. (الكبيسي، أحمد، و الخفاجي، 2017، صفحة 5)

#### المطلب الرابع: خصائص التمكين الإداري

يمكن تلخيص أبرز خصائص التمكين الإداري في:

- يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية لأداء واجباتهم .
- التمكين الإداري يركز على القدرة الحقيقية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- التمكين يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أفعالهم وقراراتهم.
- مساءلة المرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها .
- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل .
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منظم .
- توفير الرئيس للمرؤوسين على التفكير والإبداع ، وقبولهم لمبدأ المخاطرة بما يمكن أن ينتج بعد ذلك من وقوع في بعض الأخطاء. (بن سهلة، 2016، صفحة 12)

وقد حدد الكبيسي خصائص أخرى للتمكين الإداري وهي كالتالي :

- **التقرير الذاتي** : وتعني حرية العاملين في خياراتهم ، وانتقاء أساليب عملهم ، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم .
- **الأهمية الذاتية** : ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ، واستشارتهم ن وأهمية الواجب الذي يؤديه، وبإهتمام الذي يحظون به.
- **ثقتهم بأنفسهم** : فالعاملين يدركون إمكانياتهم ، وما لديهم من طاقات ، ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب .
- **قدرتهم على تأثير** : وهذا يعني إيمانهم بقدراتهم على أن يكون لهم دور فاعل في مؤسساتهم ، وإحساس والآخرين بهم ، والاستماع لهم ، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم ، والاستفادة من ذلك كله. (الزامل، 2015، صفحة 14)

المبحث الثاني: نماذج التمكين الإداري ،أساليبه ،خطواته ،أسباب تبنيه.

إن اختيار المؤسسات للتمكين الإداري كمنهج وأسلوب لإدارة مواردها البشرية راجع لعدة أسباب وعوامل ورغبة منها بالاستفادة من أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين. ولتطبيق التمكين الإداري بأحسن وجه على المنظمات ان توفر مجموعة من نماذج التي تساعد على تحقيق أفضل النتائج عند تنفيذه والشروع في تطبيقه من خلال الخطوات التي يوضحها النموذج اختارته سلفا، كما توجد العديد من الأساليب التي تمكن وتسهل على الإدارة العلمية تطبيقها للتمكين الإداري وكذا معرفة أسباب تبنيه، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول : نماذج التمكين الإداري

لفهم التمكين وبلوغه يجب على كل منظمة أن تفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية ،وهناك نماذج تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين الإداري ومن بين أهم هذه النماذج:

#### أولا: نموذج ( Conger and Kanungo )

عرف ( Conger and Kanungo ) التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية ،واقترح أن يكون التمكين ماثلا لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين :

➤ الزاوية الأولى : يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمنا على تفويض للسلطة .

➤ الزاوية الثانية : يمكن النظر للتمكين أيضا كمصطلح يدل ضمنا وبكل بساطة أكثر من المشاركة في السلطة. (بن سهلة، 2016، صفحة 25)

وقد حدد (Conger and Kanungo) خمس مراحل لعملية التمكين تتضمن :

- المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة لوضع الإستراتيجية لازالتها.
- المرحلة الثانية : استخدام أساليب إدارية حديثة مثل : (الإدارة بالمشاركة ، الإثراء الوظيفي ، ربط المكافآت بالأداء).
- المرحلة الثالثة : نتيجة استقبال المعلومات والشعور بالتمكين وارتفاع الاعتقاد بالفاعلية الذاتية .المرحلة الرابعة : التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لإنجاز الأهداف. (برسولي، 2018، صفحة 47)

#### ثانيا : نموذج (Tomas and velthouse)

قام (Thomas and Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه ( Conger and Kanungo ) فبنى نموذج التمكين الإدراكي cognitive . وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة. (العتيبي، 2005، صفحة 13)

وحدد الباحثان أربع أبعاد نفسية للتمكين الإداري حيث شعلا أنها تمثل أساسا له:

- التأثير الحسي أو الإدراكي : يقصد بالتأثير الحسي المدى الذي يؤثر به السلوك الفرد في بيئة عمله، واعتقاده بالتأثير في عمل الآخرون والقرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات .
- الكفاءة: هي الدرجة التي يؤدي فيها الفرد عند المحاولة لمهمة ما بمهارة عالية .

- إعطاء معنى للعمل : إن إعطاء معنى للعمل يشمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، حيث أن اعتقاده بأن المهام التي يؤديها ذات قيمة له، يشعر بممارسته لمهمة ذات غرض نبيل ، ويمثل إحساسا بأن الفرد في عمل يستحق منه جهد ووقته وانه يؤدي رسالة ذات قيمة.
- الاختيار : يتضمن الاختيار شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات معنى له، وأدائها بطريقة تبدو ملائمة له ، وهذا ما يوفر شعورا للفرد بأنه حر في اختياره ، وقادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها. (جوادي، 2015، صفحة 104)

### ثالثا: نموذج ( Tom Prters )

يقوم نموذج Tom Peters على عنصرين رئيسين هما: إشراك العاملين في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة . وحتى تتمكن المؤسسة من تنمية المشاركة وزيادة فعالية الفريق، يجب أن تتوفر العوامل التالية:

- حسن الاستماع إلى العاملين .
  - تقدير جهود العاملين والاحتفاء بهم .
  - الاهتمام بعملية استقطاب العاملين.
  - الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.
  - توفير نظم الأجور المحفزة.
- كما يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية ضرورة مساهمة العاملين بأفكارهم ورائهم، كما عليها تحيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الإدارة للاستماع للعاملين، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير حتى وإن اختلفت آراؤهم وتضاربت معها. ومن أجل أن ينجح تمكين الإداري بالنسبة ل Peters يجب التخلص من :
- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة .
  - القواعد البيروقراطية والشروط المهنية.
  - عدم وضوح دور الإدارة الوسطى. (برني، 2015، صفحة 65)

### رابعا: نموذج (Davis)

- اقترح (Davis) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين عمالهم وهي:
- 1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
  - 2- التمكين من خلال الصلاحيات : هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
  - 3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
  - 4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المنظمة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.

- 5 - **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات** : مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
- 6 - **التمكين من خلال التغذية الراجعة** : التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
- 7 - **التمكين من خلال التقدير والاهتمام** : يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
- 8 - **التمكين من خلال الاحترام** : يحتاج العمال لأن يعملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.
- 9 - **التمكين من خلال الثقة** : لدى شعور الأفراد بثقة مديريهم يصبحون أكثر تركيزاً في المهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم.
- 10 - **التمكين من خلال السماح بالفشل** : كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر . (بوسالم، 2010، صفحة 38)

#### المطلب الثاني: أساليب التمكين الإداري

تطرق الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة أساليب في التمكين وهذا بسبب اختلاف الظروف التي تعيشها المؤسسات والإمكانات المادية والبشرية، وعموماً يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب التالية:

- **أسلوب القيادة** : يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة، التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين، نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح الصلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل .

- **أسلوب تمكين الأفراد** : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد يسمى " تمكين الذات " ، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية، والاستقلالية في إتخاذ القرار ، وإن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة، والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم ، والسيطرة وتحمل المسؤولية ، إلا أن هنالك أساليب أخرى ، تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

- **أسلوب تمكين الفريق** : أن التركيز على تمكين 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. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً. إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين، وتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحول إلى المؤسسة الأفقية ، التنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفرق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد ، كما تحق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور .

- **أسلوب أبعاد المتعددة** : يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويفرض اعتماد بعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة، فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي : التعليم

والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا. ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم ، ويعملون أيضا على صنع القرارات إستراتيجية. فالتمكين ليس شعور شخصيا ويستحيل أن يتم دوم مقومات وعوامل تنظيمية على أساس الثقة والاحترام والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق شيء من المسؤولية تجاه الإدارة المرغوبة. (الزامل، 2015، الصفحات 19-20) بإضافة إلى أساليب أخرى نجد :

- التمكين من خلال المسؤوليات : على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومتعددة ومحددة.
- التمكين من خلال الصلاحيات : يبدو الموظفون حماسا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي : على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول للأقصى إمكاناتهم.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير : التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات : على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم .
- التمكين من خلال التغذية الراجعة : حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف ، وتعزيزها أو إصلاحها .
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام : أن يقدر المدير الموظف ، وذلك له أثر كبير على الذات الموظف وإنجازته وتوجهاته نحو العمل والتمكين.
- التمكين من خلال الاحترام : يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام ن فالاحترام أيضا يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاز عملية التمكين.
- التمكين من خلال الثقة : إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.
- التمكين من خلال السماح بالفشل : الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز. (الطعاني و السويحي، 2013، صفحة 308)

#### المطلب الثالث : خطوات التمكين الإداري

لابد على المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين أن تتبنى برنامجا منظما لمتابعة تقدم الموظفين من خلال تقييم استعدادهم ومدى استعداد المديرين لتخلي عن السلطة. ويضم هذا البرنامج عدة خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين وتمثل في :

#### الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين الإداري. ويوضح السبب، أو الأسباب من وراء تبني التمكين . ولتبني التمكين هناك أسباب مختلفة :

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

وأيا كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح وتوضيح 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 الهيئته والشكل الذي سيكون عليه التمكين . ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة، ومحددة للموظفين مايتضمنه المستوى الجديدة لسلطات . حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

#### الخطوة الثانية : التغيير في السلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة . قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج للتمكين ، هناك حاجة ماسة 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 جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

#### الخطوة الثالثة : تحديد القرارات يشارك فيها المرؤوسين

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين ، والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم . فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة، والقوة التي اكتسبها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي . يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين ، والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

#### 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 منفردا.

#### الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن تتوفر 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 مساهمتهم .

#### الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين

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

#### الخطوة السابعة : توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل ،الاتصال ، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع المستوى المهارات ، والفني للعاملين .

#### الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن تتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين، فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم . ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

#### الخطوة التاسعة : وضع برامج 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 في خلال فرق العمل . لأحد عناصر الدعم الأساسية لمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني . فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة . حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات وتقدير جراء مشاركتهم في البرنامج .

#### الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة للإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة . وبما أن تبني برامج للتمكين سيتضمن تغيير ، فأنا 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 وقتا وتتضمن الأطراف في المنظمة . (ساخي ، 2016 ، الصفحات 52-53-54-55) بالإضافة إلى خطوات أخرى نجد :

#### أ – إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية

فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة وإجراء التغييرات في التنظيم ، وأسلوب القيادة ، ونظام الحوافز ، والمستوى الوظيفي .

#### ب – رفع شأن الوظيفة بالقدرة الذاتية

إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع من شأن [شأن] وقيمة الوظائف و [الأعمال] التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه .

#### ج – إدراك العاملين للتمكين

الخطوات أعلاه ستقود إلى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين .

د – الأداء : إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابيا على أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة وإنتاجية . (الكعي ، 2016 ، صفحة 128)

#### المطلب الرابع : أسباب تبني التمكين الإداري

- حاجة المؤسسة إلى الاستجابة للظروف ، والمتغيرات الطارئة .
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي ، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل .
- ضرورة الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية المتاحة ، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير أهمية المؤسسة وتميزها .
- أهمية الحد من التكاليف ، وسرعة اتخاذ القرارات .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية .
- تقوية جوانب الرضا ، والانتماء ، والتحفيز الوظيفي .
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر ، وإحساسا بالإنجاز في عملهم . (الزاملي ، 2015 ، صفحة 13)

### المبحث الثالث : أساسيات حول التمكين الإداري

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لفلسفة التمكين إلى بقائها دائما رائدة في مجال نشاطها والوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة للاستفادة من الإمكانيات المتوافرة لدى مواردها البشرية، وقد وضع الباحثون مجموعة من الأبعاد التي توضح مضمون التمكين الإداري بالإضافة إلى مستويات التمكين التي يجب على المؤسسة إذا ما أرادت تمكين العاملين فيها أن تأخذها بعين الاعتبار ، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى كل من أبعاد ومستويات التمكين الإداري بالإضافة إلى الفوائد التي تترتب عن تطبيق التمكين الإداري ومعوقات تطبيقه.

#### المطلب الأول : أبعاد التمكين الإداري

اتفق جل الباحثين والكتاب على الأبعاد الآتية للتمكين الإداري وهي:

##### أولا: تفويض السلطة

يعتبر التفويض أحد أهم أبعاد التمكين الإداري وواحد من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المدراء والقادة وذلك لارتباطها بقضايا إستراتيجية وحاسمة مثل صنع القرار ، ويمكن أن يكون التفويض خطوة نحو انتخاب الخلف في منظمة معينة . فالتفويض يتعلق بالقيادة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقا، وهذا يعني أن المسؤولية تضل موكلة بالرئيس أمام المرؤوسين (الكربولي، 2019، صفحة 275) ، كما أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى تطبيق اللامركزية ، وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من أفراد القائمين على شؤون المنظمة ، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة عملا بمبدأ الديمقراطية ، إن تفويض السلطة يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين. (بوخلوة و بن قرينة، 2015، صفحة 107)

##### – مزايا تفويض السلطة :

- ❖ يوفر مزيدا من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية ويستفيد من غيره (المفوض إليه) في الأمور الأقل أهمية ومن ثم تنمو مهارات المفوض والمفوض إليه وينشغل كل واحد منهم بما هو مفيد ، وتكون الأعمال أكثر فاعلية وإنجاز.
- ❖ يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط والتمتع بقدر من الصلاحيات والإحساس بالمسؤولية وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ❖ أن التفويض وممارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقييم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة. (القيسي و سحاب، 1016، صفحة 730)

##### ثانيا: التدريب

إن المستويات العليا من التدريب تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات وهذا يزيد من ثقة الأفراد بقدراتهم ، فتهدف العملية التدريبية المستمرة إلى تزويد العمال بالمعلومات والمعارف وتحسينها وتحسين مهاراتهم في أداء العمل فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يرتبط بكافة سبل التعلم من خلال التدريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة من خلال جعل الأفراد وعيا لمعارفهم ومحاولة إخراج معارفهم الباطنية وتحويلها بين الأفراد ونشرها في المؤسسة. (كواشي و بودودة، 2017، صفحة 20) .ومن خلال ممارسة الأعمال وتكتيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم ، وهي الجهود الهادفة التي تزود العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. فالمنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو التدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواكب التطورات التقنية والعلمية مما يتيح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات. (عبد الحسين، 2912، صفحة 84)

##### – فوائد التدريب:

- ❖ تحسين الأداء الإداري والتنظيمي .
- ❖ معرفة الأهداف بدقة ووضوح .
- ❖ تكوين مهارات الموظفين والعاملين الإداريين .
- ❖ تعريف الأفراد العاملين بالعمل وطرق تنفيذ الأعمال .
- ❖ ربط الأفراد العاملين بالبيئة العملية المباشرة للمنظمة .
- ❖ تعريف الأفراد العاملين بالأهداف العامة للمنظمة .
- ❖ بث الثقة في نفوس الأفراد العاملين وتشجيعهم وتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم .
- ❖ اتخاذ القرار بشكل أفضل .
- ❖ تساعد عملية تدريب الأفراد العاملين في المنظمات على القدرة على حل المشكلات بأنفسهم في العمل والإدارة والمنظمة والبيئة التي يعملون فيها .
- ❖ تقدم عملية تدريب الأفراد العاملين في المنظمات فرصة كبيرة أمام الأفراد لتطوير أنفسهم وللترقية في وظائفهم . (الحريري، 2016، صفحة 147)

#### ثالثا: التحفيز

على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين ولبيان الدور الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة ، ويتطلب ذلك من القيادة الإدارية تحفيز الأفراد وتشجيعهم على قبول المخاطرة فشجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو نقد وتقديم تخمينات ، والعمل تحت ظروف غامضة ، والدفاع عن أفكاره الخاصة وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول بديلة ليس بالأمر السهل لدى الأفراد ، لذا فإن المديرين يجب أن يكونوا على وعي لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي ، وهو أيضا بحاجة للمساندة والدعم المستمر للتغلب على التردد لدى العاملين وهذا يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (الحاج، 2015، صفحة 16). وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداة متفوقة يحصل على حوافز أكبر ، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق . (الطراونة و النهدي، 2017، صفحة 40)

#### رابعا : الاتصال

إن العنصر الثاني الذي يقل أهمية عن المعرفة هو الاتصال الفعال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بما عبر مستويات المنظمة جميعها . حيث إن المعلومات تلعب دورا هام في عملية اتخاذ القرار من قبل الموظف وتسهم بلا شك في حل المشاكل التي قد تواجه العمل خلال عمله وحين التعامل مع مشاكل الزبائن . فكيف سيستطيع الموظف أن يقوم بمواجهة المشاكل بدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة ، وإن الموظف يقف عاجزا أمام اتخاذ التصرف الصحيح بدون المعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف المناسب دون تردد أو قلق من أن يقدم على تصرف خاطئ . فالالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع (العبد الله، 2018، الصفحات 22-23). كما يلزم تبني وتأسيس وصيانة نظام الاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية، ولكي يكون الاتصال فعالا وجب على المؤسسة أن تقوم بتعريف العاملين برسالتها وبدورهم في تحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم ، وكذا توفير المعلومات التي تساعد في العمل ، وسهولة وصولهم لأصحاب القرار وشرح مواقفهم . (عيسات و جميل، 2017، صفحة 300)

خامسا : فرق العمل

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب القوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام ، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل المنظمة والفريق ، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها ، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق ، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء الالتزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي. (بدير، فارس، و عفانة، 2015، صفحة 311)

ولفرق العمل فوائد منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز.
- توفير مناخ مناسب للعمل .
- الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية.
- وتحقيق تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة في الأداء.

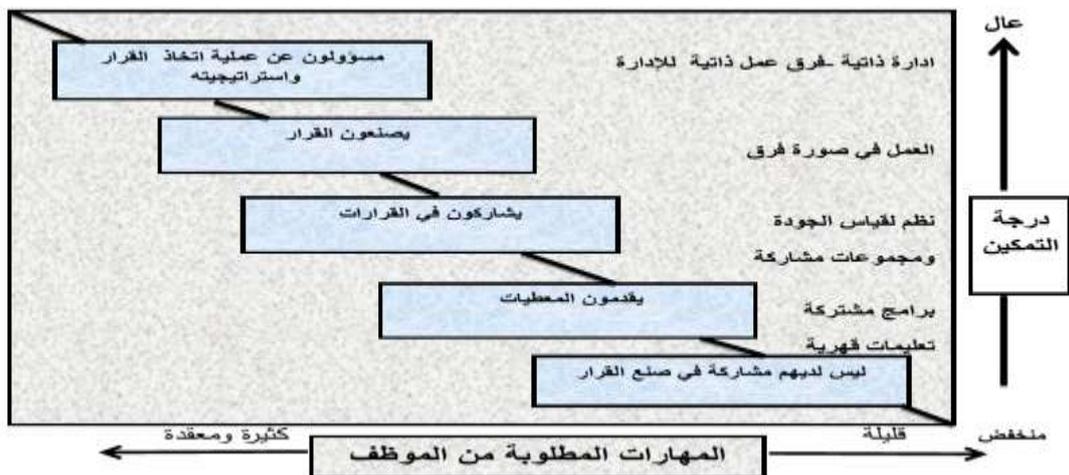
تحسين نوعية القرارات. (الشريف، 2015، صفحة 30)

المطلب الثاني : مستويات التمكين الإداري

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما تريد أنت- كمدير- أن يفعلوه، بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد ، وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه المنظمة فعلا ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد من إن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن المشكلة هي كيفية نقل هذه الرسالة على العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية ، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، وهو أكثر سهولة مما نعتقد ، مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عاليا من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا.

وتطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين ، ولكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (2) : تسلسل التمكين



المصدر: (توفيق، 2008، صفحة 87) . .

هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل ، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة ، وأحد الأسئلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة التوظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة ، وهونا نبادر فنقول أن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين في المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر ، يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير ، وليس تكلفة أو إنفاقا 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 نصيبا من الأرباح . (توفيق، 2008، الصفحات 86-87)

### المطلب الثالث : مبادئ التمكين الإداري

لخصت مبادئ التمكين الإداري فيما يلي :

- **التعليم** : إذ يجب تعليم كل فرد في المؤسسة ، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحه ، ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.
- **الدافعية** : حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليتقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه ، وبناء فرق العمل المختلفة ، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال. وهذا يساعد هم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.
- **وضوح الهدف** : إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.
- **الملكية** : إن التمكين هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، ومن خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة. وكذلك إيجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم .وبالتالي إيجاد أفراد مالكين لأصول من المؤسسة ، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل .
- **الرغبة في التغيير** : أن اعتماد التمكين لا يأتي إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز .
- **نكران الذات** : هنا يجب أن يتعد المسير عن الأنماط التقليدية ، والاتصاف بحب الذات .فنكران ذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أوليات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء .
- **الاحترام** : وهو يعني عد التمييز بين العاملين من خلال تطوير عمله والإبداع فيه. فالعلاقة بين التمكين والقيم هو أن مختلف الأفراد في المؤسسة لهم كيانات وطموحات وآمال ومخاوف وحياة خاصة خارج مجال العمل وفي حالة تمكينهم فإنهم يعاملون معاملة احترام كما توضع آرائهم بعين الاعتبار وتستخدم مهاراتهم ويكافئون على حسن أدائهم. (برني، 2015، صفحة 32،34)

### المطلب الرابع : معوقات التمكين الإداري

مما شك فيه بأن أي عملية تغيير تقابلها مقاومة، وهذه المقاومة قد تأتي من الموظفين الذين يخشون التغيير بحذ ذاته ، أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم ، وقد تأتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات فهنالك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كإستراتيجية تنظيمية ، ويذكر من تلك العقبات أيضا:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
  - خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
  - خوف الموظفين من تحمل المسؤولية.
  - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي تشجع على المبادأة والابتكار.
  - السرية في تبادل المعلومات.
  - ضعف نظام التحفيز.
  - ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
  - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
  - غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء.
  - نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل. (بومنقار و عيساوي، 2018، صفحة 71)
- وإضافة إلى ذلك نجد :

أ. مقاومة التغيير من قبل الرؤساء والعمال في المنظمة:  
أن العاملون عادة لا يقبلون التمكين خوفا من زيادة المسؤولية على عاتقهم ،بالتالي المحاسبة عليها،والفهم الخاطيء للتمكين على أنه محاولة استغلالهم في العمل ،بالإضافة إلى ملازمة تقليص حجم العمالة مع التمكين ، وهذا بدوره يزيد من حذر العاملين ومعرضتهم للتمكين.

ب. 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 ، إذ يجب على الإدارة الفهم أن التمكين ليس حيلة تهدف إلى التحفيز العاملين دون منحهم أية مسؤوليات أو سلطات حقيقية .

ت. ثقافة المنظمة البيروقراطية:

حيث تحتوي المنظمة على عدة مستويات إدارية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تعتبر عائقا أيضا للتمكين فإن هذه 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 أيضا، 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.

ث. ضعف التزام الإدارة ودعمها للتمكين:

حيث أنه يجب أن يكون التزام الإدارة بالتمكين بشكل مستمر وحقيقي، لتفعيل تطبيق التمكين في المنظمات .

ج. استخدام التمكين كعذر لعدم تطوير العاملين أو إعطائهم دورات تدريبية:  
فهذا خطأ فادح يعيق التمكين أيضا، لأنه حتى سيمتد التمكين يجب إكساب العاملين مهارات جديدة والعمل على بناء فرق العمل ، وتوفير الموارد والمعلومات لضمان نجاح مستمر في التمكين. (الحيان، 2016، الصفحات 75-76)

## خلاصة الفصل الأول

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض الجانب النظري للتمكين الإداري وذلك في ثلاثة مباحث ، الأول تناولنا فيه ماهية التمكين الإداري ، حيث قمنا في البداية بتقديم مجموعة من التعاريف للتمكين الإداري ووضحنا أهميته بالنسبة للمؤسسات والأفراد ،لنتناول بعدها أهدافه وخصائصه .

أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه أساسيات التمكين الإداري، حيث تطرقنا إلى نماذجه بشكل مفصل وأساليبه التي من شأنها تفعيله في المؤسسات والتي تساعده في تحقيق أفضل النتائج وخطواته وكذا أسباب تبنيه على مستوى المؤسسة .

والمبحث الثالث قدمنا في البداية حصرا لأبعاد التمكين الإداري مع تعريف كل بعد على حدا، بعد ذلك تطرقنا إلى مستوياته التي تطبقها المؤسسات بدرجات متفاوتة ومبادئه وكل من الفوائد والمعوقات التي تعيق عملية التمكين الإداري .

وخلصنا إلى أن التمكين الإداري هو من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من التقدير والاحترام ،من خلال إطلاق حريته ومنحه أكبر شعور بالتأثير والاستقلالية ما يزيد من ولائه وانتمائه للمؤسسة فيكسر طاقته وإمكانياته لخدمتها والتضحية من أجل تقدمها وازدهارها .

A decorative floral border with intricate scrollwork and leaf patterns, framing the central text.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

. تأطير نظري .

### تمهيد

يعد المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية لبناء المجتمع وهو أساس العملية الإنتاجية ، ومهما بلغت درجة تطور تكنولوجيا المعلومات وتعقيدها ستبقى بحاجة ماسة للعقل البشري الذي يقودها ويسيرها. من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية، وتحفيزها وتشجيعها لبلوغ رضاها الوظيفي .

فتجسيد الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة ، (أي يكون راضيا في عمله)، هو بحاجة إلى الشعور بالعدالة ، الإنصاف والمساواة في المعاملة ، وتوفير الجو الملائم للعمل بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد.

لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي ، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

**المبحث الأول :** ماهية الرضا الوظيفي .

**المبحث الثاني:** النظريات المفسرة للرضا الوظيفي .

**المبحث الثالث :** أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع صعوبة وحساسية بالنسبة للمنظمات، و السبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الأفراد وسلوكياتهم التي غالباً ما يصعب تفسيرها أو توقعها، لأنها متغيرة بتغير مشاعرهم والمواقف المختلفة التي تواجههم. وبما أن العمل هو سبيل الفرد لإشباع حاجاته ورغباته، نجده أحياناً يكون مجبراً على هذا العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها.

#### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

##### الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لم يسلم مصطلح الرضا الوظيفي من الاختلاف فيه فقد اختلفت تعريفاته تبعاً لاختلاف النظرة إليه التي ترجع إلى خلفية وتخصص كل باحث عند محاولته تعريف الرضا الوظيفي إضافة إلى الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات فهناك من الباحثين من يركز على الموقف البيئي للعمل وآخر يركز على طبيعة العمل نفسه (العجربي، 2017، صفحة 156)، وعرفه بعض الباحثين على أنه: عرفه هوبوك على أنه "عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد. (البارودي، 2009، صفحة 38)

وعرف أيضاً على أنه "التوجهات الوجدانية من جانب الأفراد نحو أدوار أعمالهم التي يشغلونها حالياً". (الخرامي، 2017، صفحة 2) كما عرف على أنه "مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية يعبر فيها العاملون عن أعمالهم". (الخرضا، أحمد، أبو هنطش، و الظاهر، 2016، صفحة 332)

ويرى بعض المختصين الرضا الوظيفي أنه "دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجته". (محمد، 2016، صفحة 28)

كما عرف ستون الرضا الوظيفي بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها". (سلطان، 2003، صفحة 196) وأضاف سليمان ووهب بأنه "مجموعة من المشاعر تجاه الوظيفة، وما تقدمه من مزايا مادية ونفسية واجتماعية للعاملين، والاتجاهات المختلفة نحو عناصر العمل من إدارة، وإشراف، واتصال، وعلاقات اجتماعية، ورواتب، ومكافآت مادية ومعنوية، مما يترك أثراً في مستوى أداء العامل وإنتاجيته". (الشومان و جعافرة، 2014، صفحة 417)

كما تشير بعض الدراسات بأنه "عبارة عن عملية تقييم شامل لكافة المزايا المتعددة والتي ترتبط مع وظيفة الفرد العامل في المنظمة، والتي يتم تحديدها عن طريق تقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة". (النوافعة، 2018، صفحة 15) ومما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".

##### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية. كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع (المعاينة، 2017، صفحة 62)، كما تشير بعض الدراسات إلى أهمية الرضا الوظيفي في العناصر التالية:

- معرفة الحالة النفسية والمعنوية للعاملين ومن ثم الوقوف على الجوانب والمتغيرات المؤثرة على تلك الحالة.
- التمكن من تحديد وإزالة العوامل السلبية التي تؤثر على مخرجات وإنتاجية الأفراد ومن ثم مستويات الأداء بشكل عام في في المؤسسات .

– زيادة درجات ومستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد والاحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجواء المناسبة التي تحفزهم وتشجعهم على البقاء في المؤسسة وعدم الانتقال إلى مؤسسات أخرى منافسة.

– معرفة الأبعاد والمكونات البيئية للتنظيم الإداري الذي يعمل خلاله الأفراد وتطويره بغرض توفير الأجواء التنظيمية المناسبة التي تعزز من ارتفاع مستويات الأداء البشري ومعنويات الموظفين.

– تطوير خدمات المؤسسات من خلال تحفيز الموظفين نحو الأداء البشري المتميز والذي يرضى تطلعات ورغبات العملاء. (الرخيص، 2017، الصفحات 101-102)

كما يساهم ذلك في:

– ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية من خلال جعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً في عملهم.

– تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي..... إلخ.

– ارتفاع في الإنتاجية من خلال خلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.

– ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع. (عزيزو، 2015، الصفحات 57-58)

وإضافة إلى ذلك:

– يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل وقلة الشكوى من جانب العاملين ودرجة مقاومة التغيير وانخفاض الصراعات التنظيمية.

– يعد أحد الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات الناجحة في تعزيز روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.

– زيادة قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار والتلاؤم مع توجهات المنظمة.

– عمل الموظف بتفان وإخلاص من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي لها. (العون و الدليمي، 2018، الصفحات 234-235)

### المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي وعناصره

#### الفرع الأول: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تلخيص أبرز الخصائص في العناصر التالية:

- **تعدد مفاهيم الرضا:** يؤكد الباحث على تعدد تعاريف والتباين حول الرضا الوظيفي ، وذلك الاختلاف وجهات النظر بين العلماء، الذين مداخلهم والأسس التي يستندون إليها.
- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** ينظر إليه من منظور فردي ،فما يرضى فرداً ليس بالضرورة أن يرضى فرداً آخر ، فالأفراد مختلفون في الحاجات والدوافع ، وقد تختلف هذه الدوافع والحاجات من وقت لآخر ، وينعكس ذلك على تنوع طرق القياس المستخدمة.
- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من جوانب السلوك الإنساني:** يساهم تعدد وتعقيدات وتداخل جوانب السلوك الإنساني بتنوع أتماطه ، التي تظهر باختلافاتها في المواقف والدراسات ،وينتج عن ذلك تناقض وتعارض بين الدراسات التي تناولت الرضا ، حيث تلعب الظروف المتباينة التي أجريت في سياقها الدراسات دوراً في هذا التعارض.
- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يظهر الرضا الوظيفي على الأفراد بحالة من القناعة والقبول الناتجة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل ، وإشباع الحاجات والرغبات والطموحات ن فينتج عن ذلك الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء لهن وزيادة الفعالية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : يعد الرضا الوظيفي نتيجة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير مرغوبة المتعلقة بالعمل ، وتنكشف من خلال تقدير الفرد للعمل وإدارته . ويعتمد هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الغايات الفردية، وعلى الأساليب والطرق التي يقدمها الفرد للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: أن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى ، كما أن ما يؤدي إلى رضا فرد ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضا أفراد آخرين نظرا لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (الكثيري، 2018، الصفحات 33-34)

إضافة على ذلك:

- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنا يكمن داخل الفرد العامل.
- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب مع جهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جهود جو ملائم يساعد على العمل ... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية ، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة ، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.
- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير ، ونرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها ن درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجده فيها حالة ممارسته لنشاط اليومي ، لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام أولا لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانيا لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به. (عزبون، 2007، الصفحات 52-53)

#### الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

يرى بعض الباحثين أن الرضا عن العمل يمثل الاتجاهات النفسية تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل والتي يذكر من أهمها:

**أولا) - الرواتب والأجور:** تشكل الرواتب والأجور جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون في المنظمة عادة، وتؤدي الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد لقاء جهده المبذول سواء أكان فكريا أم عضليا دورا كبيرا في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وهذا يعكس على رضاه وظيفته. (الحياي، 2019، صفحة 43)

**ثانيا) - مط الإشراف :** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف (القيادة) واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحماته لهم (عسلي، 2009، صفحة 32)، وعموما فإن نمط الإشراف الجيد لا بد أن يراعي: كسب ولاء المرؤوسين ، الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل ، المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم، الإلمام بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه ، إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار. (بووذن، 2007، صفحة 44)

**ثالثا) - ظروف العمل :** تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وعلى درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على الرضا عن العمل . كما أن تحسين ظروف العمل يحول دون مشاعر الاستياء وأسباب التوتر المرتبطة بالظروف البيئية و المرتبطة بالعمل وبالتالي التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل (طاهري، 2008، صفحة 288)، وتمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب.... إلخ، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائه. (شاطر، شفيق، 2010، صفحة 10)

**رابعا) - العلاقة مع الزملاء:** إن وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر إزعاج والصراعات بين الأفراد فهي حتما سوف تقلل من الرضا الوظيفي، ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون المفروض على العامل فقد يخلق له توترا، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم سعادة معينة ودرجة من الرضا. (عسلي، 2009، صفحة 33)

**خامسا) - محتوى العمل :** إن محتوى العمل بمختلف متغيراته من بين العناصر الهامة على أساسها يتحدد رضا الأفراد اتجاه وظائفهم المختلفة، وفي هذا الصدد أشارت الكثير من البحوث أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، وكذا توفير فرض المبادأة والابتكار للأفراد وإبراز مهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل زاد ذلك من رضاهم الوظيفي، وبصفة عامة فإن محتوى العمل هم جملة المهام التي يؤديها المورد البشري في عملة والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز التي يوفرها العمل، فرص النمو التي يوفرها العمل. (شاطر، شفيق، 2010، صفحة 8)

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأنواعه

#### الفرع الأول : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين ويمكن تصنيف العوامل إلى المجموعات التالية:

**أولاً) - عوامل الشخصية المتعلقة بالفرد:** هناك العديد من العوامل الشخصية، والتي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلى:

- **عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهارتهم :** والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم ومما تم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي .  
- **عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد:** ويتضمن ذلك شخصية الفرد، فالفرد الذي يعاني من اضطراب في شخصيته يجد صعوبة في درجة الرضا عن عمله سواء كان مهنيا أو اجتماعيا.

**ثانيا) - العوامل المتعلقة بالوظيفة :** وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله .

**ثالثا) - العوامل المتعلقة بالإدارة :** وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس .

**رابعا) - العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة :** وهذه تشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة مثل نظم الاتصال داخل المنظمة حيث أن تحسين نظم الاتصال تؤدي إلى مستوى أفضل من الرضا الوظيفي .

خامسا) - العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي : وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف بين العاملين والإجراءات والاستقرار الوظيفي ومقدرا الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبيةه للحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف .

سادسا) - العوامل البيئية وجماعة العمل: وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد ن فهو عضو في أسرة معينة ، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل حيث أن لجماعة العمل أثر في رضا الفرد عن عمله أو نفوره منه. (عويضة، 2008، الصفحات 24-25)

سابعا) - العوامل المالية : كالأجر والمكافآت والعلاوات. (الحشروم و دره، 2011، صفحة 83)

كإضافة هناك عوامل عديدة ومختلفة نذكر منها:

-الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

-الرضا عن الأجر وملحقاته.

-الرضا عن بيئة العمل.

-الرضا عن سياسة الأفراد.

-الرضا عن طرق التحفيز وأسسهوم ومعاييرهم.

-الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد. (محمد، 2016، صفحة 33)

الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

يمكن أن تندرج أنواع الرضا الوظيفي فيما يلي :

أولا) - الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

-الرضا الوظيفي الداخلي : ويتعلق بالجوانب ( الذاتية ) للموظف مثل :الاعتراف والتقدير والقبول ،الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

-الرضا الوظيفي الخارجي : يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل : المدير ،زملاء ، وطبيعة ونمط العمل .

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

ثانيا) - الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :

-الرضا الوظيفي المتوقع : ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا 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. (مداح، 2015، صفحة 50)

كما أن هناك أنواع أخرى نذكر منها :

-الرضا النوعي : ويشير إلى رضا الفرد العامل عن جانب من جوانب عمله كل على حدا : كسياسة المؤسسة ، والأجور ، والإشراف ، وظروف العمل ، وفرص الترقية ، والرعاية الصحية والاجتماعية ، ومن جهة أخرى ، قد يكون الفرد راض عن جانب دون آخر كأن يكون راض عن علاقته مع الزملاء وإدارة المؤسسة وغير راض عن المرتب. (الكثيري، 2018، صفحة 35)

-الرضا المصاحب : وهو ناتج عن الشروط النفسية والمؤسسية التي تصاحب عمل الفرد. (طه، 2017، صفحة 35)

المطلب الرابع : أساليب قياس الرضا الوظيفي

هناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي ، وتحديد أسبابه ، بحيث تختلف في مدى ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات ، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس :

(أ) - مقاييس الموضوعية ، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب ، ومعدل ترك الخدمة :

❖ **معدل الغياب** : يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله. أن سهولة هذا المقياس تمكن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

$$\text{معدل الغياب} = \text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد} / \text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times 100 .$$

❖ **معدل ترك العمل** : يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي ، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل .

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

ويقتصر وظيفة هذا المقياس على التنبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي أوجدته ، وهذا يعتبر أهم عيوب هذا المقياس. (عسلي، 2009، الصفحات 37-38)

(ب) - مقاييس ذاتية : هي مقاييس تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل المقابلة والاستقصاء:

❖ **المقابلة** : تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل ، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل ، أو استخدام الحاسب الآلي ، لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين ، أما الأول فهو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات ، أما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها ، وأسلوب إنهاء المقابلة ، والمهم هنا أن تنجح المقابلة في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين. (حويجي، 2008، صفحة 25)

❖ **الاستقصاء** : وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي ، وتصاغ محتوياتها وتصمم على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل : نموذج فروم ، أو نموذج التوقعات ، نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي : الحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى الانتساب ، الحاجة إلى التقدير الذات ، الحاجة إلى الاستقلال ، الحاجة إلى تحقيق الذات. (يونسي، 2015، صفحة 66)

وكإضافة لأساليب القياس نذكر :

❖ **أسلوب الأحداث الهامة** : وتنسب هذه الطريقة إلى فريدرك وآخرون ويتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل .

- ❖ **طريقة قياس الالتزام التنظيمي :** وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه .
- ❖ **بيانات مسح المناخ :** تعد أكثر عمومية وتتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعة والمعوقة ، ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغيير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة وجودة إرجاع الأثر.
- ❖ **تكملة الجمل :** حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها ، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن العمل ، مثل أن عملي (.....) قد يكمل العامل أنه ممل أو مسلي . (مداح، 2015، الصفحات 51-52)
- ❖ **طريقة تحليل ظواهر الرضا :** وهي أكثر طرق بساطة وانتشارا ، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله ، ومن الظواهر التي تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل ، والتمارض ، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات ، سهولة تصنيفها ، والابتعاد عن التحفيز ، ولكن مشكلتها في عدم توفر وسيلة للتأكد من صحة بيانات ، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض بيانات. (يونسي، 2015، صفحة 65)

كما هناك مجموعة من العناصر التي يجب توفرها في أساليب قياس الرضا الوظيفي :

- ❖ أن تتضمن الجوانب الأساسية للرضا الوظيفي .
- ❖ أن تكون سهلة التعبئة من طرف المبحوثين .
- ❖ أن تكون عملية جمع النتائج المتعلقة بها ومعالجتها عملية سهلة .
- ❖ أن تطبق على كل الوظائف وفي كل المنظمات .
- ❖ أن تقوم بقياس ما تم افتراضه بشكل متناسق .
- ❖ أن تكون قابلة للاستخدام في تحديد المشاكل واختيار الحلول وتقييم التغيير المحتمل. (ونوغي، 2015، صفحة 74)

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

أدى الاهتمام بالعنصر البشري وبالعلاقات الإنسانية إلى ظهور العديد من النظريات التي ساهمت في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين من زاوية مختلفة ، وأن مفهوم الرضا الوظيفي يتعلق بدافعية الأفراد لأداء الأعمال الموكلة إليهم وحاجاتهم ومصالحهم من هذه الوظيفة هي أساس لدافعتهم تجاه عمل معين . ونظرا لأن النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي عديدة، إلا أننا لا يمكن أن نتطرق لها جميعا ، لذلك سنحاول التركيز على بعضها، ومن أهم هذه النظريات نذكر: نظرية سلم حاجات ماسلو، نظرية ذات العاملين لهيرزبيرغ، نظرية العدالة لأدمز، نظرية التوقع .

المطلب الأول : نظرية الحاجات ماسلو

رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها وإذا ما أشبعت هذه الحاجة يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر... وهكذا (سلمان، 2011، صفحة 66) ، واستند ماسلو إلى في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي :

- (1) - مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات غير مشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.
- (2) - حاجات الأفراد ترتب وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها ، بدء بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.
- (3) - يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الرتيب المقدم من طرق ماسلو، وندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:

الشكل (3) سلم ماسلو لتدرج الحاجات



المصدر: (طاهري، 2008، صفحة 47) .

- **الحاجات الفيزيولوجية :** هي حاجات أساسية يطلبها الفرد، ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فإشباع هذه الحاجات تبدأ الحاجات الأخرى في إلاح والظهور، ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاجة الفيزيولوجية، ويتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

- حاجات الأمان : بعد إشباع حاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، ويطلب الفرد كذلك بعمل مستقر ويوفر له الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلا.
- الحاجات الاجتماعية : يعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجة الأمان تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمشرف ، وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله.
- الحاجة إلى الاحترام : الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه ويقدره وفي ذلك يسعد إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه ، تجعل من الآخرين يعترفون بع كعنصر مفيد ومهم، أي تقبل الجماعة له واحترامه.
- الحاجة إلى تحقيق الذات : تمثل قمة الهرم ، فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد ، أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه ، ويذكر في ذلك ماسلو أنها "التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون" ، وتحقيق ذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم مع قدراته ، مع فسخ المجال أمامه لتقديم المقترحات والمناقشات في القرارات المختلفة أي الأخذ بمبدأ المشاركة. (عزیزو، 2007، الصفحات 57-58)

- كما تعرضت هذه النظرية كغيرها من النظريات إلى الانتقادات منها :

1. إن الأفراد يختلفون فيما بينهم وبالتالي لا يمكن ترتيب حاجياتهم بالشكل هرمي لجميع الأفراد كما دلت الأبحاث.
2. إن إشباع حاجة معينة لا يعني بقاءها بشكل لأهائي.

إن الحاجات لدى الإنسان متداخلة ومتراصة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها البعض بفواصل كما حددتها النظرية. (عزیزو، 2015، الصفحات 41-42)

#### المطلب الثاني: نظرية العاملين لهرزبرج

ومن النظريات المفسرة للرضا الوظيفي هرزبرج والتي تسمى بنظرية العاملين وترتبط أصلا بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأي "هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل:

- العوامل الدافعة: وتؤدي إلى الرضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في: إحساس الفرد بالإنجاز ، تحمل المسؤولية، توفر فرص الترقية للوظائف الأعلى، اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

- العوامل الوقائية: وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى حالة عدم الرضا في لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وتمثل في: هي تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة ، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه ، وبينه وبين رؤسائه ، وظروف البيئة المحيطة بالعمل. (شتات، 2018، الصفحات 562-563)

- أما النقد الذي تعرضت له نظرية العاملين يتمثل في: هو أن هذه النظرية أساسا إلى سابققتها نظرية ماسلو للحاجات ويبدو الفرق بينهما في كون مستوى الحاجات السلفي الذي يتضمن (الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية) من هرم ماسلو يقابله العوامل (الصحية أو الوقائية) لدى هرزبرج أما المستوى العلوي للحاجات والذي يضم ( حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات) في هرم ماسلو فيقابلة (العوامل الدافعة) لدى هرزبرج. (عزیزو، 2015، الصفحات 45-46)

الشكل رقم(4) نظرية مجموعتي العوامل



المصدر : (طاهري، 2008، صفحة 55).

### المطلب الثالث : نظرية العدالة لآدمز

تعود هذه النظرية للعالم آدمز إذ يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل مستوى الجهد في العمل) للمخرجات مثل (الدخل) مقارنة بنسبة مشابهة لنسبة الآخرين. وتفترض النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات والعوائد وتتحقق التوازن فإنه يحدث شعور بالرضا بين العاملين أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث الشعور بعدم الرضا (عطا، صفحة 116)، كما يشير إلى أن هذه النظرية تنظر إلى العاملين كما لو كانوا مدفوعين برغبة في الحصول على المعاملة عادلة ومنصفة أي أنهم إذا شعروا بإنصاف في المعاملة فإنهم سيظهرون دافعية عالية وأداء متميز أثناء مزاولتهم العمل. (طه، 2017، صفحة 30)

### جدول رقم(2) المدخلات والمخرجات طبقاً لنظرية العدالة

المدخلات	المخرجات
الأجر	الوقت
الاعتراف	الجهد المبذول
الترقية	الخبرة
المزايا الاجتماعية	المستوى العلمي
الإنجازات	الاستعدادات
الرضا	التكوين
ظروف العمل	الولاء
المكانة	القدرات

المصدر: (طاهري، 2008، صفحة 56) .

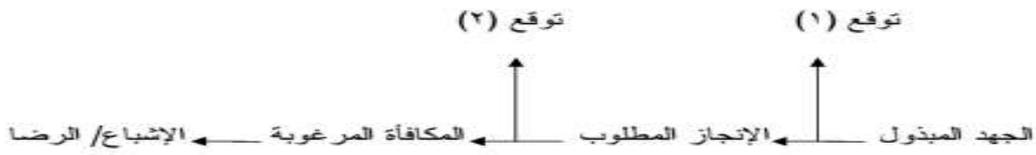
المطلب الرابع: نظرية التوقع

طور هذه النظرية فكتور فروم وتفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن الدافعية الفرد بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك ، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي:

➤ التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب .

➤ التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له، كما يظهر في الشكل التالي

الشكل رقم ( 5 ) نموذج التوقع



المصدر: (فلمبان، 2008، صفحة 52) .

يوضح شكل ( 5 ) صورة مبسطة جوهر نظرية التوقع عند فروم . ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبدل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما ، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم ، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فلهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا وهذا هو التوقع الثاني عند فروم . فهناك نوعان من التوقع وهما:

أ. التوقع الأول : ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

ب. التوقع الثاني : وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز.

وبناء على هذه فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة.

جوهر النظرية التوقع يشير إلى الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج . وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاته وإنما تكون وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها ، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي. ولقد تعرضت النظرية لعدة انتقادات منها:

- لم توضح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات.
- تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم القرارات.
- تجاهلت النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد ميول الفرد أو تصرفه كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكاسب.

تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد في الإقدام على تصرفات معينة. (فلمبان، 2008، الصفحات 52-53)

### المبحث الثالث : أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي

أصبح التمكين الإداري من الأساليب الإدارية التي تعمل المؤسسات جاهدة لتبنيه لكونه مرتبط بنجاحها وتميزها. ولأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار وتحمل المسؤوليات والسرعة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ما يزيد من تحقيق الرضا الوظيفي الذي هو حالة يشعر بها الفرد نتيجة إشباع حاجاته، ولتوضيح أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي سنحاول التعرف عليها من خلال المطالب التالية:

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

تفويض السلطة كعمل إداري له دور كبير على الرضا الوظيفي ، ففي حالة تفويض المسؤوليات تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فإن معطيات التفويض ستأتي بآثار إيجابية وفوائد كثيرة تصب في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين بها من جهة أخرى ،ولتوضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال:

- خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة ، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القادة.
- زيادة الرضا الوظيفي حيث يساعد التفويض الفعال 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.
- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين ، وذلك لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل ذلك يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، وبذلك يمارس القائد من خلال التفويض سلطة الثقة بدلا من سلطة الجزاء.
- يحقق التفويض أكبر عائد للمؤسسة ، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من خلال انه يحقق سرعة أداء العمل ، ويحقق المرونة الإدارية، والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.
- التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، ذلك لأنه من الثبات صعوبة إقدام المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة، حيث يكون لدى القائد الاستعداد لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب على التفويض وإعطاء الفرصة للمفوض إليه والسلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الأخطاء.
- يؤدي التفويض إلى خلق وتعزيز الدافعية والثقة والولاء في أنفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، كما يتيح التفويض الفرصة للعاملين لتعلم واكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة وتنميتها، ويساعد على بناء وإعداد كوادر قيادية للمؤسسة في المستقبل.
- تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مثلا عن طريق تفويض السلطة إليهم إلى رضا الوظيفي عال لأن العامل يحس بثقة وقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة، وتساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة إيجابية وجيدة على تحقيق أهداف التنظيم.
- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفاعلة وأكثر من مجرد الاعتماد المشاركة غير الفاعلة.
- تعمل على زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية لتحقيق الأهداف.

- تفويض السلطة يعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية وقد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعدون أن ما يواجهه المؤسسة من مشاكل هو تحديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم للمشاركة برغبة وروح معنوية عالية. (قريشي و السبتي، 2015، صفحة

- ويهتم التمكين الإداري الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، ويساعد على كسر الجمود الإداري ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة رضاهم. (الزامل، 2015، صفحة 32)

#### المطلب الثاني : أثر التدريب في الرضا الوظيفي

أن التدريب لم يعد ترفاً تمارسه المؤسسات متى وكيف شاءت بل أصبح أمراً حيويًا ورئيساً لمواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة ، وينظر إلى التدريب على أنه أداة لإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات، كما أن التدريب يكسب الموارد البشرية في المؤسسة الثقة بالنفس ويرفع الروح المعنوية ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب كما يعمل التدريب على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة إضافة إلى تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة عن المؤسسة وتهيئة البيئة المناسبة الصحية للتطوير والإبداع ، كما أن التدريب يقلل من التوتر الذي يصيب العاملين نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات، ويزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة كما يساعد على إعداد العاملين لشغل المناصب القيادية وتنمية الشعور بالمسؤولية والتقليل من الإصابات في العمل ومشكلة قلة الإشراف كما يساهم في تحقيق الرضا العاملين والتقليل من ترسبهم ويعالج جوانب القصور في المؤسسة ويزيد من الاستقرار والتماسك، المؤسسات عليها أن تقرر كم يجب أن تستثمر في التدريب بالموازنة بين الفوائد المتمثلة في ارتفاع الإنتاجية مقابل تكاليف التدريب، من جهة أخرى العمال المدربون عندما تصبح مهاراتهم مرتفعة يمكنهم أن يغادروا المؤسسة بسهولة دون أن يدفعوا تكاليف التدريب الذي تلقوه، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة للاهتمام بتطبيق الرضا الوظيفي بهدف التأثير على العمال ليقوا مطولا أو بشكل دائم في مؤسساتهم وأشارت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي إلى أن التدريب له أثر معنوي عال على الرضا الوظيفي وأن هذين المتغيرين تربطهما علاقة إيجابية (قريشي و السبتي، 2015، صفحة 72)، بالإضافة إلى تمكين العاملين هو احد أشكال إثراء الوظيفي ، وبالتالي قد يعمل هذا التمكين على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي عندما يتلقون تدريباً كافياً ويشعرون بالارتياح في بيئة العمل. (برهوم، 2017، صفحة 94)

#### المطلب الثالث : أثر التحفيز في الرضا الوظيفي

تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء ، حيث إن للحوافز تأثير مهم على رفع مستوى أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي ، وتأثير هذه الأهمية بالنسبة فيما يأتي:

- رفع مستوى رضا الفرد وإيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الزملاء وتكون قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

- إشباع حاجات الفرد المالية والمادية والمعنوية.

وعليه فإن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ويوفر له مناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرون بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية ، ومن هذا نجد أنه تقع على المؤسسات مسؤولية الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافهم في العمل وتأمين مصالحهم مما يشعرون أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم . (قريشي و السبتي، 2015، صفحة 72)

#### المطلب الرابع : أثر الاتصال في الرضا الوظيفي

تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحول ، تبني التمكين الإداري مثلاً إلى الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بما هو وثيق باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهناك حاجة للتأكد بأن الاتصال تم بطريقة فعالة لإيصال الرؤية ومن ثم تحويلها لتصرفات من قبل أفراد المؤسسة، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولى للتغيير أساس تقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال .

فالاتصال يحظى بأهمية بالغة في بيئة العمل، فوجود اتصالات مباشرة وغير مباشرة بين الإدارة والموظفين يتيح لهم الإلمام بالمعلومات عن سياسة المؤسسة وأهدافها، كما يوفر الاتصال في الاتجاهين الصاعد والنازل فرص إبداء الرأي أمام الموظفين والتعريف بمحاجاتهم وتبادل المعلومات، ويمكن أن نلخص أهمية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في النقاط الآتية:

– المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية وإيجاد ثقة متبادلة بين الموظفين فيما بينهم وفيما يسن الإدارة.

– المساعدة على بلورة اتجاهات تعزز الروح المعنوية للموظفين.

– توفير المعلومات لصانعي القرار في المؤسسة وضمان مواكبة الموظفين للتطورات التي تتعلق ببيئة عملهم.

– المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا الوظيفي، بحيث إن الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة يمكن الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة.

– توفير فرص الإبداع والمشاركة للموظفين من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهم في تطوير المؤسسة.

إن المفتاح الأول لتمكين الأفراد والمؤسسات هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المؤسسة، كذلك يجب على المدراء أن يكونوا متأكدين أن العمال لا يجب أن يكونوا مزودين بمعلومات حول أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية فقط، ولكن أيضا مشاركون وواعون بما سيكون في المؤسسة ، فالأفراد العاملون عندما يحسون بالأمان كل 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 اقل إقبالا على تقبل التغيير، لهذا السبب هناك حاجة ماسة لتمكين العاملين. (قريشي و السبتي، 2015، صفحة 71)

#### المطلب الخامس: أثر فرق العمل في الرضا الوظيفي

تعد فرق العمل قاسما مشتركا في العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي تمت دراسة آثارها على العاملين فيها لمعرفة إيجابياتها وسلبياتها، حيث يرى لوك أن فرق العمل تعد مصدرا قويا للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق واهتماماتهم واتجاهاتهم، وذلك لأن هذا التشابه يؤدي إلى تخفيض الاحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق، كما أن شعور الفرد بتقدير واحترام أفراد الفريق له مرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث يشبع حاجات مهمة لديه تتمثل في الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات ، وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى استجابة عالية لمحيط العمل، وقد وجد Gross & Paul في دراسة أجريها على استخدام فرق العمل في برنامج التغيير والتحسين التنظيمي في مدينة سان دييغو بكاليفورنيا أن استخدام فرق العمل أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق، كما يمكن زيادة دافعية العاملين للعمل وبالتالي تحقيق رضاهم، وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

– توفير حوافر جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافر الفردية لأعضاء الفريق حيث حصول عضو في الفريق على حافز يجعل أعضاء الفريق يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافر الفردية والجماعية.

– منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق وهذا يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير هممة الفريق.

– وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرحة الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء. (قريشي و السبتي، 2015، صفحة 73)

ومنه يمكننا القول أن التمكين العاملين مطلب أساسي في المنظمات اليوم لذلك لا بد من العمل الجاد والسريع نحو تحقيق هذا المطلب ، باعتباره الطريقة التي تعمل على زيادة ولاء العاملين ورضاهم عن عملهم ، والذي بدوره يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، ويجب اختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة المنظمة والتوقيت والزمان اللازمين للبدء بمراحل التمكين من أجل الحصول على النتائج

الفعالة، وعلى الإدارة أن تتخلص من الأفكار والمعتقدات الإدارية التقليدية والعمل على تبني أفكار وسياسات حديثة مطبقة وفعالة في منظمات سابقة من أجل الارتقاء بعمل المنظمة وتحقيق أهدافها. (برهوم، 2017، صفحة 95)

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال تناولنا للإطار النظري للرضا الوظيفي خلصنا إلى الرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ثم تطرقنا إلى أهميته التي تكمن في ارتفاع في الإنتاجية من خلال خلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء، وأنواعه المختلفة والمتعددة ، كما تحاول المؤسسات تحقيقه بكل الطرق والأساليب المتعددة والمتنوعة. والتمكين الإداري واحد منها ، وهذا ما تطرقنا إليه في المبحث الثالث حيث تعرفنا على أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي ، خاصة وأن تمكين العاملين مطلب أساسي في منظمات اليوم ، لذلك لا بد من العمل الجاد والسريع نحو تحقيق هذا المطلب، باعتباره الطريقة التي تعمل على زيادة ولاء العاملين ورضاهم عن عملهم. إذن ومما سبق يمكننا القول أن التمكين الإداري وبمختلف أبعاده يؤثر في الرضا الوظيفي ، غير أن ذلك يبقى نظريا يحتاج إلى إسقاط على أرض الواقع، هذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الموالي.

A decorative floral border in black ink, featuring symmetrical scrollwork, leaves, and a central vertical stem with a pointed top and bottom. The border frames a central white oval containing text.

## الفصل الثالث:

عرض و تحليل دراسة

ميدانية و اختبار الفرضيات

## تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي، من خلال الفصلين السابقين، وكذا العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة اثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة. و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB بسكرة

تشكل المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر الوحدة الأساسية في القطاع العام ومحور النشاط الاقتصادي والاجتماعي ، وقد لازم تطورها الخطاب السياسي وواكب أطروحاته وتوجهاته لذا فقد حظيت باهتمام كبير من قبل الدولة نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف التنمية الوطنية ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB بسكرة وهي مؤسسة صناعية ووحدة إنتاجية تعمل على إنتاج صناعة أنسجة ذات جودة عالية.

وسنحاول من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على هاته المؤسسة ، تعريفها، أهدافها وكذا نشاطها وهيكلها التنظيمي..

## المطلب الأول : تعريف مؤسسة صناعة النسيج و التجهيز بسكرة.

## تسمية الشركات:

1. المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية(DISTRITEX).
2. المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية(INDITEX).
3. مؤسسة لتفصيل الملابس الجاهزة و القطنية(ECOTEX).
4. المؤسسة النسيجية الحريرية (SOITEX).
5. مؤسسة الألياف النسيجية الصوفية(ELATAX).
6. المؤسسة النسيجية الصوفية (COITEX).

انقطعت وحدة بسكرة عن ELATAX بعد عقد محضر اجتماع الجمعية العامة للمؤسسة يوم 25 مارس 1998. و أصبحت تسمى مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة تحت إشراف مجمع TEXMACO؛ و في سنة 2012 انفصلت عنه و أصبحت تسمى بمجمع الجزائرية للنسيج؛ وحدة النسيج و التجهيز بسكرة.

و مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة (TIFIB) هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز؛ تقع في المنطقة الصناعية يحدها شرقا مؤسسة العموري للآجر ؛ وغربا مؤسسة الكوابل و شمالا مؤسسة نفضال؛ و جنوبا مؤسسة الغزال للنسيج للطحن حيث تتربع على مساحة (12.5 هكتار) منها 6 هكتار مغطاة ؛ و قد دامت مدة إنجازها 03 سنوات و 04 أشهر متكلفة 71.9 مليار سنتيم يقدر رأسمالها ب: 839.000.000 دج؛ و تتوفر على يد عاملة مقدرة ب: 350 عامل موزعة على 15 ورشة و يتم إنجازها فيما يلي :

- A-مخزن الخيط. B-التحضير. C-النسيج. D-التصليح.  
 E-مخزن قماش خام. F-التجهيز الرطب و الجاف. G-مخزن القماش النهائي.  
 H-الملحقات التقنية. I-ورشة المراقبة و مخزن قطع الغيار. K-التكوين و الإبداع.  
 L-الإدارة. M-المطعم. N-عيادة العلاج. P-تكرير المياه.  
 Q-مولد الكهرباء و الغاز.

ومن هذه الملاحق توجد 7 ورشات إنتاجية مجاورة لبعضها البعض على شكل حرف U و هي:

(A1) , (B2) , (C3) , (D4) , (E5) , (F6) , (G7)

(A1): ورشة مخزن الخيط: تتم فيها عملية تخزين لكل أنواع الخيط التي تدخل في العملية الإنتاجية.

(B2): ورشة التحضير: تتم فيها تحضير الخيط الذي يدخل في عملية النسيج (القماش).

(C3): ورشة التحضير: تتم فيها عملية نسج القماش.

(D4): ورشة التصليح: تتم فيها عملية تعديل و تصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.

(E5): مخزن القماش الخام: يتم فيها عملية التخزين الأولي التي تدخل في عملية الغسل.

(F6):التجهيز الرطب و الجاف: و يتم في هذه الورشة بعمليات الغسل و تجفيف كل أنواع القماش و مراقبته و تغليفه.

(G7): مخزن القماش النهائي: تتم فيه عملية التخزين و التوزيع للقماش.

### المطلب الثاني: نشاط و أهداف مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-

الفرع الأول: نشاط مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB- بسكرة

من خلال اسم المؤسسة تبين لنا ان نشاطها هو إنتاج وصناعة النسيج بجودة عالية أي نشاطها الأساسي هو نشاط نسيجي وهي وحدة انتاجية مزودة بتجهيزات حديثة تستعمل مواد اولية متنوعة كالفطن والصوف.....، ويكتسب نشاط المؤسسة طابع إنتاج تسويقي، فهي تقوم بالإنتاج حسب الطلب ( أي كل ما ينتج يباع).

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB- بسكرة

- تخصيص سوق الوطنية بالقماش العسكري والمدني.

- تلبية رغبات المستهلكين على المستوى الوطني، والحرص على النوعية الجيدة للمنتجات.

- توفير مناصب الشغل وبالتالي تخفيض نسبة البطالة.

- توفير الكميات المناسبة من المنتجات لتغطية احتياجات السوق المحلية.

- تكوين العمال وتأهيلهم والرفع من مستواهم المهني.

- التقليل من فاتورة الاستيراد التي تؤثر سلبا على تحقيق طموحات المؤسسة.

- توفير الطلبيات في الوقت المناسب.

- تقديم مجموعة متكاملة من المنتجات ذات الجودة العالية.

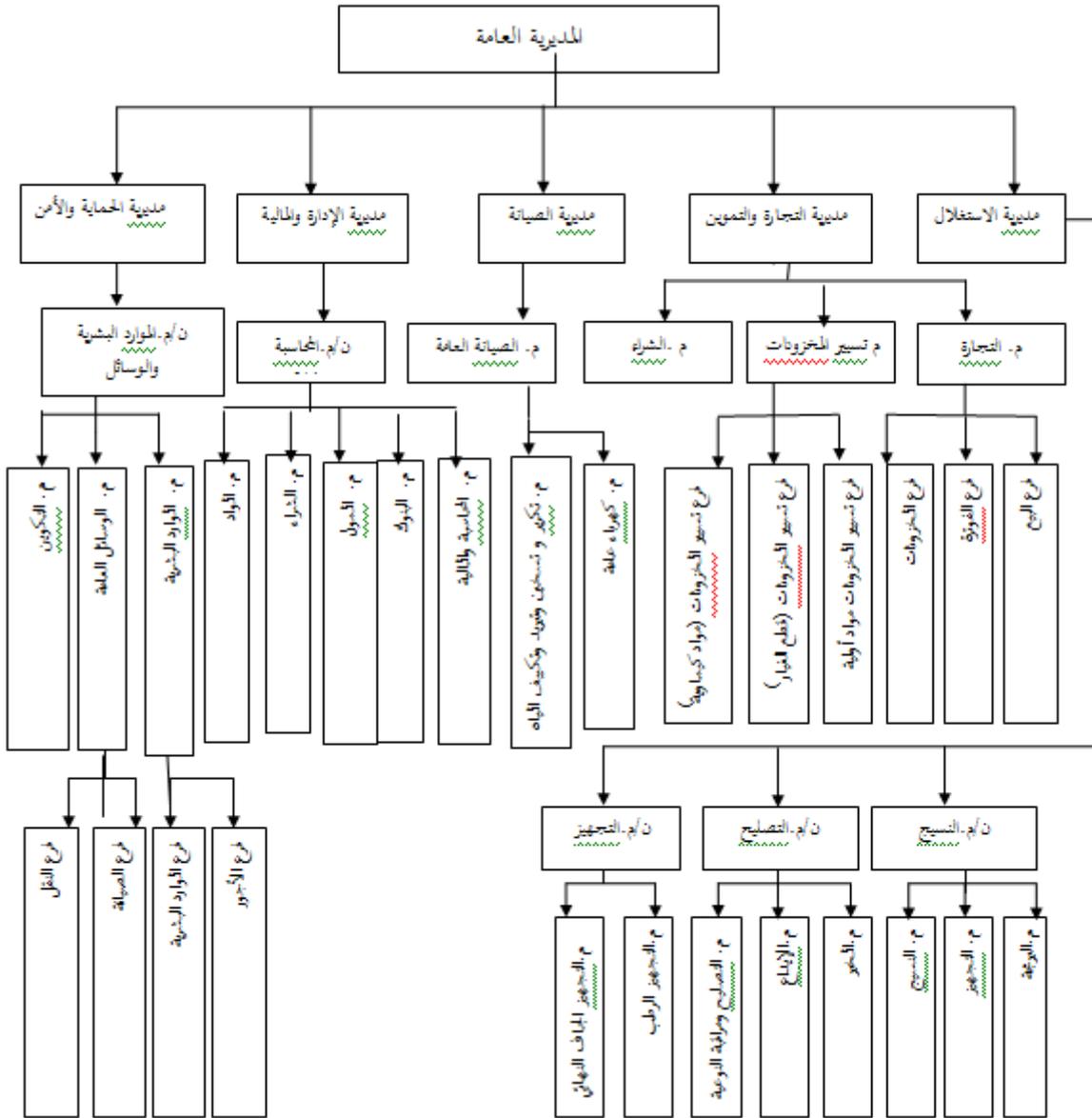
- ومن الأهداف الأساسية المرجوة من إنشائها هو تحقيق اكتفاء في مجال النسيج.

### المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB- بسكرة.

من المتعارف أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يتغير بتغير شكلها والنشاط الذي تقوم به،وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي

لمؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB- بسكرة كالتالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز



المصدر: من وثائق المؤسسة.

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

بعد الإطلاع على الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج و التجهيز الذي يعتبر وحدة مستقلة بذاتها و ذلك باحتوائها على (05)

مديريات و كل مديرية تحتوي على مصالح و فروعها؛ كما يوجد بها فرع نقابة و لجنة المساهمة خاصة بالعمال.

المديرية العامة: و يشرف عليها رئيس مدير عام و هو المسؤول الأول و يسيرها داخليا و خارجيا.

أ. \*سكرتيرتا: وتشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية و تنظم العلاقات الخارجية

و المواعيد الخاصة بالمدير.

ب. الحماية و الأمن: و يشرف عليها رئيس مصلحة و تنقسم إلى أربعة أفواج أ؛ ب؛ ج؛ د. التي تسهر على سلامة و

حماية المؤسسة.

ت. قسم الحسابات و التدقيق: و يشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات الخاصة بالمؤسسة و تدقيقها.

ث. مصلحة النزاعات: و تشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

#### أولاً: مديرية الموارد البشرية:

يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح و كذا المدير العام و يتمثل دورها في تسيير و تكوين العمال و هي مقسمة إلى 3 مصالح:

1- مصلحة التكوين.

2- مصلحة الموارد البشرية: و يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى نوعين:

فرع الموارد البشرية و فرع الأجور.

3- مصلحة الوسائل العامة: و يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل و نظافة المؤسسة داخليا و لها فروعين و هما: فرع حظيرة السيارات- فرع الوسائل العامة.

ثانياً: مديرية المحاسبة المالية: يشرف عليها مكلف بالمحاسبة و المالية و هو الذي يقوم بكل الإجراءات الحسابية للمؤسسة مع اتصال دائم بالمدير العام و يحتوي على: مصلحة المحاسبة و المالية و مصلحة المحاسبة التحليلية و الإجراءات الحسابية و كما يقوم بتسيير الحسابية كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات و تنقسم إلى 04 فروع: فرع المواد- البنوك- الشراء- الممون.

#### ثالثاً: مديرية التجارة و التموين:

يشرف عليها بالتموين و التجارة وهو المسؤول على العلاقة التي تربط بين الإدارة و مصالحها؛ و تنقسم إلى ثلاثة مصالح: أ. مديرية الصفقات.

ب. مصلحة التجارة: و يشرف عليها رئيس مصلحة و يقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التام محليا (مدني عسكري- شبه عسكري) و تنقسم إلى فرعين و هي: فرع تسيير المخزونات- فرع البيع و الفوترة.

ت. مصلحة تسيير المخزونات: و يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير كل المخزونات الخاصة بالمؤسسة مثل: المواد الأولية- قطع الغيار... الخ و تنقسم إلى 03 فروع: فرع تسيير المخزونات- فرع تسيير المواد الأولية- فرع تسيير المواد الكيميائية.

ث. مصلحة الشراء: و يشرف عليها رئيس مصلحة الشراء مكلف بكل مشتريات المؤسسة و احتياجاتها.

#### رابعاً: المديرية التقنية:

ويشرف عليها مدير مكلف بالمديرية التقنية و تنقسم إلى أربعة مصالح و هي:

أ. مصلحة الإبداع.

ب. مصلحة المخبر .

ت. البرمجة.

ث. المراقبة و النوعية.

#### خامساً: مديرية الإنتاج الاستغلال:

ويشرف عليها مدير مكلف بالمديرية الاستغلال و تنقسم إلى:

أ. مصلحة التحضير: يمتلك فوجين: فوج (أ) و كذلك فوج (ب).

ب. مصلحة النسيج: يمتلك فوجين: فوج (أ) و كذلك فوج (ب).

ت. التصنيع.

سادسا: الصيانة

أ. تصنيع

ب. كهرباء

ت. ملحقات.

ث. تصليح ملحقات.

ج. الصيانة العامة.

ح. مكتب الدراسات.

**المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية**

يشمل هذا المبحث عرضاً لمجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات****الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة و البالغ عددهم 60 عامل إداري، ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية، تم استرجاع 52 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

**الفرع الثاني: طرق جمع البيانات**

**1- البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**2- البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

**المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات**

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS.V19 وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **النسب المئوية والتكرارات:** وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها .

- **معامل ألفا كرونباخ:** للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

**- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجروف-سمرنوف sample Kolmogorov-Smirnov**

- **تحليل الانحدار المتعدد:** وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- **معامل الارتباط بيرسون:** لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

**المطلب الثالث: حدود الدراسة ومنهجها****الفرع الأول: حدود الدراسة**

وتتمثل حدود الدراسة في ما يلي :

- **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة، ولقد حرصنا على حسن اختيار العينة لضمان حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، الأمر الذي يسمح باستخلاص نتائج علمية سليمة.

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة الأثر بين المتغيرين التاليين: التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

- **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة.

- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

الفرع الثاني : منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا ، كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالشمولية واعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالإستبانة والملاحظة والمقابلة ،لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي الذي نراه ملما بكل ما ذكرناه سابقا والذي يمكن عن طريق جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها،فهذا المنهج يعد أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

المطلب الرابع : أداة الدراسة ، صدقها و ثباتها

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن جزئين:

أولاً: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

ثانياً: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير التمكين الإداري ويتضمن عبارات تهدف على التعرف على مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر الأفراد العاملين الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة، وقد تم تحديد خمسة أبعاد تم اختبارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال،وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

-بعد تفويض السلطة وتمثله العبارات من 01 إلى 03.

-بعد التدريب وتمثله العبارات من 04 إلى 08.

-بعد التحفيز وتمثله العبارات من 09 إلى 13.

-بعد الاتصال وتمثله العبارات من 14 إلى 18.

-بعد فرق العمل وتمثله العبارات من 19 إلى 24.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير الرضا الوظيفي ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة، وهي موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:

-بعد الرواتب والأجور وتمثله العبارات من 01 إلى 06.

-بعد ظروف العمل وتمثله العبارات من 07 إلى 09.

-بعد العلاقة مع الزملاء وتمثله العبارات من 10 إلى 14.

-بعد نمط الإشراف وتمثله العبارات من 15 إلى 19.

-بعد محتوى العمل وتمثله العبارات من 20 إلى 23.

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم(03): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الإستبانة)

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، و أن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

و للتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق :

● **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها

على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

● **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في

الجدول (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.977) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(04): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
التمكين الإداري	تفويض السلطة	0.793	0.890
	التدريب	0.922	0.960
	التحفيز	0.785	0.886
	الاتصال	0.851	0.922
	فرق العمل	0.864	0.929
	المجموع	24	0.933
الرواتب والأجور	6	0.855	0.924

0.858	0.737	3	ظروف العمل	الرضا الوظيفي
0.897	0.806	5	العلاقة مع الزملاء	
0.945	0.894	5	نمط الإشراف	
0.883	0.780	4	محتوى العمل	
0.954	0.912	23	المجموع	
0.977	0.955	47	الإستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور التمكين الإداري (0.933)، أما بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي فكانت النسبة (0.912) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.955) وهي نسبة مرتفعة جدا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج. وهذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألف كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم (04) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.977)، وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة نوعا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

سنتطرق في هذا المبحث إلى خصائص مبحوثي الدراسة، ومن ثم اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الإستبانة للتعرف اتجاهات العاملين حول التمكين الإداري بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة، إضافة إلى اتجاهاتهم حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ليتيم بعدها اختبار فرضيات الدراسة المنطلق منها.

#### المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	69.2%
	أنثى	16	30.8%
	المجموع	52	100%
العمر	أقل من 30	3	5.8%
	من 30 إلى أقل 40 سنة	34	65.4%
	من 40 إلى أقل 50 سنة	12	23.1%
	من 50 سنة فأكثر	3	5.8%

المجموع	52	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	48.1%
	تقني سامي	25.0%
	ليسانس	17.3%
	مهندس	5.8%
	دراسات عليا	3.8%
	المجموع	52
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34.61%
	من 5 إلى أقل 10 من سنوات	32.70%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	9.62%
	15 سنة فأكثر	23.07%
	المجموع	52
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	46.2%
	أعمال إدارية غير إشرافية	26.9%
	أعمال إدارية إشرافية	26.9%
	المجموع	52

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

- بالنسبة لمتغير الجنس: يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين كانوا من الذكور ، حيث بلغت نسبتهم (69.2%) في حين بلغت نسبة الإناث (30.8%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة .

- بالنسبة لمتغير العمر: فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (65.4%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (23.1%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (5.8%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ( من 50 سنة فأكثر) بلغت (5.8%)، ومن هذه النتائج يمكن القول بأن العمال الإداريين في مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة هم من فئة الشباب.

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: فقد وجد أن الباحثين ذوي المستوى شهادة الثانوي فأقل بلغت نسبتهم (48.1%)، في حين كانت نسبة الباحثين الحاصلين على شهادة تقني سامي (25.0%)، أما شهادة ليسانس فبلغت نسبة الباحثين (17.3%)، بينما نجد حاملي شهادة مهندس نسبتهم (5.8%)، أما حاملي شهادة و دراسات عليا كانت نسبتهم (3.8%) ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة هم من حاملي شهادات جامعية وهذا يعني أن المؤسسة تملك عمال ذوي معارف وكفاءات.

-وعند التدقيق في سنوات الخبرة نجد أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغت (34.61%)، و(32.70%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (23.07%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (أكثر من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم (9.62%) من مجموع الأفراد عينة الدراسة، و عليه فإن أغلب العمال الإداريين في مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة خبرتهم تقل عن 5 سنوات. - بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية: نجد أن غالبية المبحوثين يعملون في مجال الأعمال الفنية بنسبة (46.2%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإشرافية والأعمال غير الإشرافية نسبة (26.9%) على التوالي، عليه فإن أغلب العمال الإداريين في مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة ينتمون إلى مجال الأعمال الفنية.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها. وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم: (06) اختبار التوزيع الطبيعي. (sample Kolmogorov-Smirnov)

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
تفويض السلطة	0.777	0.582
التدريب	1.272	0.079
التحفيز	0.867	0.440
الاتصال	0.592	0.875
فرق العمل	1.014	0.256

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

#### الفرع الثاني: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على الأسئلة البحث، ثم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد لإجابات عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين (التمكين الإداري، الرضا الوظيفي).

و لقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا و العليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1.79 – 1
غير موافق	2.59 – 1.80
محايد	3.39 – 2.60
موافق	4.19 – 3.40
موافق بشدة	5 – 4.20

المصدر: من إعداد الطالبة و بالاعتماد على الدراسات السابقة

السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري بمؤسسة النسيج والتجهيز – TIFIB – بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور التمكين الإداري.

رقم العبارة	أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
<b>أولاً: تفويض السلطة</b>					
01	تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهام الوكالة لي.	3.94	0.958	1	موافق
02	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.	3.25	1.266	3	محايد
03	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.37	1.138	2	محايد
<b>ثانياً: التدريب</b>					
04	تبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب.	2.87	1.344	2	محايد
05	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	2.75	1.399	5	محايد
06	تناسب الدورات التدريبية التي أشرك فيها مع احتياجاتي.	2.77	1.293	4	محايد

07	تتيح لي الإدارة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملي .	2.87	1.428	3	محايد
08	تشجع الإدارة على تبادل الخبرات بين الموظفين .	2.96	1.414	1	محايد
<b>ثالثا: التحفيز</b>					
09	ظروف العمل مناسبة لأداء مهامتي .	3.02	1.213	3	محايد
10	تقدر الإدارة جهودتي المبذولة في العمل .	3.04	1.171	2	محايد
11	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل المسؤوليات أكبر .	3.10	1.257	1	محايد
12	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل .	2.62	1.402	5	محايد
13	تشجع الإدارة على تبني أفكارتي الإبداعية .	2.77	1.215	4	محايد
<b>رابعا: الاتصال</b>					
14	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل .	3.83	1.216	1	موافق
15	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة .	2.71	1.319	3	موافق
16	يوفر لي نظام معلومات في مؤسستي المعلومة على المعلومة المطلوبة نحو السريع .	2.50	1.213	5	موافق
17	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح .	2.79	1.177	2	موافق
18	اشعر بحرية الاتصال مع رؤسائي .	3.69	1.213	4	موافق
<b>خامسا: فرق العمل</b>					
19	تتوفر أجواء المساعدة والتعاون في فريق عملي .	3.79	1.016	3	موافق
20	استمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق .	3.73	1.087	4	موافق
21	يتم نقل وتبادل المهارات والخبرات بين فريق عملي .	3.54	1.260	6	موافق

22	يعتمد فريق عملي حل مشكلات العمل جماعيا.	3.62	1.013	5	موافق
23	أشعر بأني عضو فعال في فريق عملي.	4.06	0.938	1	موافق
24	تتسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية يسودها الثقة والاحترام.	3.94	0.978	2	موافق
	التمكين الإداري بشكل عام	3.230	0.759	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين محايدون حول توفر التمكين الإداري بأبعاده المجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.230) وبانحراف معياري (0.759). وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

- 1. فرق العمل:** يتبين من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد فرق العمل جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.778) بانحراف معياري (0.812). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3,40-4,19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد فرق العمل ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.54-4.06)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.938-1.260)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة لديها اهتمام مرتفع بفرق العمل وهذا من خلال شعور الموظف بأنه عضو فعال في فريق العمل وكذا نقل وتبادل المهارات والخبرات بين فريق العمل.
- 2. تفويض السلطة:** من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد التدريب جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.519) بانحراف معياري (0.948). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3,40-4,19)، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تفويض السلطة ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.25-3.94)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.958-1.266). وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة تعطي اهتمام مرتفع بتفويض السلطة من خلال ثقتها الكبيرة في قدرات الموظف على أداء المهام الموكلة له وكذا توفير الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.

- 3. اتصال:** من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد اتصال جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.103) بانحراف معياري (0.972). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.50-3.83) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.177-1.319)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة لديها اهتمام متوسط باتصال من خلال سهولة تواصل وتوفير نظام المعلومات للمعلومات الكافية نحو السريع.

- 4. التحفيز:** من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.907) بانحراف معياري (0.919). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.62-3.10) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.171-1.402)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة لديها اهتمام متوسط بالتحفيز من خلال التحفيز على تحمل مسؤوليات أكبر وتناسب الراتب مع الجهد المبذول.

**5.التدريب :** من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ أن بعد التدريب جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.842) بانحراف معياري (1.200). و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.75- 2.96) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.293-1.428)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة لديها اهتمام متوسط التدريب من خلال محاولتها توفير للموظفين دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وتشجيعهم على تبادل الخبرات. وبناءا على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة بالتمكين الإداري جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، فان هذا البعد يقع في درجة المحايدة ضمن الفئة (2,60-3,39). إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التمكين الإداري مجتمعة (3.230) بانحراف معياري (0.759)، وهذا يدل على ان التمكين الإداري بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة جاء بمستوى متوسط وهذا راجع إلى تشجيع المؤسسة لفريق العمل لتبادل الخبرات والمعارف بينهم،وعد تركيزها على التدريب والتحفيز الكافي للأفراد.

#### السؤال الثاني: ماهو مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الرضا الوظيفي.

رقم العبارة	العبارات التي تقيس متغير الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
	الرواتب والأجور	2.538	0.887	5	غير موافق
01	راض عن الأجر الذي أتقاضاه.	2.50	1.336	4	غير موافق
02	راض عن الحوافر التي تقدمها لي الإدارة لأني أرى أنها تتناسب مع مجهوداتي.	2.21	1.109	6	غير موافق
03	نظام الحوافر والمكافآت في المؤسسة مصمم بطريقة عادلة .	2.25	1.082	5	غير موافق
04	يحفزني راتي على القيام بعمل أفضل	2.52	1.163	3	غير موافق
05	توفر مؤسستي الأمان المستقبلي في حالة تقاعد .	2.85	1.195	2	محايد
06	راض عن فرص الترقية التي تتيحها لي الإدارة.	2.90	1.089	1	محايد

محايد	4	1.047	2.935	ظروف العمل
محايد	3	1.312	2.75	07 ظروف العمل المادية والبيئة (الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، النظافة، التهوية...) بالمؤسسة التي اعلم بها مناسبة ولا تسبب لي إزعاج.
محايد	1	1.308	3.23	08 عملي آمن لا يشكل خطر على حياتي ولا يؤدي إلى تدهور صحي .
محايد	2	1.264	2.83	09 توفر لي مؤسستي الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة للمهام .
موافق	1	0.781	3.769	العلاقة مع الزملاء
محايد	5	1.270	3.27	10 راض عن تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي .
موافق	4	1.127	3.56	11 راض عن المساعدة والتعاون الذي أتلقاه من زملائي.
موافق	1	0.841	4.19	12 أوجه زملائي الجدد ولا أبخل عليهم بالنصح والإرشاد المهني .
موافق	2	1.000	3.98	13 أتشاور مع زملائي في حل المشكلات.
موافق	3	0.916	3.85	14 سعيد باعتراف زملائي بالجهد الذي أبذله .
موافق	2	0.930	3.753	نظ الإشراف
موافق	4	1.194	3.71	15 راض على طريقة تعامل مسؤولي المباشر معي.
موافق	2	0.964	3.83	16 مسؤولي المباشر يتعامل معي بعدالة .
موافق	1	1.114	3.88	17 راض عن احترام وتقدير رئيسي لي .
موافق	3	1.109	3.71	18 راض عن مشاركة اقتراحاتي حول تطوير العمل مع رئيسي .
موافق	5	1.115	3.63	19 راض عن مناقشة رئيسي لأدائي خلال عملية تقييم الأداء
محايد	3	0.891	3.153	محتوى العمل

20	يوفر لي عملي فرص إبداعية في الطريقة المتبعة في العمل .	3.17	1.098	2	محايد
21	راض عن محتوى عملي و طريقة إنجازي له.	3.35	1.186	1	محايد
22	راض عن الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة .	2.94	1.178	4	محايد
23	راض عن شروط عملي .	3.15	1.127	3	محايد
	الرضا الوظيفي ككل	3.230	0.678	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقا لإجابات المبحوثين (3.230) بانحراف معياري (0.678)، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

**1. العلاقة مع الزملاء :** يتضح من الجدول رقم (09) أن بعد العلاقة مع الزملاء جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.769) بانحراف معياري (0.781). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3,40-4,19) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد العلاقة مع الزملاء ضمن اتجاهات آراء موافقة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.27-4.19) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.841-1.270)، وهذا ما يدل أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة لديها اهتمام مرتفع بالعلاقة مع الزملاء خلال تبادل معلومات ومصادر المعرفة و توجيه الموظفين الجدد ونصحهم وإرشادهم .

**2. نمط الإشراف:** يتضح من الجدول رقم (09) أن بعد نمط الإشراف جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.753) بانحراف معياري (0.930). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3,40-4,19) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد العلاقة مع الزملاء ضمن اتجاهات آراء موافقة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.63-3.88) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.964-1.194)، وهذا يدل أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة لديها اهتمام مرتفع بنمط الإشراف من خلال الاحترام والتقدير وطريقة تعامل المسؤول المباشر مع الموظفين.

**3. محتوى العمل:** تبين لنا من الجدول رقم (09) أن محتوى العمل جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.153) وبانحراف معياري (0.891). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد العلاقة مع الزملاء ضمن اتجاهات آراء المحايدة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.94-3.35)، وتراوحت انحرافاتهم ما بين (1.098-1.186)، وهذا يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة لديها اهتمام متوسط بمحتوى العمل من خلال الأنظمة والقوانين المعمول بها .

**4. ظروف العمل:** يتضح من الجدول أعلاه أن بعد ظروف العمل جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.935) وبانحراف معياري (1.047). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد العلاقة مع الزملاء ضمن

اتجاهات آراء المحايدة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.75 - 3.23)، وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.264 - 1.312)، وهذا ما يدل أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة لديها اهتمام متوسط بظروف العمل من خلال أن العمل آمن لا يشكل أي خطر وتوفير الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة.

**5. الرواتب والأجور:** يتضح من الجدول رقم (09) أن بعد الرواتب والأجور جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.538) بانحراف معياري (0.887). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد العلاقة مع الزملاء ضمن اتجاهات آراء المحايدة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.21 - 2.90) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.082-1.336)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة لديها اهتمام متوسط بالرواتب والأجور من خلال الأمان المستقبلي في حالة تقاعد والرضا عن فرص الترقية المتاحة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة بالرضا الوظيفي جاء متوسطا. ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة (3.230) وبانحراف معياري (0.678)، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي في مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة جاء بمستوى متوسط ، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بين الموظف ومسئوله المباشر التي تتسم بالاحترام والتعاون فيما بينهم.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة .  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	15.065	5	3.013	16.464	0.000*
الخطأ	8.418	46	0.183		
المجموع الكلي	23.483	51			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

معامل الارتباط  $R=0.801$

معامل التحديد  $R^2 =0.642$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.464) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التمكين الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره (64.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي لدى مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة بلغت (80.1%) وهي علاقة قوية وطردية بين المتغيرين.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (11).

الجدول(11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال، فرق العمل) في الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	R	R <sup>2</sup>
تفويض السلطة	0.368	0.087	0.514	4.239	0.000	0.500	0.250
التدريب	0.305	0.067	0.540	4.539	0.000	0.533	0.284
التحفيز	0.518	0.074	0.702	6.975	0.000	0.712	0.506
الاتصال	0.740	0.073	0.674	6.457	0.000	0.670	0.448
فرق العمل	0.234	0.095	0.280	2.467	0.017	0.630	0.396
بشكل عام	0.697	0.079	0.780	8,814	0.000	0.801	0.642

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v19

عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التمكين الإداري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الرضا الوظيفي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لجميع المتغيرات المستقلة أي أن:

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.368) مع قيمة T المحسوبة (4.239) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن

- تفويض السلطة يفسر ما نسبته ( 25% ) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ ( 50% ).
2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين التدريب والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $B\hat{e}t\alpha$  (0.305) مع قيمة T المحسوبة (4.539)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر معنوي للتدريب في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن التدريب يفسر ما نسبته ( 28.4% ) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ ( 53.3% ).
3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة : من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين التحفيز والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $B\hat{e}t\alpha$  (0.518) مع قيمة T المحسوبة (6.975)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر معنوي للتحفيز في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن التحفيز يفسر ما نسبته ( 50.6% ) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ ( 71.2% ).
4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة : من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين الاتصال والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $B\hat{e}t\alpha$  (0.470) مع قيمة T المحسوبة (6.457)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر معنوي للاتصال في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن الاتصال يفسر ما نسبته ( 44.8% ) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ ( 67% ).
5. نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين فرق العمل والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.017)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $B\hat{e}t\alpha$  (0.234) مع قيمة T المحسوبة (2.467)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر معنوي لفرق العمل في الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن فرق العمل يفسر ما نسبته ( 39.6% ) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ ( 63% ).

## خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه في المبحث الأول، ثم تناولنا الإطار المنهجي لدراستنا الميدانية في المبحث الثاني أين تطرقنا إلى مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات، حيث اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الإستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على العمال الإداريين بالمؤسسة والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية و الوظيفية، أما الجزء الثاني فهو الخاص بمحاور الإستبانة، المحور الأول تمثل في المتغير المستقل وهو التمكين الإداري، أما المحور الثاني فتمثل في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا هاته والمتمثلة في: " ما هو أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة"، وبعد استرجاع الإستبانة ثم معالجتها بالبرنامج الإحصائي (spss .v19)، حيث استخدمنا أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسطة الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الإنحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي.... الخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح ما يلي:

- وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المجتمعة في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث فسر التمكين الإداري ما نسبة (64.2%) من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي.
- وجود أثر معنوي لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري على حدى (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال، فرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).



### الخاتمة

لعل ابرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها ، ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقته وزيادة فعاليته كان لزاما على المؤسسة توفير الرضا الوظيفي لهذا المورد . وباعتبار الرضا الوظيفي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات والتي حصرناها في بحثنا هذا في التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال، فرق العمل)، يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي مؤسسة تتأثر بالتمكين الإداري السائد بهذه المؤسسة، لذا أصبح نجاح وفعالية هذه الإدارة مرتبط بعدة مساهمات، وقد حاولنا إثبات ذلك من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية.

انه وبعد الدراسة التي قمنا بها بجانبها النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات التالية:

#### أ - النتائج النظرية :

- ❖ التمكين الإداري هو منح سلطة اتخاذ القرارات للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى الذين هم في قلب مواقع العمل.
- ❖ يتداخل مفهوم التمكين الإداري مع المفاهيم القريبة منه التي تبدو للوهلة الأولى أنها مرادفة له، لكن يجب التأكد أن التمكين يتميز عنها ولا يجوز الجمع بينه وبينها .
- ❖ يساهم التطبيق الفعال للتمكين الإداري في زيادة الرضا العاملين تجاه عملهم ومؤسستهم مما يضمن فعالية أداؤهم.
- ❖ إن منح العاملين مسؤوليات واسعة، وتفويض لهم بعض السلطات ، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل ، مع الثقة التامة فيهم، ترتفع درجة رضاهم عن العمل الذي يؤدونه وعن المؤسسة التي ينشطون فيها.
- ❖ إن التدريب المستمر والفعال للعاملين ، يساعدهم على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم وبالتالي ترتفع درجة رضاهم.
- ❖ يمكن الاتصال للعاملين التعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تساهم في تطوير المنظمة من جهة وتعمل على رضاهم من جهة أخرى.
- ❖ إن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لهذا دور كبير في رفع روح المعنوية العاملين وتقوية ولائهم للمؤسسة ، لأنه عندما تقدم لهم مكافآت جزاء ما يقدمونه فيأثم يعملون على بذل الجهد لتحسين أداؤه والإبداع فيه ، وبالتالي يكون نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.
- ❖ إن العمل ضمن فرق وبشكل جماعي يؤدي ذلك إلى توحيد الجهود الفردية وتبادل الخبرات والمهارات بين أفراد الفريق فتكون أفكارهم وقراراتهم كفريق أفضل من فرد واحد وهذا يساهم في دعم رضا الأفراد.

ب - النتائج التطبيقية:

- ❖ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى التمكين الإداري بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة بشكل عام متوسطا ، حيث بلغ متوسطه الحسابي ( 3.230 ) ، بانحراف معياري قدره ( 0.759 ) .
- ❖ أكدت النتائج أن مستوى تفويض السلطة بالمؤسسة كان مرتفعا، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.519) ، بانحراف معياري قدره (0.948) .
- ❖ تؤكد النتائج المتوصل إليها أن مستوى التدريب بالمؤسسة كان متوسطا ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.842) ، بانحراف معياري ( 1.200 ) .
- ❖ إن مستوى الاتصال والتحفيز بها متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأول (3.103) بانحراف معياري قدره (0.972) ، بينما بلغ متوسط حسابي لثاني (2.907) بانحراف معياري (0.919) .
- ❖ بالنسبة لفرق العمل كان بمستوى مرتفع ، بمتوسط حسابي قدره (3.778) ، بانحراف معياري (0.812) .
- ❖ أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي فقد أكدت النتائج على وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في هذه المؤسسة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.230) بانحراف معياري قدره (0.678) ، كما كان مستوى كل من الرواتب والأجور ، ظروف العمل ، العلاقة مع الزملاء ، نمط الإشراف ، محتوى العمل مرتفعا بما .
- ❖ وجود أثر معنوي للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) ، كما فسر التمكين الإداري ما نسبة (64.2%) من التغيرات الحاصلة في الرضا للوظيفي .
- ❖ أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة بلغت (80.1%) ، وهي علاقة قوية وطرديّة .
- ❖ هناك أثر معنوي لتفويض السلطة في الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .
- ❖ يوجد أيضا أثر معنوي للتدريب في الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .
- ❖ يوجد أثر معنوي للتحفيز في الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .
- ❖ هناك أثر معنوي للاتصال في الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .
- ❖ كما أثر معنوي لفرق العمل في الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) .

وعلى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج ، وضعنا مجموعة من الاقتراحات تتمثل في :

الاقتراحات:

- على مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة أن تقوم بالفهم الجيد لمفهوم التمكين الإداري .
- ضرورة ممارسة التمكين الإداري بكل أبعاده للعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم بالمؤسسة .

## الخاتمة

- العمل على إلحاق العاملين بالدورات التدريبية المختلفة وذلك للعمل على رفع التمكين الإداري بمؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- منح العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB-بسكرة المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تفويض لهم المزيد من السلطات .
- فيما يخص الحوافز يجب على المؤسسة أن تبني نظام حوافز ( مادية ،معنوية) يتناسب مع طبيعة عمل أفرادها لرفع من درجة رضاهم.
- يجب على مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB-بسكرة الاهتمام أكثر بالرواتب والأجور لأن تشجيع العمال يكون عن طريق رضاهم عن أجرهم .
- على بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB-بسكرة توفير الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة للعمل للعمال الإداريين. ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي لزيادة أبداع وبذل الجهد والولاء والاستقرار للعمال الإداريين.

A decorative floral border in black ink, featuring symmetrical scrollwork and leaf patterns that frame a central oval. The border is composed of intricate, repeating motifs of leaves and vines, creating a classic and elegant frame for the text.

# قائمة المراجع و المصادر

## قائمة المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية

#### أ/ الكتب

- 1- أحمد علي صالح ، زكريا مطلق الدوري، إدارة تمكين الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 2 - بشير الخضراء، مروة أحمد، أحمد أبو هنطش، حنان الظاهر ، السلوك التنظيمي ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، القاهرة، 2016.
- 3 - ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في المنظمات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية عمان، 2016.
- 4 - حسن موسى قاسم البناء، اثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2015،
- 5 - شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 6- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
- 7 - عبد الحكم أحمد الخزامي، تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي أساس سلوك المواطنة التنظيمية، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
- 8 - فهد مانع الحيان، دور التمكين العاملين في تحسين الأداء ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 9 - حمد سرور الحريزي، إدارة الأفراد الحديثة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 10 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 11- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2012 .
- 12 - منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة 2010.

#### ب/ رسائل الماجستير والدكتوراه

- 1 - أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2010.

- 2- ابو بكر هارون طه، الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة وزارة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم وعلاقته ببعض المتغيرات ،رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2017 .
- 3- الزاملي محمد يوسف ابراهيم ، درحة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير.غزة ,كلية التربية :الجامعة الإسلامية،2015
- 4- أمل فوزي إبراهيم الحاج، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الأزهر، غزة، 2015 .
- 5- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات ، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008 .
- 6- إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، رسالة ماجستير،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 7- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 8- بوبكر ساخي، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي ، رسالة مجاستير،كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد ، وهران، الجزائر، 2016.
- 9- راجي حابس النوافعة، أثرالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة،رسالة ماجستير .كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
- 10- زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة 20أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2017.
- 11- شاطر شفيق،أثر الضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
- 12- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- 13- عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص،رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 14- عبد الغني طاهري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.

- 15- عزة حسن ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديرين وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.
- 16- فاطمة عوض الكثيري، الرضا الوظيفي لفاعلية حوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018.
- 17- فتيحة ونوغي، الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز ذاتي لأساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
- 18- فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- 19- كرمية توفيق تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 20- كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015.
- 21- لطيفة برني، اثر التمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 22- محمد عبد الرحمان محمود الزعيم، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميه، رسالة ماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
- 23- مختار يونس، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 24- مروان أحمد حويجي، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
- 25- معن أحمد صالح العبد الله، اثر لتمكين الإداري على أداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- 26- نبيلة بووذن، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ماكليبلاند للدافعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 27- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

## ج/ المجلات

1. إخلاص إبراهيم الطراونة، سميرة محمد مبارك النهدي، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية ، مجلة علمية محكمة ، المجلد 3، العدد 1، 2017.
2. أديب بهوم ، دور التمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي، مجلة جامعة البحث ، المجلد 39 العدد 2017، 66.
3. إيمان علي أحمد الحيايلى، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين، كلية التربية للبنات، المجلد 38 ، العدد 122، 2019.
4. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر التمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 7، 2015.
5. جمعة الكبيسي، مي فيصل أحمد، سلام عبد الجليل الخفاجي ، درجة حاجة المديرين العاملين في مديرات التربية إلى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، مجلة كلية التربية للبنات ، المجلد 28، العدد 1، 2017.
6. حاتم خليل إبراهيم الكربولي، دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة إستطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 11، العدد 24، 2019.
7. حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويبي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ،مجلة الجامعة الأردنية ، المجلد 40 ، العدد 1، 2013.
8. حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي ، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 6 ، العدد 1، 2016.
9. خالدية مصطفى عطا، القيم الأخلاقية واثرها في تحقيق الرضا الوظيفي ،مجلة دنانير، العدد 5.
- 10- رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في مؤسسات الأهلية الدولية العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 23، العدد 1، 2015.
- 11- سالم العون، سامر نيسان أحمد الدليمي، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 10، العدد 21، 2018.
- 12- صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعلم التقني ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012.
- 13- عبدالله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة ، المجلد 52 ، العدد 2، 2012.

- 14- عبدالله خالد سليم المعاينة، الرضا الوظيفي وأثره على الأداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، المجلد 1 ، العدد 2، 2017.
- 15-فرمان جراد المجذاب، إسهام التمكين الإداري في تعزيز فعالية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة في بعض كليات جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 ، العدد45، 2019.
- 16-فطيمة الزهرة عيسات، أحمد جميل، دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مجلة عليمه دولية محكمة العدد23، 2017.
- 17-فلاح بن خلف العجري، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوامي ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد9، 2017.
- 18-كهينة رشام، أحمد جميل، واقع ثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واثرا على تمكين الإداري دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور بروج بوعريويج، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 3 ، العدد2، 2018.
- 19- محمد إسعاف فياض شتات، الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية العدد41، 2018
- 20- محمد الطاهر قريشي، لطيفة احمد السبتي، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد1، 2015.
- 21- محمد مصطفى الحشروم، عمر محمد دره، تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 33، العدد2، 104، 2011.
- 22- مراد بومنقار، فلة عيساوي، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمنطقة فرتيال، مجلة إيزا للبحوث والدراسات، العدد3، 2018.
- 23- مراد كواشي، و مريم بودودة، دور التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد20، 2017.
- 24- منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات تربوية، العدد15، 2011.
- 25- منيرة الشрман، صفاء جعافرة، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة المنارة ، المجلد 20، العدد1، 2014.

26- مها محمد الرخيص، ابعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 1، العدد1، 2017.

27- هناء محمود إسماعيل القيسي، لمياء فاضل سحاب، التمكين الإداري لرؤساء الأقسام العلمية. جامعة كلية التربية الأساسية ، 22المجلد، العدد93، 2016.

#### د/ الملتقيات والمؤتمرات

1- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهرة التمكين، ملتقى العاشر السنوي لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2005.

اللاحق

## الملحق رقم ( 01 )

### قائمة محكمي الإستبانة

الوظيفة	اسم ولقب المحكم	الرقم
أستاذ مساعد أ - قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة.	أ. مناصرية إسماعيل	1
أستاذة محاضرة أ - قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة	د. شنافي نوال	2
أستاذة محاضرة أ - قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة.	د. خان أحلام	3
أستاذة محاضرة أ - قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة.	د. موسي سهام	4

الملحق رقم(02)



جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية

وعلوم التسيير



## استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول

على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان:

بعنوان "أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي" دراسة حالة: مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB- بسكرة.

وتهدف الدراسة الى التعرف على أثر التمكين الإداري في الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ونظرا لأهمية رأيكم في هذا

المجال، نأمل منكم التكرم على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم

أن تتولى هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة

"ميمي أميرة"

السنة الجامعية: 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية .

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2.العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40 سنة
	<input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 سن	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر
3.المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/> تقني سامي
	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> مهندس
	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
4.سنوات الخبرة :	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سن
	<input type="checkbox"/> من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
5. مجال الوظيفة الحالية:	<input type="checkbox"/> أعمال فنية	<input type="checkbox"/> أعمال إدارية غير إشرافية
	<input type="checkbox"/> أعمال إدارية إشرافية	<input type="checkbox"/> أعمال إدارية إشرافية

القسم الثاني:محاور الإستبئان

الخور الأول:التمكين الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التمكين الإداري للعمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة ،والمرجو تحديد درجة موافقتك أوعدم موافقتك عنها،وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً- تفويض السلطة</b>						
01	تثق الإدارة في قدرتي على أداء مهام الموكلة لي.					
02	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرار باستقلالية.					
03	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
<b>ثانيا - التدريب</b>						
04	تبنى مؤسستي خطة واضحة للتدريب.					
05	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.					
06	تناسب الدورات التدريبية التي أشارك فيها مع احتياجاتي.					
07	تتيح لي الإدارة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملي.					
08	تشجع الإدارة على تبادل الخبرات بين الموظفين.					
<b>ثالثا - التحفيز</b>						
09	ظروف العمل مناسبة لأداء مهامي.					
10	تقدر الإدارة جهودي المبذولة في العمل.					
11	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل المسؤوليات أكبر.					

					12	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.
					13	تشجع الإدارة على تبني أفكارى الإبداعية.
<b>رابعا - الاتصال</b>						
					14	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي في العمل.
					15	تتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
					16	يوفر لي نظام معلومات في مؤسستي المعلومة على المعلومة المطلوبة نحو السريع .
					17	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح .
					18	اشعر بحرية الاتصال مع رؤسائي .
<b>خامسا - فرق العمل</b>						
					19	تتوفر أجواء المساعدة والتعاون في فريق عملي .
					20	استمتع بالعمل مع زملائي في شكل فريق .
					21	يتم نقل وتبادل المهارات والخبرات بين فريق عملي .
					22	يعتمد فريق عملي حل مشكلات العمل جماعيا .
					23	أشعر بأنني عضو فعال في فريق عملي .
					24	تنسم علاقتي مع رؤسائي بأنها علاقة تعاونية يسودها الثقة والاحترام .

المحور الثاني: الرضا الوظيفي:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي للعمال الإداريين بمؤسسة محل الدراسة، يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعد أكثر قربا للتعبير عن مدى موافقتك عن محتوى كل عبارة من هذه عبارات.

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولا - الرواتب والأجور</b>						
01	راض عن الأجر الذي أتقاضاه.					
02	راض عن الحوافز التي تقدمها لي الإدارة لأني أرى أنها تتناسب مع مجهوداتي.					
03	نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة مصمم بطريقة عادلة .					
04	يحفزني راتي على القيام بعمل أفضل.					
05	توفر مؤسستي الأمان المستقبلي في حالة تقاعد .					
06	راض عن فرص الترقية التي تتبناها لي الإدارة.					
<b>ثانيا - ظروف العمل</b>						
07	ظروف العمل المادية والبيئية (الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، النظافة، التهوية...) بالمؤسسة التي اعلمل بها مناسبة ولا تسبب لي إزعاج .					
08	عملي آمن لا يشكل خطر على حياتي ولا يؤدي إلى تدهور صحتي .					
09	توفر لي مؤسستي الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة للمهام .					

ثالثا - العلاقة مع الزملاء					
					10 راض عن تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي .
					11 راض عن المساعدة والتعاون الذي أتلقاه من زملائي.
					12 أوجه زملائي الجدد ولا أبخل عليهم بالنصح والإرشاد المهني .
					13 أتشاور مع زملائي في حل المشكلات.
					14 سعيد باعتراف زملائي بالجهد الذي أبذله .
رابعا - نمط الإشراف					
					15 راض على طريقة تعامل مسؤولي المباشر معي.
					16 مسؤولي المباشر يتعامل معي بعدالة .
					17 راض عن احترام وتقدير رئيسي لي .
					18 راض عن مشاركة اقتراحاتي حول تطوير العمل مع رئيسي .
					19 راض عن مناقشة رئيسي لأدائي خلال عملية تقييم الأداء
خامسا - محتوى العمل					
					20 يوفر لي عملي فرص إبداعية في الطريقة المتبعة في العمل .
					21 راض عن محتوى عملي و طريقة إنجازي له.
					22 راض عن الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة .
					23 راض عن شروط عملي .

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"