

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة :

التمكين الإداري و علاقته بالإستقرار المهني

دراسة ميدانية بمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء(بسكرة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذة :

أ.د/ زرفة بولقواس

إعداد الطالبة :

مروى تغليسية

السنة الجامعية : 2021/2020

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا و الذي منّ علينا بإتمام هذا العمل .

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير **للبروفيسورة الفاضلة زرفة بولقواس** على إشرافها و دعمها و توجيهاتها طيلة السنة الدراسية.

و إلى كل الأساتذة الأفاضل و الذين لم يبخلوا بتوجيهاتهم و لو بكلمة تشجيع و على رأسهم الأستاذ **حليلو نبيل** و الأستاذة **مشري سميرة** و الأستاذة **عزيز سامية**.

كما أتقدم بخالص شكري لمؤسسة مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء لما قدموه من معلومات ساهمت في إنجاز هذا البحث.

المحتويات

- أ- شكر و عرفان
- ب- خطة البحث
- ج- قائمة الجداول
- ح- قائمة الملاحق
- خ- ملخص الدراسة
- 8- مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-1 مشكلة الدراسة 10-11
- 2-1 أسباب اختيار الموضوع 11
- 3-1 أهمية الدراسة 11
- 4-1 أهداف الدراسة 12
- 5-1 مفاهيم الدراسة 12-14
- 6-1 الدراسات السابقة 14-20
- 7-1 خلاصة 21

الفصل الثاني: التمكين الإداري مقارنة نظرية

- تقديم 23
- 1-2 الإتجاهات الفكرية و الفلسفية للتمكين 24-25
- 2-2 نظريات التمكين الإداري 25-33

34-33	2-3 مستويات التمكين الإداري
35	2-4 خطوات تنفيذ التمكين الإداري
37-36	2-5 أهمية التمكين الإداري
39-37	2-6 أبعاد التمكين الإداري
40-39	2-7 معوقات تطبيق التمكين الإداري
41	خلاصة

الفصل الثالث: الاستقرار المهني مقارنة نظرية

43	تقديم
44-43	3-1 مظاهر الاستقرار المهني
45-44	3-2 مظاهر عدم الاستقرار المهني
48-46	3-3 نظريات المفسرة للاستقرار المهني
53-48	3-4 عوامل الاستقرار المهني
54-53	3-5 أهمية الاستقرار المهني
55	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

57	تقديم
57	4-1 فرضيات الدراسة
58-57	4-2 منهج الدراسة
61-58	4-3 مجالات الدراسة

64-61	4-4 عينة الدراسة
68-65	5-4 أدوات جمع البيانات
68	6-4 صدق الاستبيان
69	7-4 الأساليب الإحصائية
70	خلاصة

الفصل الخامس : عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة

72	تقديم
77-72	1-5 عرض وتحليل و تفسير بيانات التساؤل الأول
80-77	2-5 عرض و تحليل و تفسير بيانات التساؤل الثاني
84-80	3-5 عرض وتحليل وتفسير بيانات التساؤل الثالث
85	4-5 النتيجة العامة
87-86	خاتمة
89-88	قائمة المراجع
101-90	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
21	جدول رقم (01): أوجه الإستفادة و الاختلاف و المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
37	جدول رقم (02): أهمية التمكين الإداري بالنسبة للموظف و المنظمة
53	جدول رقم (03): عوامل الاستقرار المهني
63	جدول رقم (04): كيفية حساب العينة
64	جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب السن
64	جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل
67	جدول رقم (07): التمكين و الأبعاد المرتبطة به
68	جدول رقم (08): مقياس القياس
73 - 72	جدول رقم (09): التحفيز ومساهمته في تحقيق الاستقرار المهني
77-76	جدول رقم (10): الإتصال و علاقته بتحقيق الاستقرار المهني
81-80	جدول رقم (11): مشاركة المعلومات و إسهامها في تحقيق الاستقرار المهني

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
91	الهيكل التنظيمي
95 -92	استمارة الاستبيان قبل التحكيم
98 -96	استمارة الاستبيان بعد التحكيم
99	قائمة الأساتذة المحكمين
101-100	الصدق الظاهري

ملخص الدراسة :

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي؛ ما علاقة التمكين الإداري بالاستقرار المهني؟ ، وقد أجريت هذه الدراسة بمؤسسة مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء ببسكرة على عينة من الموظفين بالمؤسسة. وذلك من أجل التعرف على أبعاد التمكين الإداري - التحفيز ، الإتصال ، مشاركة المعلومات - في المؤسسة و علاقتها باستقرار العمال.

انطلقت هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية :

- توجد علاقة إيجابية بين أبعاد التمكين الإداري و الاستقرار المهني.

و انطلاقا من هذه الفرضية صيغت الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الأولى : للتحفيز علاقة بإحداث الاستقرار المهني.

الفرضية الثانية : للاتصال علاقة بتحقيق الاستقرار المهني.

الفرضية الثالثة : مشاركة المعلومات لها علاقة باستقرار العمال في المؤسسة.

للإجابة على هذه الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي حدد مسار الدراسة النظري و التطبيقي ، الأساليب الإحصائية المتنوعة- النسبة المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل لاوشي- ، و الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، ونظرا لأن مجتمع البحث متعدد المصالح تم اختيار العينة الطبقية حيث تم أخذ نسبة 62% من مجتمع البحث.

توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز و الاستقرار المهني.

- وجود علاقة إيجابية قوية بين الإتصال و الاستقرار المهني

- وجود علاقة إيجابية قوية بين مشاركة المعلومات و الاستقرار المهني.

مقدمة:

يعتبر الاستقرار المهني أحد المواضيع أكثر أهمية والتي شغلت المنظمات، حيث أضحت ضرورة تسعى لها كل منظمة بحيث تبحث في سبل تحقيق استقرار موظفيها، لذا وجب على الإدارة الحديثة التخلص من أساليب السلطة التقليدية من بيروقراطية و التحكم في العمال وتتميط سلوكياتهم إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد عضو اجتماعي فاعل داخل المنظمة فكما عليه واجبات فله حقوق مشروعة .

لذلك في سبيل الحفاظ على المورد البشري فعلى على المنظمة محاولة تبني أساليب إدارية جديدة ، فلا بد على المدراء التقليديين المتمسكين بالسلطة تقبل مبدئ تمكين العاملين و ضرورة تنازلهم عن بعض من سلطتهم لباقي العمال المؤهلين ومشاركتهم في قرارات العمل، من خلال توفير فرص تمكن العامل من شعوره بالأمن والراحة في عمله وتضمن رضاه الوظيفي .

يكن نجاح أي منظمة في استمراريتها و تحقيقها التنظيم الجيد و الفاعلية ، لذلك نجد المنظمات الفعالة تسعى لضمان سبل راحة موردها الأساسي و المحافظة عليه من خلال إعطائه الحرية التي تسهم في تحقيق انتماءه للمنظمة و إبرازه لقدراته و مواهبه و تسعى لإكسابه الخبرات اللازمة و إعطائه الثقة على أنه صاحب العمل ومسير قراراته الخاصة بالعمل ، بالتالي فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها انطلاقاً من تحقيق أهداف العامل رغبات العامل.

استقرار العمال ليس غاية المنظمة فحسب بل أهم غاية للعامل يسعى لتحقيقها في ميدانه المهني فهو ينتمي للمنظمة بهدف إشباع حاجياته و ضمان استقراره ، لذا نجد الموظف الذي لا تحقق له المنظمة متطلبات عمله و رغباته إن لم يتخلى عن عمله غالباً ما يكون يعمل من أجل حاجته للعمل فقط. فكان الهدف من تبني أسلوب التمكين الإداري تشجيع العمال و حثهم على العمل لاكتسابهم معارف و خبرات و إعطائهم الحرية في إظهار قدراتهم و مشاركتها مع المدراء مما يعود ذلك بفائدة كبيرة للعامل والمنظمة على حد سواء.

ونظراً لأهمية موضوع التمكين الإداري و الاستقرار المهني في كثير من الجوانب ، جاءت هذه الدراسة لمعرفة أبعاد التمكين الإداري و مدى ارتباطها بتحقيق استقرار العمال بالمنظمة و أهمية التمكين الإداري كألية حديثة تسعى كل مؤسسة لتطبيقها.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1- 1 مشكلة الدراسة.

1- 2 أسباب اختيار الموضوع.

1- 3 أهمية الدراسة.

1- 4 أهداف الدراسة.

1- 5 مفاهيم الدراسة.

1- 6 الدراسات السابقة .

خلاصة

1-1 مشكلة الدراسة :

تعتبر المنظمة وحدة إجتماعية أساسية ، قائمة على أساس الاستمرارية و تحقيق أهداف مشتركة بينها وبين المورد البشري الذي يبقى الفاعل و المحرك الأساسي لأي منظمة .وفي ظل التطور المعرفي السريع الذي عرفته المنظمات وتنوع نشاطاتها ، فقد أصبحت الحاجة ضرورية للبحث على عناصر نجاحها و تحقيقها الريادة والميزة التنافسية ويكون ذلك بتبني أساليب إدارية ناجحة ، من هذه الأساليب التنظيمية نجد أسلوب القيادة التشاركية و القيادة التحويلية ، والاتصال التنظيمي... الخ ، ولعل أبرز أسلوب حديث تبلور داخل المنظمات يتمثل في التمكين الإداري.

يقوم التمكين الإداري من خلال إعطاء الحرية للأفراد في إبداء آرائهم و ممارسة مهامهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة داخل بيئة العمل ، ولا شك أن تزويدهم بالخبرات و المهارات يعطيهم صلاحية في صنع القرارات بما يمكنهم من تحمل المسؤولية و إدارة العمل على أتم كفاءة و إنجاز . فالتمكن الإداري أساس قوة العلاقة بين العمال و الإدارة ، إذ يعمل على التخلص من الفجوة بينهم من خلال زيادة الثقة بينهم و الانتماء والولاء لبيئة العمل .

كما أن تمكين العاملين يساعد في تحقيق استقرار العمال في العمل ، وأن الاستقرار هدف هام داخل بيئة العمل، حيث يقوم على شعور العامل بالراحة و الأمن و الانتماء لمحيط عمله ، هذا الشعور يؤدي لثبات العامل في مهنته و عدم تخليه عنها أو تنقله لمؤسسة مغايرة. ومن أبرز العوامل التي تساعد في تحقيق الاستقرار المهني الحوافز المادية التي تقدمها الإدارة للعمال من زيادة في الأجور و المكافآت و ترقية الموظفين ، كل هذه العوامل تتيح فرص للفرد لتفانيه في العمل و إبداعه و تمسكه بالعمل ، و أن الاستقرار لا يتحقق بإشباع الحاجات المادية فقط بل الحوافز المعنوية كذلك تعد أهم عنصر يسهم في تغيير نفسية العامل من خلال تشجيعه و دعمه و حفزه على الابتكار و متابعة إنجازاته .

كذلك فالإدارة تسعى للتواصل الدائم بين العمال من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر من إتاحة أساليب الإتصال الحديثة لسهولة وصول المعلومات و انسيابها . تواصل الإدارة بالعمال يسهم في وضوح أهداف و مهام المنظمة والعامل ، و إزالة الغموض عند بعض العمال عن طبيعة العمل أو المهام المكلفين بها و بيان مهامهم، و كما أن ابرز عملية مهمة نجدها في المنظمة هي مشاركة المعلومات بين العمال والمدراء فهو أمر ضروري ويكون في تبني مبدأ الشفافية والوضوح و يسهم في وصول المعلومات لجميع أعضاء المنظمة وتشاركتهم في المعلومات يعني تشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة .

مما لا شك فيه أن المنظمات تهتم بمشكلة ثبات العامل في مهنته ، و تسعى للبحث عن حلول لهذه المشكلة من خلال أساليب عديدة ، ويبقى نجاح أو فشل هذه الأساليب و مدى ارتباطها بتحقيق النتائج المرجوة يختلف من منظمة لأخرى .

من هنا نخلص لطرح التساؤلات التالية :

التساؤل العام : ما العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري- التحفيز ، الإتصال ، مشاركة المعلومات - و الاستقرار المهني ؟

التساؤلات الفرعية :

- ما علاقة التحفيز في إحداث الاستقرار المهني ؟

- ما علاقة الإتصال بتحقيق الاستقرار المهني؟

- ما علاقة مشاركة المعلومات بتحقيق الاستقرار المهني؟

1-2- أسباب اختيار الموضوع :

- إمكانية دراسة الموضوع ميدانيا و الإطلاع عليه لمعرفة واقع تطبيقه داخل مؤسسة ميدان الدراسة.

- اهتمام العديد من الباحثين و تسليطهم الضوء على دراسة التمكين الإداري و عوامل ثبات الفرد في المنظمة.

- أهمية التمكين في المؤسسة و مدى نجاحه كأسلوب إداري.

1.3- أهمية الدراسة :

- يعتبر التمكين الإداري أحد الأساليب الحديثة جاء كضرورة و مواكبة للتغيرات الحاصلة داخل المنظمة.

- أسلوب ينبغي الإلمام به من مختلف جوانبه و تسعى المنظمات حديثا الى تبنيه.

- تسهم دراسة موضوع التمكين في توضيح أهميته و دوره في نجاح المنظمة.

- أهمية البحث في مجال التنمية الإدارية التي تعد مركز نجاح كل منظمة.

4.1- أهداف الدراسة :

- معرفة مدى مساهمة آلية التمكين الإداري في تحقيق الاستقرار المهني من خلال :
- التعرف على علاقة التحفيز في إحداث الاستقرار المهني.
- إيجاد علاقة الإتصال بتحقيق الاستقرار المهني
- معرفة علاقة مشاركة المعلومات بتحقيق الاستقرار المهني.

5.1- مفاهيم الدراسة :

1-5-1- التمكين الإداري :

أ- لغة : التمكين

الأصل اللغوي لهذه الكلمة (مكّن) يعنونه مجازان متقاربان متلازمان أو لنقل أن أحدهما نتيجة للأخر. أما الأول فهو معنى الثبات و الرسوخ ، و أما الآخر فهو المنزلة الرفيعة و السلطان والقدرة ؛ (فمكّن فلان عند الناس ، يمكن مكانة : عظم عندهم فهو مكين و الجمع مكانه (...)) وتمكّن عند الناس : علا شأنه ، و المكانة : المنزلة و رفعة الشأن.¹

ب- اصطلاحا : التمكين الإداري

- يعرفه " **lashely** " من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل : التمكين بواسطة المشاركة ، و التمكين من خلال المساهمة في إتخاذ القرار و المشاركة في تحمل المسؤولية ، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من إنتماء لأهداف المؤسسة.²

* من خلال تعريف " **lashely** " نستنتج أنه عرف التمكين الإداري من خلال تقسيمات تمثلت في أبعاد التمكين الإداري .

¹ حذيفة تقي الدين الخطيب :التمكين أسسه و أساليبه (دراسة بلاغية تطبيقية)، دار الكتب الوطنية ، أبو ظبي ، 2009، ص13
² خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر : التمكين الإداري و صناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة ، 2014، ص13

- يعرفه "byham" بأنه الشعور بملكية العمل و الإلتزام الذي يتحقق من خلال القدرة على إتخاذ القرارات التي يكون للفرد فيها مسؤولية و يمكنه من المساهمة و التفكير و ليس اعتباره زوجا من الأيدي يفعل ما يقوله الآخرون.¹

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التمكين الإداري يتمثل في شعور العامل بحريته في إتخاذ القرارات المسؤؤل عنها و أن الإدارة لا تتحكم فيه ، حيث يعد العنصر المسير للمنظمة .

ومنه التعريف الإجرائي :

التمكين الإداري يتمثل في إعطاء الحرية للعمال من خلال التحفيز الذي تقدمه الإدارة للعمال و الإتصال القائم بينهم و مشاركة المعلومات المرتبطة ببيئة العمل .

1-5-2- مفهوم الإستقرار المهني :

لغة : الإستقرار مصدر إستقر

- عرف الطقس إستقرارا : لم يطرأ عليه تغيير أي بقي ثابتا على ما كان عليه.²

* الإستقرار يقصد به الثبات.

- اصطلاحا :

- يعرفه "إبراهيم رمضان الديب" : الإستقرار الوظيفي يعني " قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل و الثبات ، والأمان للمؤسسة و العاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة و عدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة²

* يرى الديب أن الإستقرار المهني يتطلب توفير الظروف المناسبة للعمل تحقق الأمان للمؤسسة و العمال.

¹ عادل هادي البغدادي ورافد حميد الحدراوي : الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2013، ص130.

² موقع معجم المعاني الجامع ، almany.com ، 2021-3-29 ، 14:53

³ ربيع مطلاوي : عوامل الإستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، العدد 13 ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، ص262 ،

- تعريف "محمد علي محمد" : الإستقرار هو ثبات العامل في عمله و عدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى إجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل و الإستقرار.¹

* يرى محمد علي محمد أن الإستقرار المهني هو بقاء العامل في عمله إذا ما كان التنظيم الذي يعمل فيه يضمن له أهدافه و يحقق رغباته.

ومنه التعريف الإجرائي : الإستقرار المهني هو بقاء العامل في عمله وعدم تخليه عنه أو تنقله لمؤسسة مغايرة من خلال انتمائه و ارتباطه ببيئة عمله.

1-6. الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

من إعداد الباحث "حسن مروان عفانة" ، بعنوان التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل ، أجريت الدراسة في مؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة ، قدمت إستكمالا لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، فلسطين ، 2013م.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الإتصال و مشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، التأثير ، حفز العاملين ، القوة) و فاعلية فرق العمل

- كذلك هدفت للتعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل .

- صاغ مشكلة الدراسة من خلال التساؤل العام :

- ما العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟

- أسئلة الدراسة :

- ماهي درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟

- ما مستوى فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة؟

¹ العقبى لزه ، عزوي حمزة : تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب ، نماذج ناجحة) ، مجلة آفاق علمية ، مجلد10، العدد2، 2018، ص81.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ و الذي يحاول وصف العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل ، ويحاول أن يفسر و يقيم الظاهرة للتوصل إلى تعميمات ذات معنى يرتفع بها رصيد المعرفة عن الموضوع .

إشتمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة ، تم إختيار 7 مؤسسات كعينة قصدية.

- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وصل الباحث إلى أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفع بنسبة % 81.

- فاعلية فرق العمل مستواها مرتفع بنسبة % 80 .

- أظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود أبعاد التمكين ، فبعد القوة إحتمل المرتبة الأولى و بعده بناء فرق العمل ثم الإتصال و مشاركة المعلومات بينما كان التحفيز في المرتبة الأخير .

- كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فرق العمل تعزى لمتغير العمر .

- وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل .

الدراسة الثانية:

من إعداد الباحث أبو بكر سالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي ، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية ، بحاسي الرمل ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، 2015/2014.

- هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل.

- التساؤلات الفرعية :

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز القيادة للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل ؟

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز المرؤوسين للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل؟

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز الإستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل؟

- هل هناك دور للتمكين الإداري في تميز الثقافة التنظيمية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري و التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ؟

- منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه (النظري و الميداني) كونه منهجا مساعدا للتحليل الشامل للمشكلة و يمتاز بالتحليل ووصف الظاهرة كما وكيفا.

- تضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك بحاسي الرمل ، تضمنت شريحة العاملين إدارات ، أعوان التحكم ، أعوان تنفيذيين . بلغ أفراد مجتمع الدراسة 500 عامل تم إختيار عينة عشوائية من 340مبحوثا إعتد الباحث في اختيارها على التنوع من خلال التركيز على مختلف المستويات التنظيمية.

- نتائج الدراسة :

- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى مقبول للتمكين الإداري في المديرية الجهوية لشركة الإنتاج بحاسي الرمل نحو تطبيق أنماط الإدارة بالتالي اتجاه المديرية الجهوية نحو تطبيق أنماط الإدارة المكيّنة.

- دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التميز التنظيمي في الشركة كانت مقبولة نسبياً و احتل بعد التميز المرتبة الأولى ب 61% يعود ذلك للأسلوب الإداري المتميز بشركة سوناطراك.
- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي و الأبعاد التابعة له .
- بينت النتائج أن التمكين الإداري يفسر % 49.2 من التباين في بعد تميز القيادة تعزى إلى تقليل الشركة لوحدة الأوامر قد عزز من إدراك العاملين لمعنى عملهم و نسق جهودهم نحو تعزيز القيادة و تميزها .
- كما أن التمكين الإداري يفسر 36.8% من التباين في بعد تميز المرؤوسين و تعزى لتبني شركة سوناطراك لإستراتيجية شاملة لتدريب جميع الموظفين.
- خلصت نتائج التحليل إلى أن التمكين الإداري يفسر 52.4% من التباين في بعد تميز الإستراتيجية و تعزى هذه النتيجة إلى توسيع الصلاحيات و تفويض السلطات للعاملين و تشجيعهم على المشاركة .
- دلت النتائج إلى أن هناك فروق لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في تميز الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير (نوع الجنس)
- كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في أبعاد التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر و اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.
- وهناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو دور التمكين الإداري في (تميز الإستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدراسة الثالثة :

من إعداد الباحث " المداني حجاج " ، بعنوان القيم التنظيمية و علاقتها بالإستقرار الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014.

- أهداف الدراسة :

التحقق العلمي من طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و الإستقرار الوظيفي وذلك من خلال :

- معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة باعتبارها أهم العوامل المؤدية إلى الإستقرار الوظيفي
- معرفة مدى تلاؤم هذه الثقافة و القيم الشخصية للأفراد .
- معرفة كيف لهذه الثقافة أن تؤدي إلى عدم الإستقرار المهني .
- صاغ مشكلة الدراسة من خلال التساؤل العام :
- ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و عامل الإستقرار الوظيفي للأفراد الإداريين بجامعة عمار تليجي؟
- التساؤلات الفرعية :
- هل فكرة التعاون يمكنها أن تحقق عامل الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية ؟
- هل تساعد العدالة التنظيمية الإداريين بالمؤسسة الجامعية عل إستقرارهم في وظائفهم؟
- منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي و الذي يسمح بوصف طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و الإستقرار الوظيفي وصفا يقف على دلالات و عمق هذه العلاقة .
- إستخدم الباحث الإستمارة و الملاحظة كأدوات لجمع البيانات الميدانية.
- قامت الدراسة على عينة من إداريي جامعة عمار تليجي بالأغواط تمثلت في 88 مفردة بحثية تم اختيارها كعينة طبقية .
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- أغلب الفئات المهنية يحبذون أسلوب فريق العمل ، بنسبة % 88.63 هذا يكسبهم مهارات في الإنجاز ، و الارتياح فيه لا يدفع الموظفين للتفكير في مغادرة الجامعة.
- اعتراف أغلب الأفراد الإداريين بسيادة التعاون و العدالة التنظيمية دليل على الرضا الوظيفي و الإستقرار في العمل.
- رضا أغلب الأفراد عن وظائفهم بنسبة 66 % أغلبهم و بنسبة من يسعون إلى تطور أدائهم مما يزيد الرضا أكثر عن الوظيفة و التمسك بها.

الدراسة الرابعة :

من إعداد الطالب "جبلي فاتح" ، مذكرة بعنوان " الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت ، وحدة الخروب) ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006/2005.

تثير هذه الدراسة إشكالية بحث مفادها أن هناك علاقة بين الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني وذلك من خلال تقصي التساؤلات التالية :

1. هل هناك علاقة بين التدرج المهني و الشعور بالرضا لدى الموظف ؟

2. هل تساهم العلاوات و المكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية ؟

3. هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف و بين زيادة شعوره بالولاء و الإلتزام للمنظمة؟

4. هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات و الإلتزامات المهنية و بين الحضور الفعلي للعمال و عدم تغيبهم عن العمل ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة لرصد واقع الترقية الوظيفية و التعرف على أبعادها ودلالاتها و علاقتها بالإستقرار المهني للعامل من خلال :

- إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج

- معرفة مدى إنسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير و الأسس المتبعة في سياسة الترقية

- الإطلاع و التحقق من كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة ميدان الدراسة و ذلك على أصعدة التوجيه ، الإنتقاء ، التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب و هذه الأخيرة تعد بمثابة مرتكزات لنظام الترقية .

- إبراز أهمية الإستقرار في العمل في المجال الصناعي و تأثيره على أهداف المؤسسة .

- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا و كيفية الربط بين الخلفية النظرية و العمل الميداني.

. تم إجراء الدراسة في المؤسسة الوطنية للتبغ بقسنطينة ، حيث يضم مجتمع البحث 903 فردا وفقا لإحصائيات 2005 و امتدت الدراسة على مدار 24 شهرا ، بداية من جانفي 2003

- عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة 90 مفردة أي 10% من مجتمع البحث ، و بما أن مجتمع البحث طبقي فكانت العينة طبقية موزعة على 3 مصالح و شاملة جميع الفئات المهنية.

المنهج المتبع : حسب ما يتناسب مع الدراسة إعتد الباحث على منهج المسح الإجتماعي الذي يعد من أهم المناهج في الدراسات الوصفية فإعتد على المسح بالعينة.

- إستخدم الملاحظة و المقابلة و الإستمارة كأدوات لجمع البيانات الميدانية.

- نتائج الدراسة :

. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني حيث نسبة 84% من أفراد العينة ترى أن الترقية الوظيفية تؤثر على الإستقرار المهني

. الترقية تلعب دور أكثر في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال حيث يعد معيار الكفاءة و الأقدمية سبب في ترقية الموظف حسب رأي 91.8%

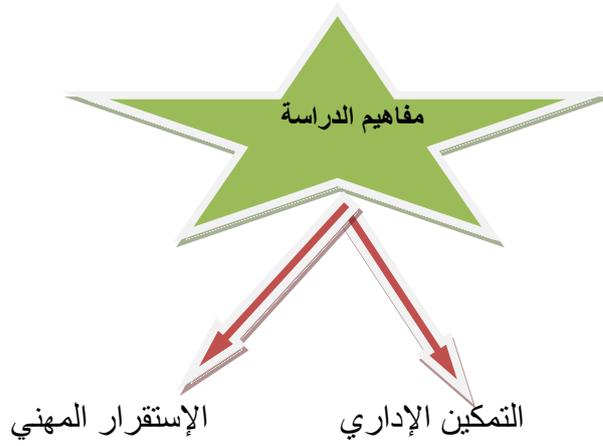
- هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية و التشجيعات ، فكلما شجع العامل لبذل مجهودات أكبر كلما خلق لديه الرضا عن الوظيفة

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني حيث نسبة 84% ترى أن الترقية تؤثر على الإستقرار المهني.

جدول رقم (01) : أوجه الإستفادة و الإتفاق و الإختلاف و الإتفاق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

أوجه الإستفادة	أوجه الإتفاق	أوجه الإختلاف
<p>استفدت من الدراسات السابقة في التعرف على متغيري الدراسة التمكين الإداري بمختلف أبعاده و الإستقرار المهني .</p> <p>- جمع المادة العلمية</p> <p>- تنظيم البناء النظري وفق التسلسل المنهجي الصحيح</p>	<p>- تتفق مع دراسة حسن مروان عفانة و دراسة أبو بكر بوسالم في دراسة المتغير الأول المتمثل في التمكين الإداري .</p> <p>- تتفق مع الدراسات السابقة في نفس المنهج</p> <p>- تتفق مع دراسة " المداني حجاج " في دراسة المتغير الثاني المتمثل في الإستقرار المهني .</p> <p>- تتفق مع تخصص دراسة "مداني حجاج " .</p> <p>- تتفق مع دراسة " جبلي فاتح " في المتغير الثاني</p> <p>- كما تتفق مع دراسة " جبلي فاتح في دراسة بعد التحفيز و علاقته بالاستقرار المهني، و يتفقان في نوع العينة .</p>	<p>- حسن مروان عفانة درس التمكين الإداري بأبعاده الخمسة .</p> <p>- يختلفون في الهدف حيث دراسة حسن مروان تهدف لمعرفة العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية فرق العمل و دراسة أبو بكر بوسالم تبحث في دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي</p> <p>أما دراسة دراسة "المداني حجاج " تهدف لإيجاد علاقة القيم التنظيمية بالإستقرار المهني .</p> <p>و دراسة " جبلي فاتح" تبحث عن علاقة الترقية الوظيفية بالاستقرار المهني</p>

خلاصة الفصل الأول



- الدراسات السابقة
- دراسة أحمد مروان عفاتة
- دراسة مداني حجاج
- دراسة أبو بكر بوسالم
- دراسة جيلم, فاتح

الفصل الثاني

التمكين الإداري مقارنة نظرية

تقديم

1-2 - الإتجاهات الفكرية والفلسفية للتمكين

2- 2 - نظريات التمكين الإداري

2-3 - مستويات التمكين الإداري

2-4 - خطوات تنفيذ التمكين الإداري

2-5 - أهمية التمكين الإداري

2-6 - أبعاد التمكين الإداري

2-7 - معوقات تطبيق التمكين الإداري

خلاصة

تقديم :

يعتبر الإهتمام بالمورد البشري ، من ثلبيية إحتياجاته و سماع إنشغالاته ... من أهم ما تسعى إليه المنظمات الحديثة ، حيث يعتبر مكسب لها لديمومتها و بلوغها أعلى المراتب في تحقيق أهدافها ، و ذلك من خلال إعطاء العامل الاستقلالية في إتخاذ قراراته داخل بيئة العمل و جزء من الحرية ، فأضحى لأسلوب التمكين الإداري مرتبة هامة تعتمد عليه أغلب المؤسسات سواء الخاصة أو العامة وفي هذا الفصل سوف نتعرف على أسلوب التمكين الإداري و النظريات التي اهتمت به بمختلف أبعاده و أهميته

2-1- الإتجاهات الفكرية والفلسفية للتمكين :

غالبا ما يشار إلى التمكين على أنه فلسفة منظرية جديدة أو إستراتيجية إدارية .

2-1-1- التمكين كفلسفة منظرية جديدة :

لقد أشار (Blanchard) إلى التمكين بأنه فلسفة إدارية حديثة ركزت على الدعم و الإهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة .

أما "duval" فأشار إلى أن المنظمات تعتمد على فلسفتين الأولى تتناول المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي الثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي.

الفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من إرتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومهارتهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظرية.

أما الفلسفة الثانية فهي تقوم على أساس التركيز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساسا ، و رأى "ملحم " أن المخاطرة المحسوبة و المدروسة و الخطر الناتج عن التجربة بقصد الإبداع وأن هذه العوامل (المخاطرة والخطأ) جزء أساسي من متطلبات النجاح على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة .

1

¹ عادل هادي بغدادي : مرجع سبق ذكره، ص136

في حين نظر "جاد الرب" إلى تمكين العاملين باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة المطورة لمفاهيم إدارية وتقليدية (مفهوم الإدارة بالأهداف ، تفويض السلطة ..¹

نستنتج حسب رأي "بلونشار" و "دوفال" أن التمكين الإداري أسلوب حديث ركز على الإهتمام بالموارد البشري كونه العنصر الأساسي في المنظمة و أن نجاحها يكمن في المحافظة على عمالها ، في حين "جاد الرب" يرى بأن التمكين الإداري إنما هو إمتداد لمفاهيم إدارية تقليدية (الإدارة بالأهداف ، تفويض السلطة ، القيادة الديمقراطية...)

2-1-2- التمكين بأنه إستراتيجية إدارية :

يوصف التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بمن فيهم من مديري لغرض استثمار مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل ، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم ، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها وتتمثل فقرات هذه الإستراتيجية فيما يأتي :

أ - وضع الرؤية : أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع

ب وضع الأولويات

ج- تطوير علاقات قوية بين الموظفين

د- توسيع شبكة الأعمال : ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع الموظفين في أنشطة المنظمة .

هـ- الإستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية و إقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل

باتجاهات عدة . وهناك ثلاثة مفاهيم رئيسية في إستراتيجية التمكين وهي :

- خطة إستراتيجية سنوية

- تقييمات إدارية سنوية

- التدريب والتطوير²

2- 2- نظريات التمكين الإداري :

2-2-1- النظريات الكلاسيكية :

¹ عادل هادي بغدادي : مرجع سبق ذكره ، ص 137

² حسين موسى القاسم : أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة،الدار الجزائرية،الجزائر، 2005، ص 22-23

- حركة الإدارة العلمية :

كان فريديريك تايلور من رجال الإنتاج والإدارة ، ومن أوائل من إهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة ، مفهوم العمل عنده يركز على ثلاث محاور :

*الأول : الإستمرار؛ ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن .

*الثاني : الإنتاج؛ وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية .

*الثالث : الأجر؛ إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الإجتماعية والشخصية المختلفة .

- ويمكن تلخيص مبادئ التايلورية في المبادئ التالية :

أ- تقسيم العمل وتحديد كميا إذا أمكن ، وهكذا التحديد يكون لتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء

ب- ينبغي أن يكون إختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها ، فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه الجسمي والذهني .

ج- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل ، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط خارج الإطار المحدد لهم ، وهذه المراقبة تكون بواسطة المشرفين .

د- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي لهم لتحقيق إمتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما .¹

نستنتج من خلال التايلورية أنها اهتمت ببعده التحفيز المادي ، فحسب مفهوم تايلور للعمل فهو يركز على الأجر الذي يسد حاجيات العامل الأساسية . كما تعتبر المكافآت المالية اليومية كحافز مادي للعامل للحفاظ على سير العمل من أهم مبادئ التايلورية .

¹فضيل رتيمي، أسماء رتيمي: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، العدد 10،

جوان 2013، ص 13-14

مدرسة العلاقات الإنسانية :

تعد تجارب " إلتون مايو " في مصانع هوثورن البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال إعتقاد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية و أثرها في إنتاجية العمل .

خلصت نتيجة تجارب إلتون مايو في بروز الجانب الإجتماعي الذي يؤثر على علاقات العمل والإنتاج وهذا ما دعا الباحثين إلى إعتبار المصنع يؤولف نظاما إجتماعيا (social system) تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشؤها الأفراد أنفسهم ، وتمثل هذه علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الإجتماعي في وسط العملية الإنتاجية ، ولا بد وفق ذلك أن ينظر للعامل باعتباره كائنا إجتماعيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي من هنا نشطت حركة العلاقات الإنسانية ونشطت الأبحاث المتعلقة بسبر غور السلوك الإنساني وأثاره في الإنتاج .

- لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية و خصوصا تجارب هوثورن في بلورة مفاهيم جديدة أثارت العديد من الإنتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية و إهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني . كما أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية لمايو في الفكر الإداري وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات .

ومن أهم الجوانب التي أكدها مايو بهذا الخصوص :

- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .
- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة .
- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا و أنماط التفاعل القائم بينهما
- الإهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في إتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- بناء فلسفة جديدة من الإتصالات بين الأفراد ، أخذه في الإعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية¹

- أكد إلتون مايو على بعد من أبعاد التمكين الإداري وهو الحوافز المادية و المعنوية التي لها أثر في رفع مستوى أداء العامل ، كما أكد على ضرورة الإتصال بين العمال و الذي تنشأ من خلاله علاقات إجتماعية داخل بيئة العمل ، و المشاركة في إتخاذ القرارات تعد أسلوب من أساليب التمكين العمالي

¹ خليل الشماع وخيضر كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسير للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان ، 2000 ، ص (65-69)

. نظرية الحاجات :

إشتهر "ماسلو" بنظرية الحاجات البشرية التصاعدية والذي قسم نظريته الحاجات البشرية إلى خمسة أنواع وهي على التوالي : الفيزيولوجية ، الأمان ، الاندماج الإجتماعي ، التقدير وتحقيق الذات و إعتبر ماسلو أن الإشباع تدريجي و تسلسلي بحيث يسعى الفرد في سد النقص الحاصل بدءا من أدنى الحاجات التصاعدية (عموديا) واحدة تلو الأخرى وتعتمد نظرية ماسلو على مبدئين رئيسيين :

المبدأ الأول : يسمى النقص أو العجز في إشباع الحاجة والقائل أن الأفراد يسعون دائما في سد حاجات حرموا منها ومن ثمة هم يعملون متحفزين للحصول عليها و إشباعها .

المبدأ الثاني : يدعى التقدم الحاجاتي و القائل أن الحاجة يجب إشباعها في مستوى معين بعد إشباع المستوى الحاجاتي الذي سبق مستواها . حيث عندما تشبع حاجة معينة ، تظهر الحاجة التالية لتأخذ دور سابقتها في تنظيم السلوك ، لأن الحاجة المشبعة لا تعد دافعا ، وتوضح الحاجات التي حددها ماسلو و أسلوب إشباعها من الناحية التنظيمية أو الناحية العامة كما يلي :

- الحاجة إلى تحقيق الذات
- الحاجة إلى التقدير و الإحترام
- الحاجة الإجتماعية
- الحاجة للأمان و الإنتماء¹

التطبيق الإداري لنظرية ماسلو :

يمكن للمديرين الإستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين و تحفيزهم للعمل من خلال تعريفهم على إحتياجات الأفراد و درجة إشباعها و التركيز على الحاجات غير المشبعة عند إختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين و إستثارتهم للعمل .

- أما إذا كان إهتمام المرؤوسين منصبا على الحصول على تقدير و إحترام الآخرين فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والإحترام مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول و إشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

2

¹توفيق كرمية : تمكين العاملين (دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان)،مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير،علوم التسيير، فرع إدارة أعمال،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008/2007،ص15

²توفيق كرمية : مرجع سبق ذكره ، ص 16

- تؤكد "نظرية ماسلو" أن الفرد بطبعه يسعى لتحقيق حاجاته ، فنجد أسلوب التمكين الإداري من خلال التحفيز المادي فالعامل يشبع حاجاته الفيزيولوجية ، كما أن الحاجة لتقدير الذات و تحقيق الذات تلبى من خلال التشجيع الذي يتلقاه المرؤوسين من الرؤساء و إعطاءهم الحرية و المسؤولية في اتخاذ القرارات يحقق انتمائهم .

- نظرية x و y لدوغلاس ماك غريغور :

- حيث إفتترضت أن المديرين نوعان x و y حيث x تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول و يفقد روح المبادرة و تحمل المسؤولية فتزيد السيطرة و الإشراف المباشر ، بالتالي يخلق موظفين سلبيين و إعتمايين و لا ينجزون إلا ماطلب منهم فقط.
- أما y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة و الرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية و حرية التصرف و المشاركة بالتالي يخلق موظفين مبدعين و متفوقين و مبادرين و مشاركين و فاعلين و لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم
- حسب هذه النظرية فتمكين العمال يكون حسب نوع المدير ، فهناك مدير يرى أن المرؤوسين ذو قدرات وحب للعمل و يسعون لتمييزهم بالتالي فهو يعطي للعمال الحرية في إتخاذ القرارات و يتيح لهم فرص المشاركة و الإبداع في العمل.

- نظرية الدافعية :

- جاء بها عالم النفس دافيد ماكيلاند و تتلخص في أن هناك ثلاثة دوافع للسلوك هي الحاجة للإنجاز و الحاجة للانتماء و الحاجة إلى السلطة.¹

-2-2- النظريات الحديثة :

- نظرية التوقع :

- أحد نظريات الدافع التي من خلالها يتم دراسة سلوك الموظفين والعاملين يتوقعون أنها تحقق أهدافهم وكلما تعددت الأهداف تعددت السلوكات. نتائج محددة و أن الفرد يتصرف بطريقة حذرة وله ميل ورغبة في تلك النتائج، باعتبار أن سلوك الأفراد مدفوع بتحقيق أهداف أو هدف معين

²هدى بنت عمر عبد الله : آلية التمكين الإداري ، رسالة لنيل متطلبات شهادة الماجستير ، ل ، كلية الاقتصاد و الادارة ، تخصص ادارة عامة ، المملكة العربية السعودية.

و أن هذه الأهداف تختلف من فرد لأخر و التي على أساسها تتحدد سلوكياتهم . و أن هناك ثلاثة مفاهيم رئيسية لنظرية التوقع هي النفعية و التكافؤ و التوقع فالرغبة في القيام بأي عمل يكون مصحوبا بأهداف محددة و مهمة و التكافؤ يشير إلى أهمية ما يكتسبه و كلما إزدادت المنافع زادت الجهود و تعتبر هذه النظرية قريبة جدا من مفهوم التمكين حيث تشمل ركيزة من ركائز التمكين.

- الشخصية البالغة لدى كرس أرقريس (خطوة هامة جدا إتجاه التمكين) ، " chris argyris " :

إن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى إستخدام مصطلح التمكين empowerment بشكل

حرفي و محدد ، قام " كرس أرقريس" بجهود في نقد النظريات التقليدية ، تعبيرا منه عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين ، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتاب المؤسسة والشخصية " personality and organization " ، مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية و الممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان ، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ و ناضج و عاقل و يرى أرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة و المقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته ، لأن كل شيء محدد مسبقا لا مجال فيه لأي إجتهد من قبل الفرد ، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان إعتيادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها ، بسبب السلطة الهرمية و العمودية و سيطرة الإدارة العليا المطلقة و مركزية الإدارة ، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها " هنري فايول " فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين ، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط و تحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة و كبيرة من قبل المراقب أو المشرف ، لذا يرى أرقريس أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته إنما

تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه و الإشراف والمساعدة.

-أما وجهة نظر "كرس أرقريس" أن الحل في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم ، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة ، و تحمل المسؤولية في العمل ، و تحسين شكل العلاقات بينهم و بين الإدارة ، و يقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل و الكسل و النفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للإستخدام في الوقت الحاضر.¹

¹سعود أمال : التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015 ، ص 61-62

- قام "كريس أرغريس" بنقد النظريات التقليدية التي تعتبر العامل بحاجة دائمة لتوجيه وإشراف وتخطيط سلوكياته في العمل و سن القوانين الصارمة ، و دعا لضرورة الإهتمام بالعامل و تمكينه حيث أنه يملك الحق في المشاركة وتحمل المسؤوليات وله حق في تشكيل علاقات إجتماعية داخل بيئة العمل.

نظرية النظم :

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها و تستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية و الأهداف المشتركة . فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة ، أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل ، من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة بعضها مع بعض مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة و الإبداع و التطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية و مساهمة نوعية.

للفريق و إلا فيكون هذا العضو عبئاً على الفريق و معيقاً لتحقيق أهدافه¹

- ساهمت نظرية النظم في إيضاح الرؤية للمنظمة على أنها كل متكامل فعلى الموارد البشرية السعي لتحقيق أهداف المنظمة بتوحيد الجهود ، مما تركز مبدأ التعاون و روح الفريق الذي يعد نتاج لتطبيق آلية التمكين.

- النظرية الظرفية :

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة.

وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمن ومكان ، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة ، ويحتاج من القيادة أن تفكر و توائم بين واقعها من ناحية ، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير و العصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ أو فكرة إدارية معينة . وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في

¹ يحي سليم ملحم : التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ب.د ، ب.س ، ص33-34

تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر ، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف أو للثقافة ، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة .

- ترى هذه النظرية أن اعتماد أي أسلوب إداري يكون وفق ما يناسب كل منظمة وظروفها و موائمتها لذلك الأسلوب

- حركة الجودة والتميز :

بدأت حركة الجودة تتبلور و أخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين ، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن . و ظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة و دعمها ن مثل شهادة الإيزو و مالكلوم بالدريج (malcolm baldrieg) و ظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة value chin و التميز في الأداء performance excellence، مما أدى إلى تنامي الإهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المتطلبات و الخدمات و أهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين ، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات ، سواء أكانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة ، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين ، ورفع قدراتهم و تشجيعهم على المشاركة و روح التعاون و المبادرة ، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه من خلال قدرته على المبادرة و تحمل المسؤولية ، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل و خاصة في قطاع الخدمات .

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين الموظفين بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة .لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة و المستمرة و بشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري و الهام في تلك العملية و خاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف و انتمائه لفكر الجودة ؛ و لأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف و قناعاته الداخلية ببرامج الجودة و تعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها .¹

- كان الإهتمام بالعمال مطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإهتمام بتدريب العاملين و مشاركتهم في صنع القرار وتشجيعهم الذي يتم من خلال تمكينهم من طرف الإدار

¹ يحي سليم ملحم : مرجع سبق ذكره ، ص35

نظرية Z:

نظرية يابانية أمريكية قدمها وليام أوشي و ريشارد تانر و تركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني : أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي ، والإهتمام بتخطيط المهنة (career planning) و التنمية المهنية (career pevelopement) و اتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق ، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.¹

حسب هذه النظرية فتمكين العامل يكون حسب خبرته و إتقانه لوظائفه داخل التنظيم.

2-3- مستويات التمكين الإداري :

يهدف التمكين الإداري إلى إيجاد مستوى إداري فعال ، ذي جدوى داخل الشركة ، وذلك من خلال إفساح المجال للعاملين بأن يفعلوا ما يرونه ضروريا ، ويجب أن يعلم المديرين بأن إعادة حيوية لشركاتهم لا بد أن تحدث من القاعدة إلى القمة ، بناء على المعلومات التي ترد إليهم . و هذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء الشركة بما يشمل كافة جوانبها الفنية والمالية و الإدارية و البشرية .

لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية وتجلب لهم مخاوف عديدة و ضغوط من العمل لم تكن قد اعتادت عليها الإطارات البشرية ' وهنا لا بد من الإشارة إلى أن على المديرين التخفيف من حدة الضغوط ، عن طريق توفير مستوى عال من الإنفتاح ، وتقديم نماذج من النجاح الإداري المشابه لهذه التغييرات ، فالتغير ليس بالعملية السهلة داخل الشركة فهو يحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى كونه يتم على مراحل من أجل تحقيق الأهداف التي وضعت من أجله .

- بما أن التمكين يمثل فلسفة إدارية هامة للشركة لا بد أن تتبناها نظريا و عمليا ، فهي بحاجة إلى وقت من أجل أن يتم تطبيقها تدريجيا وعلى مراحل برامج التمكين و قد قسم التمكين إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات و عدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق السلطة :

¹ سعود أمال : مرجع سبق ذكره ، ص 60

- أ- **المستوى الأدنى** : يظهر في شكل الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين و بشكل فردي تقديم معلومات محددة و آراء حول بعض جوانب القرارات و في هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات .
- ب- **المستوى المتوسط** : و يظهر في شكل الاستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة و توصياتهم ، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم .
- ج- **المستوى الأعلى** : و يظهر في شكل إستشارات الكاملة التي يستلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عمليات صنع القرارات ، وفي هذا السياق نجدهم يعملون على إكتشاف وتحديد المشكلات و إيجاد الحلول و إختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذه .
- في هذه المستويات الثلاث نرى أن المستوى الثالث هو الذي يكون فيه زمام السلطة للعامل في صنع و اتخاذ قراراته و حل مشكلاته حيث تعطى له الحرية التصرف في عمله و ايجاد الحلول لمشكلاته.
- في حين يحدد (**j.pastor**) أربعة مستويات لرجل الإدارة وفريقه ، من أجل تطبيقها في التمكين وهي :
- **المستوى الأول** : يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات و يعلم فريق العمل بها ، وقد يبدو هذا أساسا واضحا للعملية السليمة ، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرون بوضع قراراتهم ولا يكفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب والموجبات التي أدت إلى اتخاذها .
- **المستوى الثاني** : يسأل المدير فريقه عن أية اقتراحات أو إضافات و يقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على الإقتراحات و الإضافات ، التي وردت من الفريق و يعلم الفريق بها.
- **المستوى الثالث** : يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل ، و يطلب أوراق عمل من الفريق ، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها ، ولكن يعلم الفريق بذلك .- **المستوى الرابع** : الاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية و مرونة الإتصال بكافة أشكاله ، وفيها تقرر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير و الفريق.¹

¹ أبوبكر بوطالب: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر ، 2014/2015، ص17

2-4-خطوات تنفيذ التمكين الإداري :

يرى المومني و القضاة (2009) أن التمكين الإداري يتم تنفيذه حسب الخطوات التالية :

أ- **تحديد أسباب الحاجة للتغيير** : إن أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين و أيا كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح و توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض و عدم التأكد، و يبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ، وما المتوقع منهم و يجب على المديرين أيضا شرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين .

ب- **التغيير في سلوك المديرين** : أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما و بشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين و أن هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المديرين ، فهناك العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة و السلطة و في الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المدير المتخلي على بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

ج- **تحديد القرارات بمشاركة المرؤوسين** : إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين و العاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة و القوة التي إكتسبوها خلال فترة بقاءهم في السلطة ، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

د- **تكوين فرق العمل** : لابد أن تتضمن جهود التمكين إستخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي و تفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المنظمة ككل ، و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين ، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

هـ- **المشاركة في المعلومات** : لكي يتمكن المرؤوسين من إتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل ، و يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.¹

¹ مكرم عبد المجيد الجعبري : التمكين وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية ، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل متطلبات الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الخليل ، 2018 ، ص22-23 .

- يطبق التمكين وفق خطوات متسلسلة تمثلت في :
 - ✓ توضيح سبب تبني أسلوب التمكين
 - ✓ إلتزام المديرين بمبادئ التمكين من خلال ابتعادهم عن أساليب السيطرة .
 - ✓ مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات
 - ✓ تكوين فرق عمل
 - ✓ مشاركة المعلومات والتي تتم من خلال توفير المعلومات اللازمة لكافة أعضاء المنظمة.

2-5 أهمية التمكين الإداري :

يقترح " فوتستش ودافيس " **goetsch and davis** بعض الإستراتيجيات التي تساعد في دفع المنظمة نحو بلوغ حالة التمكين وهي :

- يجعل التمكين الأمر واضحا أمام جميع الأفراد بأن ملكيتهم **OWNERSHIP** ليست فقط مطلوبة و إنما متوقعة.

- جعل الملكية هي المعيار الأساس في عملية تقييم الأداء و توضيح أهمية دراسة المدخلات و إعتقاد نظم مكافآت فعالة .

- عدم تجاهل الأفراد العاملين عند صياغة القرارات و ضرورة التشاور معهم .

- جعل التطوع المبدأ الموجه للخطط الإستراتيجية و القيم التنظيمية بحيث يصبحان جزءا من الهيكل التنظيمي

كما تتجلى أهمية التمكين أيضا في كونها أداة إدارية تسمح لأية منظمة للأعمال أو أية منظمة حكومية بما يلي :

إدارة الموارد البشرية بصفتها أصلا ومرتكزا إستراتيجيا و مصدرا أساسيا للميزة التنافسية. استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية و الربحية النهائية للمنظمة.¹

¹سعود أمال :مرجع سبق ذكره ، ص39

جدول رقم (2) : أهمية التمكين الإداري بالنسبة للموظف و المنظمة

أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة	أهمية التمكين الإداري بالنسبة للموظف
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة كفاءة وحدة العمل - التأكيد على حل ومنع المشكلات . - التشجيع والتعاون و الإحترام المتبادل بين وحدات العمل. - رضا العمال و الزبائن عن خدمات المنظمة. - تحقيق المنظمة الربحية والميزة التنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يسهم في زيادة إنتماء الموظف للمنظمة و مهام عمله. - رفع مستوى مشاركة العمال في صنع القرارات ، وشعورهم بالمسؤولية إتجاه العمل. - تحسين مستوى أداء الموظف، ورضاه عن وظيفته. - إكتساب مهارات و معارف جديدة - محافظة المنظمة على العمال

2-6- أبعاد التمكين الإداري:

1- التحفيز :

التحفيز عند "مصطفى نجيب شاوش" : "هي فرص أو وسائل (مكافأة ، علاوة) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين ، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل و المنتج والسلوك السليم و ذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع"

وتقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى :

أ- حوافز مادية : الحافز المادي هو حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي ، حيث تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز و تتميز بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده المتمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاته التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المتخلفة.

وقد تعددت الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة إتباعها الأجر ، العلاوة.

ب- الحوافز المعنوية :

حوافز لها تأثير على نفسية العامل و الهادفة إلى رفع معنوياته ، ومن أمثلة هذه الحوافز :

-الإثراء الوظيفي : وهو أسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة و مسؤوليتها.

-موظف السنة الشهرية : يهدف هذا الحافز إلى تعزيز الإحساس لدى الموظف بأهمية إنجازته و استقراره في عمله و تعريفه و المجتمع بتقدير ما يبذله من عمل.

-حفل تقديري سنوي : يهدف لتقدير الموظف في حفل ينظم لهذا الغرض يتميز بقله التكاليف وتوفيره الجهد والوقت.

-ضمان العمل و استقراره : ذلك بأشعار الموظف بالأمن و الاستقرار في وظيفته.

التقدم الوظيفي : الترقية في الوظيفة.-العمل الجماعي و العلاقات الإجتماعية.¹

2-الإتصال الفاعل :

يعتبر الإتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين و يدل عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الإتصال داخل المنظمة و أشار (SPREITZER ، QUINE) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصص السوقية ، وفرص النمو ، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الإتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.

وترى (spreitzer) بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين :

معلومات حول رسالة المنظمة ومعلومات عن الأداء و تضيف الباحثة نفسها في مقالة أخرى بأن تدفق المعلومات يأخذ إتجاهين ، الإتجاه النازل و يتضمن (معلومات حول الأهداف و المسؤوليات ، والإتجاه الإستراتيجي ، والذكاء التنافسي ، والأداء المالي من ناحية الكلف ، والإنتاجية والجودة)

أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشمل على (إتجاهات العاملين و أفكار التحسين).²

¹لكحل منيف : تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ، المثقف للنشر و التوزيع ، ب.ب ، 2018 ، ص (9-23)

²جواد محسن راضي : التمكين الإداري و علاقته بأبداع العاملين ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد12، العدد1، 2010، ص64-65

3- تفويض السلطة: -تقاس مركزية أو لا مركزية السلطة الإدارية بمدى ودرجة تفويض السلطة ، فكلما زاد إتجاه الإدارة العليا لتفويض السلطة للمستويات الأدنى من حيث مجالات التفويض و درجة عمقه ، اتجه نمط الإدارة إلى اللامركزية ، والعكس صحيح .

إن تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه القادة الإداريون ، أو أن يتدربوا عليه ، و أهمية تفويض السلطة تتبع من عدم تمكنهم من القيام بأعباء العمل كلها ، حيث لا يوجد الوقت الكافي لدى هؤلاء القادة للقيام بكل الأعمال المناطة إليهم ، فوظيفتهم الأساسية الإدارة و تسيير الأمور ووظيفة المرؤوسين التنفيذ وهم أقرب الناس لمشاكلهم، فلا يقوم بها القادة ، هذا بالإضافة إلى أن التفويض يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه و هو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين.

إن الشعور بالتفويض الإداري له تأثير مباشر على إنتاجية المرؤوس ، وتلعب ظروف المنظمة دورا حاسما في توفير التفويض الإداري ، و من أهم هذه الظروف ما يتعلق بمرونة تصميم المهام ، وتدريب العاملين ، وتوفير التغذية العكسية .

و يوفر تفويض السلطة العديد من المزايا التي تبرز أهمية ذلك في تحسين الأداء الإداري في مختلف التنظيمات الإدارية ، ونتائج التفويض المتميزة لا تنعكس على القادة الإداريين فقط بل تمتد أيضا لتشمل المرؤوسين و المنظمة ككل ومن يتعامل معها.

4- فرق العمل :

تلعب فرق العمل دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق التمكين الإداري ، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية بذلك ، للتطوير و التحسين الإداري . وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمرا مألوفا و طبيعيا بعد أن كل حالة إستثنائية في السابق، لما لها من دور هام في تحسين أداء المنظمة ، وتحقيق أهدافها.

ويرى كريتر (Kreitnertal) أن مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة . ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة ، وملتزم بتحقيق هدف مشترك ن و أهداف للأداء و مسؤوليتهم مسؤولية جماعية و لهم سلطة في إتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق.¹

2-7 - معوقات تطبيق التمكين الإداري :

مما لا شك فيه أن أية عملية تغيير يقابله مقاومة ، هذه المقاومة قد تنأتى من الموظفين الذين يخشون

¹ محمد مطر الزيدانين : أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، 2008 ، ص (34-36)

التغيير بحد ذاته أو أنهم يتوقعون فقدان إمتيازاتهم ، و قد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة و يحدد مراكز القرار و يقيد الإتصالات ، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما في إتخاذ التمكين إستراتيجية تنظيمية ، و يذكر من تلك العقبات أيضا :

- 1-المركزية الشديدة في سلطة إتخاذ القرار
 - 2-خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم
 - 3-خوف الموظفين من تحمل السلطة و المسؤولية
 - 4-الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الإبتكار.
 - 5-السرية في تبادل المعلومات
 - 6-ضعف نظام التحفيز
 - 7-ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
 - 8-ضعف التدريب و التطوير الذاتي.
 - 9-غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة و المديرين .
 - 10-نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين و فرق العمل .¹
- كما تواجه المنظمات عدد من المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم التمكين الإداري أشار إليها "عبد الحسين" :
 - عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين
 - حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
 - ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية .
 - رتابة الهيكل التنظيمي و تعدد مستوياته الإدارية.
 - المناخ التنظيمي غير الصحي ، مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين و آدائهم .
 - عدم عدالة نظام الحوافز .²

¹ حسين موسى القاسم : مرجع سابق ، ص26-27

² حسن بن علي جابر ، محمد أبو قاسم : أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، جامعة الملك خالد ، السعودية ، العدد20 ، ص285

خلاصة الفصل الثاني

التمكين الإداري أسلوب منظمي جديد ينادي للاهتمام و المحافظة على المورد البشري

نظريات التمكين الإداري

مستويات التمكين الإداري

المستوى الأدنى
المستوى المتوسط
المستوى الأعلى

الاتجاهات الفلسفية للتمكين الإداري

التمكين كفلسفة
منظمة جديدة
التمكين كأحد
المفاهيم الإدارية
الحديثة

أبعاد التمكين الإداري

التحفيز الإتصال مشاركة المعلومات تفويض السلطة فرق العمل

أهمية التمكين

الإداري

معوقات تطبيقه

أبعاد التمكين

الإداري

مركزية السلطة
الأنظمة والإجراءات
الصارمة
غياب الثقة بين العمال
خوف العمال من تحمل
المسؤولية والمدراء من
فقدانهم السلطة

التحفيز
الإتصال
تفويض السلطة
مشاركة المعلومات
فرق العمل

زيادة الفعالية
التنظيمية والتنافسية
إشراك العمال في
صنع القرار
إدارة المورد
البشري بصفته
مصدر نجاح
المنظمة

الفصل الثالث :

الإستقرار المهني معالجة نظرية

تقديم

1-3 مظاهر الإستقرار المهني

2-3 مظاهر عدم الإستقرار

3-3 النظريات المفسرة للإستقرار المهني

4-3 عوامل الإستقرار المهني

5-3 أهمية الإستقرار المهني

خلاصة

تقديم :

عند إنتماء الفرد للعمل في أي منظمة فلا شك أن أول هدف يسعى إليه هو تحقيق حاجاته من خلال حاجيات المنظمة و أن شعوره بالراحة و الطمأنينة في العمل يؤدي لرضاه عن بيئة العمل و بالتالي يحس بالإنتماء للعمل و يكون أكثر ولاء للمنظمة ، ولا يسعى للتخلي عن وظيفته . فإستقرار المورد البشري في العمل ضرورة أولى تسعى المنظمة لضمانها من خلال عدة آليات و طرق .

- في هذا الفصل سنتعرف على المظاهر التي تسهم في إستقرار العامل و عدم إستقراره بالمنظمة ، والنظريات المفسرة للإستقرار المهني و أهميته.

3-1 مظاهر الإستقرار المهني :

يعد استقرار العامل في عمله من الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في رفع إنتاجية المؤسسة و زيادة أرباحها . إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تضمن انتاجية عالية و أرباح مناسبة دون الإهتمام بهذا الجانب أو العمل على توفيره داخل المؤسسة ، و تتجلى أهم مظاهر ومؤشرات الإستقرار المهني للعامل في :

أ- **الإنسجام مع الزملاء** : إن شعور العامل بأن حقوقه محمية ، سواء من الإدارة أو من النقابة يدفعه إلى الإنسجام أكثر من زملائه .

ب- **الراحة النفسية** : " الراحة النفسية هي تعبير داخلي نتيجة عدم مصادفة العامل لأي عقاب داخل المؤسسة من شأنه أن يؤثر نفسيا عليه ، ويقف مانعا أمام العامل في عمله ، ومنه يحاول الانتقام بشتى الطرق ، سواء اللامبالاة في العمل أو تخريب الآلة أو التغييب ...، وهذا بدوره ينعكس سلبا على الإنتاج داخل المؤسسة

ج- **المواظبة على العمل و انخفاض نسبة الغياب** : تعتبر " مواظبة العامل على عمله و حضوره في الأوقات المحددة له دون تأخيرات دائمة أو غيابات متكررة ، كلها دلائل على رضا هذا العامل عن عمله و اهتمامه به ، ومعنى هذا أن العامل يعيش جوا مهنيا ملائما لا يخلق لديه أي شعور بالقلق أو الملل أو التذمر ، و أن كل ، الظروف مواتية لممارسة عمله.

من خلال مهنته أي أنه مستقر في عمله .¹

¹ مطلاوي ربيع : مرجع سابق ، ص 264

د- انخفاض نسبة الحوادث :

إن انخفاض نسبة الحوادث تعتبر مؤشرا من مؤشرات الإستقرار المهني ، " فالجو الصناعي هو المسؤول عن إرتفاع أو انخفاض معدل حوادث العمل ، لهذا يجب توفير كل الظروف الملائمة التي تقلل من إصابات العمل ، بتوفير كل الألبسة و الأقنعة الخاصة بذلك ، وتوعية العمال فيما يخص سلامتهم و ذلك بتخصيص قسم للأمن الصناعي ، ومنه يشعر العامل بالإهتمام به و خوف الإدارة على أمنه و صحته " و هذا عامل على استقراره في وظيفته و رضاه عنه وعدم التفكير في الإنتقال إلى غيره .

هـ- شعور العامل بأهميته :

يرغب العامل دوما في أن يحظى بقدر كبير من الأهمية داخل المؤسسة التي ينتمي إليها ، ويتبين هذا الإهتمام من خلال معاملة الإدارة له واستجابتها لمطالبه ، وكذلك علاقته بالمشرفين و زملائه في العمل. " فاذا التمس العامل هذا الإهتمام و الذي يتجلى في الإستماع إلى شكاويه ، ومنحه فرص عادلة للترقية و مكافآت تشجيعية و تحسين ظروف العمل و الخدمات ، والعمل أكثر على الرفع من مستوى أدائه و إنتاجه ، وهذا ما يجعله راضيا عن عمله و مستقرا فيه .

و- قلة الشكاوي و المظالم لدى العمال :

إن قلة الشكاوي و عدم وجود مظالم داخل المؤسسة اكبر دليل على رضا العمال عن أعمالهم و استقرارهم فيها و هي مؤشر على وجود عدالة و مساواة بين جميع العمال ، كذلك فإن سير العمل بشكل منظم يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال ، ويزيد من حماسهم لتحسين العملية الانتاجية و يحقق استقرارهم المهني.¹

2-2 مظاهر عدم الاستقرار المهني :

يرجع عدم إستقرار العامل في المنظمة إلى أسباب عديدة من أهمها :

1- أسباب مرتبطة بالفرد نفسه :

تتضمن هذه العوامل شخصية العامل ، حيث أن العامل الذي يعاني اضطرابا جديدا في شخصيته يجد صعوبة في الرضا عن عمله سواء كان مهنيا أو إجتماعيا كما أن تنافر السمات الشخصية و متطلبات

¹ مطلاوي ربيع : مرجع سابق ، ص265

المهنة يؤديان ليس فقط إلى تعطل التقدم و النجاح ، بل أنهما يساعدان على عدم الرضا الفردي و الذي يتبدى في أشكال مختلفة كالتعاسة و نقص الكفاية في العمل و الإسراف في ترك العمل و الإشكالات الإجتماعية الكبيرة .

❖ من العوامل الشخصية المؤثرة على إستقرار العامل :

أ- الحالة الصحية : يرجع إلى أساس فزيولوجي ، ذلك أن أي خلل في التكوينات الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها ،

وهذا الخلل كلما كان كبيرا كان تأثيره أعمق و أوسع مدى إذ يمتد إلى الوظائف النفسية المختلفة.

ب- الحالة النفسية أو المزاجية : و هي الإضطرابات الإنفعالية النفسية ، و الصراع والقلق و الإحباط.

ج- السمات الشخصية : و هي إستعداداته للعمل و ميوله و رغباته و طموحاته و دوافعه و اقتداره هذا بالإضافة إلى

عوامل أخرى تتعلق بقدرات و مهارات العاملين أنفسهم والتي يمكن قياسها عن طريق تحليل الخصائص و السمات الشخصية لمجتمع العاملين مثل مستوى التعليم و الفئات العمرية ومثل الخبرة و الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل.¹

2- الضغوط المهنية :

تعرف الضغوط المهنية بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية و الجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط.

عوامل ضغوط البيئة هي تلك العوامل المادية أو الفيزيائية كالحرارة و الضوضاء و التلوثو التي تشكل مصدرا لضغط العمل أما عوامل الضغوط الفردية فهي المتعلقة بالفرد كعبء العمل وصراع الدور و غموضه و النمو والتطور المهني و تشكل عوامل ضغوط الجماعة العلاقة بين الزملاء و الرؤساء. والتي قد تكون عوامل محدثة للضغط المهني ، بينما عوامل الضغوط التنظيمية ترتبط بهيكل المنظمة وسياساتها.

حدد مارشال العوامل المسببة لضغوط العمل و الأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة تعرضه لضغوط العمل ، وهي أعراض خاصة بالفرد تؤدي به في النهاية إلى أمراض سيكوسوماتية و أمراض خاصة بالمنظمة تؤدي إلى العدوانية وحوادث العمل.²

¹ عويد سلطان المشعان : علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1994، ص218-219.

²باهي سلامي: مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الإبتدائي والمتوسط والثانوي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، علم

النفس، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 79

- التغيب عن العمل :

تعتبر مشكلة التغيب عن العمل من أخطر المشكلات التي يؤثر على أداء العامل و إنتاجيته مما يؤدي إلى ضعف الكفاية الإنتاجية و زيادة تكلفة العمل و إعاقة التقدم الإنتاجي ، و يقصد بالتغيب عن العمل التخلف عن أداء العمل الموكل به العامل بدون سابق إنذار و ما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل ، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل عن عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء و الزملاء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل.¹

2-4-نظريات المفسرة للاستقرار المهني :

- نظرية الحاجة للإنجاز لماكلياند :

قدم "دافيد ماكلياند " نظريته حول الدوافع انطلاقاً من الفرضيات التي كونها عن تصوره للطبيعة البشرية ، حيث يرى أن سلوك الفرد يتأثر بثلاث حاجات هي :

- الحاجة إلى الإنجاز : وهي تميز الأفراد الذين يظهرون اندفاعاً قوياً للعمل من أجل الوصول إلى النتائج التي ترضيهم دون الإهتمام بما يلاقيهم من صعوبات و أخطار تعيقهم و عادة ما يكون لديهم دافع داخلي لتحسين الأداء مفضلين في ذلك اتباع أسلوب المشاركة مع الغير ، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتماماً بالنتائج التي يريدون تحقيقها ، كما أنهم لا يرغبون في مواجهة الأخطار التي تلاقيهم عند أداء المهام.

الحاجة إلى الإنتماء : و هي تظهر في سعي الفرد الدائم إلى إثبات مكانته في المجتمع من خلال تحسين علاقاته مع الآخرين و الشعور بالتقبل من طرفهم و مشاركتهم العمل من أجل الحصول على تقديرهم و احترامهم.

- الحاجة إلى السلطة والنفوذ : و تظهر هذه الحاجة من خلال رغبة الفرد في فرض آرائه على الآخرين و اقناعهم بما يريد فعله ، وسعيه الدائم لإظهار جوانب قوته من خلال إلحاق الإيجابيات بسلوكه و إظهار ضعف الآخرين و سلبياتهم.²

¹فايزة محمد رجب : الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية ، دار الوفاء للنشر ، مصر ، 2011، ص44.

²كمال صوشي : مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير ، علم النفس العمل ، تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، ص26

- نستنتج حسب نظرية "ماكلياند" من طرحه للدوافع التي كونها عن الطبيعة البشرية أنها تسهم في إستقرار الفرد سواء في بيئته الخارجية أو في المنظمة ، فسعي العامل لتحقيق إنجازات رغم ظروف المحيطة به يؤكد على إستقراره في العمل ، وبالتالي فهو يسعى لإثبات وجوده و إنتمائه للمنظمة ، كما نجد من أهداف العامل الإيجابي أنه دائما يسعى لإبراز أرائه و إتخاذ القرارات داخل المنظمة.

- نظرية العدالة :

أسس هذه النظرية رجل يدعى آدمز عام 1965 ، ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تمت معاملتهم بعدالة و انصاف ، و العكس صحيح ، فإن عدم العدالة في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم . والعدالة تعني معاملة الجميع بشكل عادل ، مثال على ذلك " إذا أحس موظف ما أنه لم يكافئ بشكل جيد ، مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل و حصلوا على مكافآت أفضل فهذا الموظف سيثبط و تقل حافزته للعمل و الإنجاز . من الضروري ملاحظة أن العدالة لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساو قد يعني ذلك عدم انصاف بعض العاملين الذين قامو بعمل أفضل من غيرهم و بالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسم هذه النظرية إلى نوعين : " عدالة في التوزيع و عدالة في الإجراءات و العدالة في التوزيع تتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المرتبطة بالأداء . أما العدالة في الإجراءات فتتعلق بسياسات و اجراءات الشركة كالترقيات و العقوبات و تقييم الموظفين .

- وعند تطبيق هذه النظرية ، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين هم :

- النوع الأول : و هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بعدالة و إنصاف ، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.
- النوع الثاني : و هم موظفون يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون ، و بالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.
- النوع الثالث : موظفون يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون ، وبالتالي سيشعرون بالذنب و يزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب.¹

¹ منال البارودي : الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2015 ، ص29

- ركز آدمز في نظريته على مبدأ "العدالة" في معاملة الناس ، أي إعطاء لكل ذي حق حقه ، فإذا أردنا تحفيز العمال داخل المنظمة وجب معاملة الجميع بعدالة و إنصاف ، فمن يستحقون مكافآت مادية مثلا لهم نفس الفرصة في إعطائها لهم دون تفضيل أحد عن الآخر ، ولاشك أن تحفيز العمال يسهم في شعورهم بالرضا النفسي وبالتالي زيادة إبتمائهم للمنظمة.

- نظرية التوقع أو التفضيل لفكتور فروم :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له ، و هي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين و كذلك اختلافها من فرد لآخر و هي ترى بأن قوة الإندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل و يؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد ، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة و الحصول على علامة جيدة في مادة ما ، في حين يهمل ذلك في مادة أخرى و هو يعرف وجود احتمال

أن يرسب فيها ، وبناءا على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها :

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم .
- يركز الإختيار على إعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق لتحقيق هدفه .
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز ، في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز¹

- بينت نظرية فكتور فروم أن سلوكيات و رغبات العامل في تحقيق أهدافه تختلف من عامل لآخر فكل يرى الحافز الذي يجد فيه منفعته الشخصية ، فتختلف إشباع الحاجات عند كل عامل.

3-3 عوامل الإستقرار المهني :

1-العوامل الفيزيائية : يقصد بالظروف الفيزيائية " تلك الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله " و ليس من شك أن هذه الظروف تؤثر في إستقرار العامل ، و تدخل ضمن الظروف الفيزيائية للعمل :

¹ منال البارودي: مرجع سبق ذكره ، ص30

أ- الحرارة و الرطوبة :

يقوم العامل في أداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة مما يؤثر على أداء العامل و يؤدي في بعض الأحيان إلى المرض ، و على العموم يمكن القول أن هناك بعض المناطق تعرف بارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها ، أو ارتفاع نسبة الرطوبة أو انخفاضها ، ويزيد تأثير الحرارة و الرطوبة على أداء العامل و استقراره في العمل أكثر عند الانتقال للعمل في بيئة تختلف عن البيئة التي ترعرع فيها ، و على المؤسسات الصناعية أن تأخذ بعين الإعتبار هذا الأمر عند توظيفها

لأعضاء جدد، كما أن ظروف الحرارة والرطوبة تختلف بين الأعمال المكتبية و الإدارة من جهة ، و الأعمال المتعلقة مباشرة لإنتاج من جهة أخرى و عليه يتوجب على المؤسسة أن تولي المزيد من الإهتمام لأولئك الأفراد الذين يعملون في خطوط الإنتاج.

ب-الضوضاء :

يتأثر الإستقرار المهني للعمال في المؤسسات الصناعية بالضوضاء التي تحدثها الآلات و الضجيج الكبير الذي تسببه تلك الآلات خاصة القديمة منها ، والتي أصبحت تستدعي استبدالها بالآلات جديدة لتوفير الظروف الملائمة للعامل ليقوم بواجباته على أكمل وجه و الضوضاء تؤثر على العلاقات

الإجتماعية بين العمال و خاصة على الإتصالات فيما بينهم مما قد يؤدي إلى سوء فهم العامل لما يقوله أو يطلبه العامل الآخر الذي يحتل مكانا بجواره ، و يمتد التأثير السيء للضوضاء إلى الحياة الإجتماعية العامة للعامل خارج المؤسسة ، عندما تتأثر لديه حاسة السمع و ربما تقل إلى مستويات دنيا ن وهذا ما يجعل بعض العمال خاصة أولئك الذين يملكون مهارات عالية يفكرون في مغادرة المؤسسة و البحث عن عمل جديد في مؤسسة أخرى أين يقل الضجيج ، و يعني هذا أن الضوضاء تؤثر سلبا على الإستقرار المهني للعمال ، مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن حلول لهذه المشكلة العويصة و يكون ذلك باستبدال آلات القديمة أو توفير وسائل الوقاية للعامل.¹

ج- الإضاءة :

الإضاءة المناسبة و الكافية عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل كشرط أساسي لإمكان العمل و الإنتاج.

¹سمير حليس : التغيير التكنولوجي و الإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009، ص108.

ذلك أن رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضروري لمعالجتها على النحو الذي يرفع الكفاية الإنتاجية . ومن الجدير بالذكر أن الإضاءة تختلف في شدتها تبعاً لنوع العمل و خصائص العمل المناسبة فمثلاً ، كلما كان العمل يحتاج إلى رؤية أشياء دقيقة الحجم (كقراءة الجريدة مثلاً أو إصلاح الساعات) إحتاج إلى زيادة في شدة الإضاءة ، كما أن العمال كبار السن أو ضعاف البصر يحتاجون إلى شدة إضاءة أعلى من الصغار أو أقوياء الإبصار.¹

د- الأمن الصناعي :

الأمن الصناعي أو أمن مواقع العمل ، هو مجموعة الإجراءات و التنظيمات المتعلقة بالمحافظة على الأمن و النظام ، و السلامة ، و الإطفاء ' داخل المنشآت الحيوية ومرافقتها بالوسائل المتاحة .

- يعتبر هدف الأمن الصناعي هو منع الحوادث أو تقليلها.²

2- العوامل المادية :

أ- الأجر : تمثل الأجور واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة ، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد و العمل الذي يقوم به من جهة و من جهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحديد أهمية الأجور و دورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية بالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أحد أهم الحوافز .

ب- العلاوات : و هي مازاد عن أجر العامل أي تشجيع للعامل و مساعدته على مواجهة تكاليف الحياة التي تتزايد بنقدمه في السن ، وتمنح عادة بموجب النظام المطبق عليهم ، ويكون على شكل مبلغ مقطوع و بدفعة واحدة .

و تكون العلاوة إما حسب الكفاءة أو علاوة حسب الأقدمية أو علاوة إستثنائية.³

3- العوامل الإجتماعية :

من بين هذه العوامل :

أ- العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة :

² فرح عبد القادر طه : علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة ، د.ط، 2003، ص250-251

¹ سفيان عز الكايد : الأمن الصناعي ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015، ص9

³ كحل منيف : مرجع سابق، ص21-22

يقول أحمد خاطر : " إن العلاقات الإنسانية تنشأ في المنظمة ، أردنا أم لم نرد ، ولا يمكن القضاء عليها ، بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تجسيدها تماما ، وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة ، و ذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية و الإجتماعية للأعضاء و الذين ينظمون لهذه المنظمة ، ونحن نعلم أن إشباع الحاجات النفسية و الإجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات المادية ."

إن كل المؤسسات مكونة من مجموعة من الأفراد و الجماعات ، و هذا يعني أن هؤلاء الأفراد لا بد و أن تقوم بينهم علاقات اجتماعية بالرغم من أن الفكر الإداري أنكر مثل هذه العلاقات و عمل على القضاء عليها ، إلا أنها لا بد و أن تنشأ نتيجة تكرر التفاعلات بين العمال بعضهم مع البعض ، وبالتالي فهم يعملون على استمرارها و تحقيقها ، أي أن العلاقات الإنسانية تنشأ في المؤسسة أردنا أم أبينا و لا يمكن القضاء عليها ، ذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية و الإجتماعية للأعضاء الذين ينتمون لهذه المنظمة وعليه تصبح العلاقات الإجتماعية عبارة عن عمل موجه يقوم به الأفراد أثناء عملهم ، مما يستوجب على المديرين و مشرفي العمل على إدماج الأفراد بعضهم مع بعض و دفعهم سويا للعمل كجماعة منتجة مع ضمان حصولهم على الإشباع و الرضا الإقتصادي و النفسي و الإجتماعي ، لأن الهدف الحقيقي للإدارة هو جعل العمال منتجين متعاونين من خلال الميول و الأهداف المشتركة بينهم .

ب- القيادة و الإشراف :

تعتبر القيادة والإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل ، والإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و العامل.

وقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث في مجال إتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة والمشرفون في ميدان العمل الصناعي و أن أهم عوامل الرضا و الإستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول : " رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية أكثر ، و حالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الإعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم.

ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد و المشرف الكفاء اتباعها و الإلتزام بها وهي مكافأة العمال النشطين ، ومدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي ، و إعطاء الأهمية لمقترحاتهم ، وبهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد ارتباطهم بالمنظمة .

1

¹ المداني حجاج : القيم التنظيمية و علاقتها بالإستقرار الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، علم الإجتماع تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014/215، ص91

4- العوامل الشخصية :

وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالموظف نفسه كتقدم العمر ،مدة الخدمة والمستوى الثقافي فضلا عن عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية¹.

5- العوامل النفسية :

للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية ، أي لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية و الإجتماعية فحسب بل يتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية ، وهذه الحاجات أغلبها مكتسبة ، نتيجة تجاهلها مع خبرات الفرد خلال حياته ، وعوامل البيئة و الثقافة التي يعيش فيها والوسط الذي يعمل فيه مثل الحاجة إلى الإحترام والتقدير و المكانة الإجتماعية و عدم حصول العامل عليها قد يؤدي إلى التوتر النفسي ، وعدم التوافق و الإلتزان مع البيئة التي يعمل بها ، فيفكر في ترك المؤسسة ومغادرتها ، ومن هذه العوامل نذكر منها :

أ- الشعور بالرضا عن العمل و الإلتناء و الأمن داخل المؤسسة :

إن الرضا عن العمل يتبع احساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل ، و الإشباع الذي تحققه المؤسسة له

ورغم محاولات العديد من الدراسات و البحوث دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه ، إلا أنها لم تفلح إلى حد كبير ، نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب

قياسها وضبطها ، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن يتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم و إحساسهم الشخصي ، و ما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق و تكامل الشخصية و الولاء للجماعة و المؤسسة.²

و على العموم فإن مسؤولية المؤسسة من أجل ضمان رضا العمال أو إعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية

و الحرية في اتخاذ القرارات و القيادة المتسامحة توفير الجيد للعلاقات الإنسانية ... الخ

¹ جاسم رحيم ، مجبل داوي : أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ،مجلة العلوم الإقتصادية،العدد33، مجلد9، 2013،ص146

² جبلي فاتح: مرجع سبق ذكره ص 48-49

جدول رقم (3) : عوامل الإستقرار المهني

عوامل الإستقرار المهني
<ul style="list-style-type: none"> • عوامل فيزيقية: الحرارة، الرطوبة ، الضوضاء ، الإضاءة ، الأمن الصناعي.. • عوامل مادية: الأجر ، العلاوات ... • عوامل إجتماعية: العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة ، القيادة و الإشراف.. • عوامل شخصية: مجموعة العوامل المرتبطة بالموظف ، كتقدم العمر ، مستوى الخدمة... • عوامل نفسية : العوامل التي تؤثر في نفسية العامل من تشجيع و تقدير و إحترام حيث يؤدي لرضا العامل عن وظيفته.

2-5- أهمية الإستقرار المهني :

يعتبر العمل تجاوزا المصدر الوحيد للدخل ، فهو يؤمن للعامل حياته و معاشه و يظهر فيه إمكانياته و قدراته و يثبت كفاءته المهنية .

و لثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظمة ككل ، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومنتشعب بثقافة المنظمة ، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف و التلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل ، المقبول منها و المرفوض و بالتالي قد

يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت والجهد ، وحتى المال (تكلفة الإنتاج) ، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد و من مزايا

استقرار العامل إتقانه لعمله و التحكم في آلياته ، وبالتالي نقل من عوامل التعب و انخفاض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل .

كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظا أكبر في التقدم المهني و بلوغ أعلى السلم التدرجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و تنامي خبرته و اندماجه داخل المنظمة.

كما أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك وترابط أعضائها ، فكلما دام انتماء أفراد

الجماعة للمنظمة زاد تماسكها ، والعكس صحيح ، فكلما ترك فرد من أعضائها المنظمة زاد احتمال تفككها ، لأن المغادر للجماعة حمل معه أفكاره وصفاته الجامعة لجماعة العمل ، والوافد الجديد قد يحمل

معه من الأفكار و الأنماط ما يجعل بتفكيك الجماعة.

إن استقرار المنظمة ونجاحها من استقرار أعضائها و نماء كفاءاتهم ، فبدونهم ليس لها وجود و مصيرها الإضمحلال والفناء .

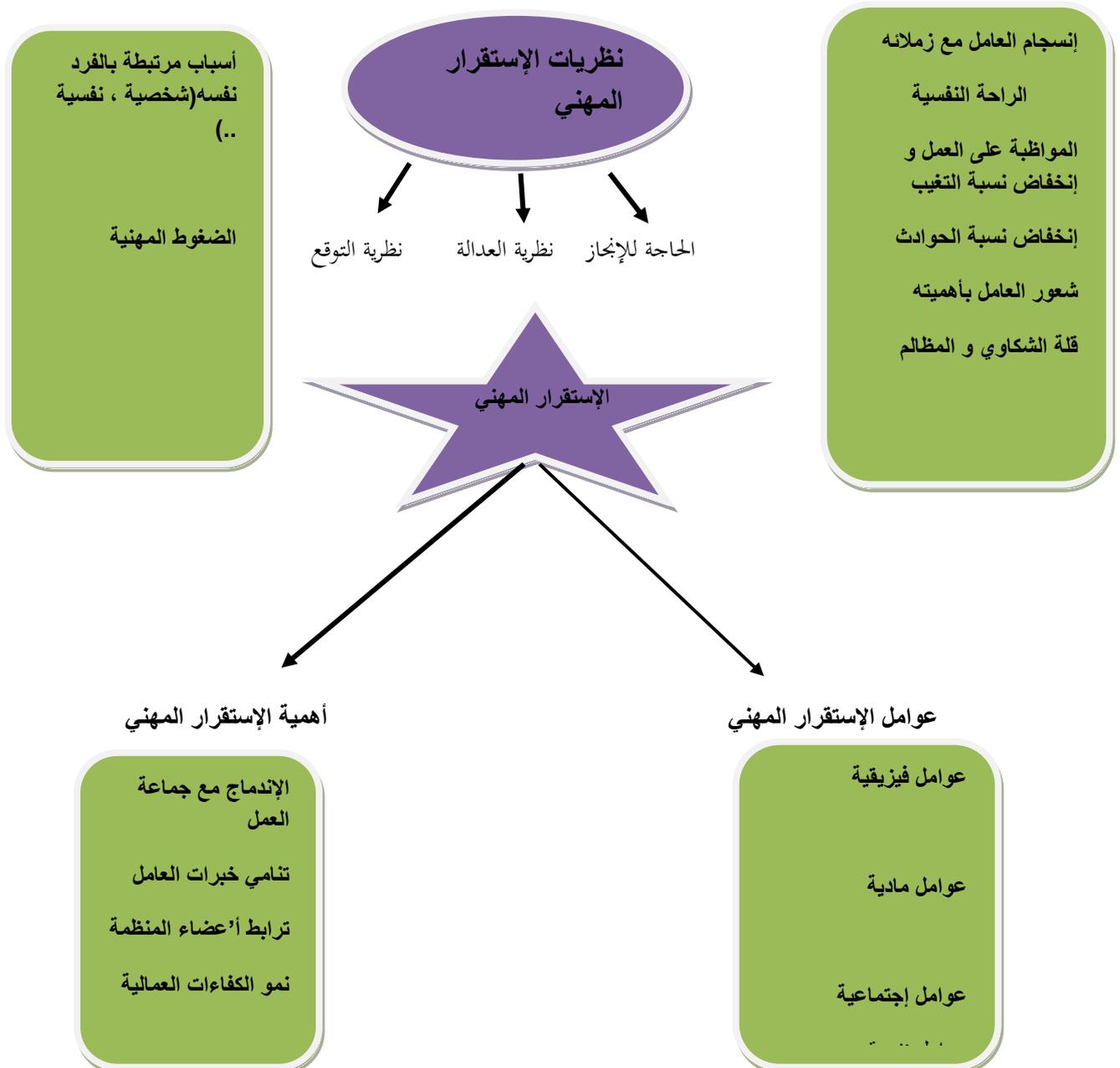
فاستقرار الأفراد و تماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمع صغير تجمع أفراده ثقافة ، و هدف واحد ، وهوية واحدة هي المنظمة ، يأتونها صباحا للدفع مكن أجل الإستمرار ولا يتركونها مساء

إلا من أجل العودة إليها في الصباح ، ويتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي و الجسدي والمادي ، إلى أن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها و مستقبلا مهنيا لهم¹

1 المداني حجاج ، مرجع سبق ذكره ، ص92

خلاصة الفصل

إستقرار العمال في عملهم من أهم ما تسعى المنظمات لتحقيقه من خلال أساليب عديدة



الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تقديم

4-1- فرضيات الدراسة

4-2 - منهج الدراسة

4-3 - مجالات الدراسة

4-4 - عينة الدراسة

4-5 - أدوات جمع البيانات

4-6 صدق الاستبيان

4-7 الأساليب الإحصائية

تقديم :

سيتم التطرق في هذا الفصل للإجراءات المنهجية المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة ، من الفرضيات والمنهج المناسب للدراسة للتطرق لإعطاء صورة عن مؤسسة مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء من مفهومها ونشأتها و هيكلها التنظيمي ، وتحديد العينة المناسبة.

4-1 فرضيات الدراسة :

- يمكن تعريفها بأنها" تفسير مؤقت أو محتمل يوضح العوامل أو الأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث أن يفهمها .

- وتعرف أيضا بأنها" تفسير مقترح للمشكلة موضوع الدراسة ، وعموما الفرضية تخمين و إستنتاج ذكي يصوغه و يبناه الباحث مؤقتا ، لشرح بعض ما يلاحظه من الحقائق و الظواهر ، ولتكون هذه الفرضية كموجه له في دراسته .¹

- كون هذه الدراسة قائمة على محاولة الجواب على التساؤل التالي :

ما علاقة أبعاد التمكين الإداري (التحفيز ، الإتصال ، مشاركة المعلومات) بالإستقرار المهني؟

- **الفرضية الرئيسية :**

- توجد علاقة إرتباطية بين أبعاد التمكين الإداري و الإستقرار المهني

إنطلاقا من هذه الفرضية تصاغ الفرضيات الفرعية للدراسة :

الفرضية الأولى : للتحفيز علاقة بإحداث الإستقرار المهني

الفرضية الثانية : للإتصال علاقة بتحقيق الإستقرار المهني

الفرضية الثالثة : مشاركة المعلومات لها علاقة بإستقرار العمال في المنظمة

4-2 منهج الدراسة :

يعد إختيار منهج البحث العلمي من أهم الخطوات المنهجية ،خاصة في العلوم الإجتماعية فنتعدد فيها مناهج البحث (المنهج الوصفي ، المنهج التاريخي ، المنهج المقارن)

¹ ماجد محمد الخياط : أساليب البحث العلمي ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص81

ويتم إختيار المنهج المناسب وفقا لطبيعة موضوع الدراسة و يعد المنهج الطريق الواضح الذي يسلكه الباحث من أجل الكشف عن الظاهرة المدروسة.

- يعرف المنهج على أنه " الخطة التي يرسمها الباحث في ترتيب أفكاره ، و توجيه موضوعات بحثه توجيهها صائبا ، و هو ينتقل من نقطة إلى أخرى ، و من قضية إلى تالية من أجل الوصول إلى إستنباط الأحكام العامة و النتائج الكلية ، و الخروج بالمبادئ و النظريات التي تمثل العلوم و المعارف¹

حسب طبيعة موضوع البحث و إنطلاقا من الجانب النظري و الإطلاع على الدراسات السابقة لموضوع التمكين الإداري و الإستقرار المهني ، و جدنا أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب للدراسة فهو يعتمد على دراسة الظواهر دراسة وصفية من خلال تحليلها و تفسيرها تفسيرا دقيقا من جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة.

يعرف المنهج الوصفي على أنه : أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميا عن طريق جمع البيانات و معلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.²

- المنهج الوصفي يهدف لتحديد وضع الدراسة ووصفها وصفا علميا دقيقا كما هي موجودة في الواقع تمت الإستفادة من المنهج الوصفي في العديد من الخطوات :

- ✓ تحديد عنوان الدراسة و ضبطه بدقة " التمكين الإداري وعلاقته بالإستقرار المهني "
- ✓ التعرف على خصائص مجتمع البحث ، بالتالي سهولة تحديد العينة والتواصل مع المبحوثين
- ✓ الملاحظة المباشرة للمبحوثين لطرق عملهم و أساليب الإتصال بينهم

3-4 - مجالات الدراسة :

تشمل كل دراسة على ثلاثة مجالات وهي :المجال المكاني ، المجال الزمني ، المجال البشري .

1-3-4 - المجال المكاني :

وهو المكان الذي تمت فيه الدراسة تطبيقيا ، إستنادا لم تم التطرق إليه في الجانب النظري ، و مكان

إجراء هذه الدراسة ، مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء ببسكرة (وسط المدينة)

❖ التعريف بمؤسسة الدراسة :

¹ نوزاد حسن أحمد : المنهج الوصفي في كتاب سيبويه ، منشورات جامعة قازيونس ، دار الكتب الوطنية ، ليبيا ، 1996 ، ص34

² علي معمر عبد المؤمن : مناهج البحث في العلوم الإجتماعية (الأساسيات ، التقنيات و الأساليب)، منشورات جامعة 7 أكتوبر ، ليبيا ، 2008 ،

يمكن تعريف مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

وتعتبر مديرية البناء والتعمير من أكثر المديريات فعالية داخل تراب الولاية، وتكمن أهميتها في تنظيم العمليات المتعلقة بالبناء والتعمير، والسهر على تطبيق القوانين واحترامها. من خلال مصالحها وفروعها المنتشرة عبر دوائر الولاية (12 دائرة) يترأسه ممثل عن المديرية والتي تتولى مهام مراقبة وتنظيم العمران على مستوى بلديات الولاية، يمثل إنجاز مشاريع مديرية البناء والتعمير في شكل مقاولات تتعامل معها طبقا للقوانين و إجراءات معينة لتسهيل مهمتها في إنجاز مشاريعها و المساهمة في تطوير المحيط.

❖ نشأة المؤسسة :

نظرا لتقسيم الإداري سنة 1975 أصبحت بسكرة ولاية بسكرة ,و بالتالي ظهرت المديريات ومن بينها مديرية La Duch التي تهتم بالسكن والنقل والري وفي سنة 1998 انقسمت إلى مديريتين DUC و DLEP نظرا لقرار وزاري مشترك المؤرخ في 1998/04/22 و الذي يحدد عدد المديريات الولائية التابعة لوزارة السكن و يضبط التنظيم الداخلي للمصالح المكونة لها إذن مديرية البناء و الهندسة المعمارية و التعمير DUC هي مديرية تنفيذية أنشأت من انقسام LA DUCH تهتم بالتعمير و البناء و هي من بين 24 مديرية تنفيذية على مستوى الولاية و تعتبر مديرية تابعة لوزارة السكن.

❖ مهام المؤسسة :

تتولى مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء، مهمة تنفيذ السياسة المتعمقة بالتعمير والهندسة المعمارية والبناء على المستوى المحلي وتكلف بهذه الصفة ما يلي:

❖ أولا: في مجال الهندسة المعمارية

- ✓ تضمن تنفيذ أدوات التهيئة والتعمير ومتابعتها بالتنسيق مع البيئات المعنية.
- ✓ المحافظة على المواقع والمناطق ذات الطابع الخاص.
- ✓ السير على احترام القواعد في مجال التعمير.

- ✓ تنظيم تدخلات إعادة تنشيط الأنشطة الحضرية الموجودة.
- ✓ برمجة وضمان توفر العقار القابل لتعمير على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

❖ ثانيا : في مجال البناء :

- التأكد من تطبيق الوثائق التقنية و التنظيمية و مقاييس البناء المعمول بها.
- إحصاء قدرات إنتاج المحاجر و تحديد مواقع المواد الطبيعية المستعملة في البناء .
- المبادرة بكل نشاط يتعلق بالبحث و يهدف إلى ترقية و تطوير أنظمة البناء و مواد البناء.
- السهر على رقابة التنظيم في مجال البناء.

❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تتكون مؤسسة مديرية التعمير و البناء و الهندسة المعمارية بيسكرة من مجموعة من المصالح التي تهدف لخدمة المواطن في مجال البناء و التهيئة الحضرية ، تعد مركز لعدة فروع متوزعة على بلديات الولاية ، تتكون من أربعة مصالح موزعة كالتالي :

- الطابق الأرضي : مصلحة التعمير و التهيئة الحضرية و تتضمن :

✓ مكتب الأدوات التعمير

✓ مكتب عقود التعمير

✓ مكتب الهيئات الحضرية و تأهيل الإطار المبني

- الطابق الأول : مصلحة الهندسة المعمارية و البناء :

✓ متابعة مواد البناء و المكونات

✓ مكتب الهندسة المعمارية

✓ مكتب إنجاز و تنفيذ الصفقات

- الطابق الثاني : مصلحة متابعة الصفقات العمومية و تتضمن :

✓ مكتب صفقات الدراسات

✓ مكتب إنجاز وتنفيذ الصفقات

- الطابق الثالث : مصلحة الإدارة و الوسائل :

✓ مكتب تسيير المستخدمين

✓ مكتب الميزانية و المحاسبة و الوسائل

✓ مكتب المنازعات و التوثيق و الأرشفة

وعليه الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضح في الملحق رقم (01)

4-3-2 المجال الزمني للدراسة :

القسم الأول : الجانب النظري و الذي دامت مدته من بداية تحديد موضوع الدراسة إلى غاية 2021/03/25

القسم الثاني : يبدأ بعد الانتهاء من إعداد و صياغة الجانب النظري للدراسة :

من 2021/03/26 إلى 2021/04/13: تمثل مرحلة إنهاء الجانب النظري و إعداد أداة الاستبيان

مع تحديد مجال الدراسة و عينة الدراسة .

من 2021/04/22 إلى 2021/05/5 مرحلة النزول للميدان و توزيع الإستبيان على 50 عامل بمؤسسة

مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء.

من 2021/05/08 إلى 2021/06/15 مرحلة تفريغ البيانات في جداول تكرارية و عرض و تحليل

و تفسير البيانات و عرض النتائج المتوصل النتائج المتوصل إليها.

4-3-3 المجال البشري :

يمثل المجال البشري مجموعة العمال بمؤسسة الدراسة " مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء"،

بما أن موضوعنا " التمكين الإداري و علاقته بالإستقرار المهني" تطلب منا الوصول لعدد من العمال

و معرفة خصائص مجتمع البحث والتعرف على مدى تطبيق أسلوب التمكين الإداري و مساهمته في تحقيق

إستقرار العمال ، إنطلاقا من زيارتنا للمؤسسة و المعلومات المعطاة من الجهة المختصة بها ، وجدنا أن عدد

العمال شمل 80 عامل موزعين وفق أربعة مصالح ، و تم أخذ عينة من المجتمع شملت نسبة فاقت الخمسين

بالمئة من الموظفين بالمؤسسة.

4-4-4- عينة الدراسة :

- العينة :

يعتبر إختيار العينة أهم و أول جزء في البحث الميداني بعد التعرف على مجتمع البحث وخصائصه ،

ويكون إختيار العينة وفق أسس علمية دقيقة .

تعرف العينة بأنها : " جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة ، ويتم إختيارها وفق قواعد خاصة لكي

تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا ، فالعينة هي بعض مفردات المجتمع ، تؤخذ منه و تطبق عليها الدراسة

للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه و إنها الأجزاء

التي تستخدم في الحكم على الكل " ¹

¹ علي معمر عبد المؤمن : مرجع سبق ذكره ، ص 84

. نوع العينة :

بما أن مجتمع الدراسة ينقسم على عدد من المصالح ، فنوع العينة المناسب هي العينة الطبقية

تعرف العينة الطبقية على أنها : " صنف من العينة الإحصائية التي تنطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث و التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الإنتقاء .يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الإنسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه و أن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى .¹

- تقدير حجم عينة الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة 80 موظف موزعين على مختلف مصالح المؤسسة (مصلحة التعمير و التهيئة الحضرية ، مصلحة الهندسة المعمارية والبناء ، مصلحة متابعة الصفقات العمومية ، مصلحة الإدارة والوسائل)

وقد تم إختيار نسبة 62.5% كعينة بإستخدام طريقة التوزيع المتناسب تم أخذ نفس النسبة من كل مصلحة ، وصل حجم العينة إلى 50 مفردة بحثية موزعين على مصالح المؤسسة.

1. حساب العينة : تم حساب العينة كالتالي :

- الحجم الكلي للعينة : 80

- نسبة المبحوثين : 62.5%

100%	80
62.5%	x

لدينا :

$$x = \frac{80 \times 62.5}{100} \quad \text{ومنه :}$$

$$x = \frac{5000}{100} = 50 \quad \text{وعليه :}$$

¹ موريس أنجرس ، ترجمة بوزيد صحراوي : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصبية للنشر ، الجزائر ، ط2، 2004، ص304

إن حجم العينة الممثلة للمجال المكاني للدراسة مقدر ب : 50 عامل

-حجم العينة في كل طبقة :

ويتم حسابها كالتالي :
$$\frac{\text{حجم العينة} \times \text{حجم الطبقة}}{\text{حجم}}$$

* جدول رقم (4) كيفية حساب العينة في كل طبقة :

المصالح	حساب حجم العينة في كل طبقة	حجم العينة في كل طبقة
مصالحة التعمير و التهيئة الحضرية		15موظف
مصالحة الهندسة المعمارية والبناء		10موظفين
مصالحة متابعة الصفقات العمومية		15موظف
مصالحة الإدارة و الوسائل		10موظفين

- خصائص العينة :

- بما أن نوع العينة كانت العينة التطبيقية وقد شملت مختلف العمال بمصالح المؤسسة ، نجد حسب إجابات المبحوثين وطبيعة المؤسسة ذات التنظيم الإداري أن مراكزهم الوظيفية متعددة شملت من هم عمال محاسبين ، رئيس مكتب ، مهندس مدني ، تقني في السكن ، مهندس دولة ، متصرف اداري ، مهندس في الإعلام الآلي ، عون إدخال بيانات....

جدول رقم (05) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	Fi	Fi%
من 20 - 25	4	8%
من 25 - 30	2	4%
من 30 - 35	11	22%
من 35 - 40	16	32%
من 40 - 45	7	14%
من 45 - 50	4	8%
من 50 - 55	6	12%
المجموع	50	100%

المصدر : نتائج الإستبيان الموزع على عينة الدراسة

نجد حسب الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 35 و 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 32% ، بينما الفئة الثانية تتراوح أعمارهم بين 30 و 35 سنة حيث بلغت نسبتهم 22% ، أما الفئة الثالثة تراوحت أعمارهم بين 40 و 45 سنة بنسبة 14% و الفئة الرابعة من 50 - 55 سنة بنسبة 12% ، أما الفئة السادسة فئة الشباب تراوحت أعمارهم بين 20 و 25 سنة بنسبة 8% ، و الفئة الأخيرة فئة الكهول بين 50 و 55 سنة جاءت بنفس نسبة فئة الشباب .

من خلال النسب المئوية يتضح أن أكبر نسبة بالمؤسسة تراوحت أعمارهم بين 35 و 55 سنة أي فئة الكهول

مما يتضح لنا أن المؤسسة بحاجة لموظفين ذوي الخبرة و الأقدمية في العمل أكثر من فئة الشباب .

جدول رقم (06) : توزيع العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة

سنوات العمل	Fi	Fi%
من سنة إلى 5 سنوات	13	26%
من 5 إلى 10 سنوات	15	30%
من 10 إلى 15 سنة	11	22%
من 15 ل 20 سنة	6	12%
من 20 سنة فما فوق	5	10%

- من الجدول الذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل بالمؤسسة نجد أن أعلى نسبة 30% تتراوح سنوات عملهم في المؤسسة بين 5 و 10 سنوات ، ما يتضح أن العمال ذوي خبرة لا بأس بها يتضح

ذلك من سنوات العمل ، تلي هذه الفئة في المرتبة الثانية نسبة 26% من العمال تتراوح سنوات عملهم بين سنة و 5 سنوات و هي فئة الشباب الموظفين حديثا ، يليها الموظفين بين 11 و 15 سنة حيث بلغت نسبتهم 22% والعمال من 15 ل 20 سنة كانوا بنسبة 12%.

أما العمال القدامى بنسبة 10% تراوحت سنوات عملهم من 20 سنة فما فوق.

نسبة كبيرة من العمال سنوات خبرتهم مرتفعة و ذلك يرجع لأن نسبة كبيرة إستفدن من العمل منذ سنوات ، حيث تجاوزت خبرتهم في العمل ال 5 سنوات ، أي لهم الأقدمية لذلك نجد أنهم الأكثر معرفة و إرتباط بالوظيفة و يحتلون المراكز العليا من خلال ترقبتهم الوظيفية فلهم الأولوية في التمكين.

4-5- أدوات جمع البيانات :

4-5-1 : نوع الأداة :

الاستبيان :

هو مصطلح وضعه العرب للكلمة الفرنسية questionnaire ، وجاء باللغة العربية بمرادفات مختلفة فمنهم من اسماه بالاستفتاء أو الاستبارة أو الاستقصاء ، والبعض الآخر بالإستبيان ، و أيا كانت هذه المفاهيم والدلالات فإنها تعني إستمارة تحتوي مجموعة من العبارات أو الفقرات أو الأسئلة المكتوبة يتطلب الإجابة عليها بما يراه الفرد مهما أو ينطبق عليه... الخ

فالإستبيان وسيلة أو أداة يستخدمها القائمون بالبحث في مجال العلوم النفسية والاجتماعية بهدف

التوصل إلى معلومات أو آراء تفيد في إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشاكل ، ويتضمن الإستفتاء مجموعة من العناصر أو المفردات تكتب في قائمة (إستمارة) وترسل إلى عينة من أفراد المجتمع الذي يطبق عليه البحث في حدوده للإجابة عليها و يتحدد بناء الإستفتاء وفق طبيعة و حجم المعلومات المطلوب جمعها وتوافرها

يعرف "good" الإستبيان بأنه " قائمة من الأسئلة تعد بشكل جيد لمعرفة آراء و معتقدات و إتجاهات الآخرين نحو موضوع معين" ¹

4-5-2 كيفية بناء الإستبيان :

بعد الإنتهاء من صياغة الإشكالية والتساؤلات الفرعية و إنهاء الفصول النظرية ، تم تحديد العبارات المناسبة لتوجيهها لمفردات البحث ، وتصميم الإستبيان وفق مقياس ليكرت الثنائي (موافق، غير موافق) قسمت العبارات على 3 محاور :

***المحور الأول:** بعنوان مساهمة التحفيز في الإستقرار المهني ، وتضمن 12 عبارة تهدف لمعرفة علاقة التحفيز بإستقرار العمال بالمؤسسة

***المحور الثاني :** بعنوان مساهمة الإتصال في تحقيق الإستقرار المهني ، وتضمن 12 عبارة تهدف لمعرفة مدى وجود إتصال بين العمال بالمؤسسة

***المحور الثالث :** مشاركة المعلومات و مساهمتها في تحقيق الإستقرار المهني و تضمن 12 عبارة تهدف لمعرفة العلاقة بين مشاركة المعلومات داخل بيئة العمل و بقاء العامل بالمؤسسة .

تهدف هذه المحاور لمعرفة علاقة أبعاد التمكين الإداري المثلثة في - التحفيز ، الإتصال ، مشاركة المعلومات-

بتحقيق الإستقرار العمالي ، حيث قمنا بتفكيك المتغير الأول "التمكين الإداري" الذي يحوي عديد من الأبعاد و إختزنا منها

ثلاث أبعاد أساسية ، وكل بعد قمنا بتفكيكه لمؤشرات تمثلت في العبارات بكل محور .

¹ علي معمر عبد المؤمن : مرجع سبق ذكره ، ص203

جدول رقم(07): التمكين الإداري و الأبعاد المرتبطة به :

مؤشراته	التمكين الإداري
<ul style="list-style-type: none"> - تقدير مجهودات العمال بشكرهم - منح شهادات تحفيز للعمال - دعم العمال بفرص التكوين - زيادة أجر العامل - التكريمات المادية - الترقية الوظيفية - تقديم القروض للعمال 	التحفيز
<ul style="list-style-type: none"> - يسر الإتصال بالإدارة - وجود أسلوب الحوار بين العامل وباقي مستويات المنظمة - تلقي المساعدة من الزملاء في العمل - التشجيع على التعبير - اللقاء المستمر بالزملاء 	الإتصال
<ul style="list-style-type: none"> - توفر المعلومات الخاصة ببيئة العمل عند جميع العمال - تبادل المعلومات بين العامل و الإدارة - المشاركة في إتخاذ بعض القرارات -وجود فرص الوصول للمعلومات - التشجيع على مشاركة المعلومات - سرعة تلقي المعلومات من الإدارة 	مشاركة المعلومات

- من أجل إختبار الاستبيان تم استخدام مقياس قياس ثنائي الدرجة كما هو مبين في الجدول التالي :

- جدول رقم (08): مقياس القياس

الإحتمالات	موافق	غير موافق
القيمة	02	01

- يتم ترجمة مقياس ليكرت الثنائي كالتالي :

ومنه : فأقل من 1.5 يعني أ، إتجاه المبحوثين منخفض وهي درجة ضعيفة.

- أكثر من 1.5 يعني أ، إتجاه المبحوثين مرتفع وهي درجة قوية.

- يساوي 1.5 إتجاه المبحوثين متوسط وهي درجة متوسطة.

4-6 صدق الإستبيان :

- تم الإعتماد على الصدق الظاهري لقياس صدق الإستبيان (صدق المحكمين) ، فتم استطلاع آراء المحكمين ذوي الاختصاص و أخذ آرائهم بعين الإعتبار .

بناء على ذلك تم عرض الإستبيان على أربعة أساتذة من بينهم الأستاذة المشرفة كما هو موضح في الملحق رقم 04 بهدف معرفة مدى وضوح الأسئلة ومدى قياسها لأبعاد المتغير (التمكين الإداري) .

- لقد تم حسب تحكيم الأستاذة التعديل في بعض العبارات و تفكيك العبارات التي تحمل أكثر من معنى

وذلك موضح في الملحق رقم 03

- تم التأكد من صدق المحكمين بحساب معامل الإرتباط " **LAW CHI** " الذي يحتوي على مقياسين

(تقيس - لا تقيس) وبحسب وفق العلاقة

فإذا كانت النتيجة 0.5 فما فوق فالعبارة مقبولة وإذا كانت أقل من 0.5 فالعبارة مرفوضة . ويتم حساب صدق الإستبيان وفق القانون التالي :

$$- \text{بتطبيق العلاقة : } \frac{34}{36} = 0.94$$

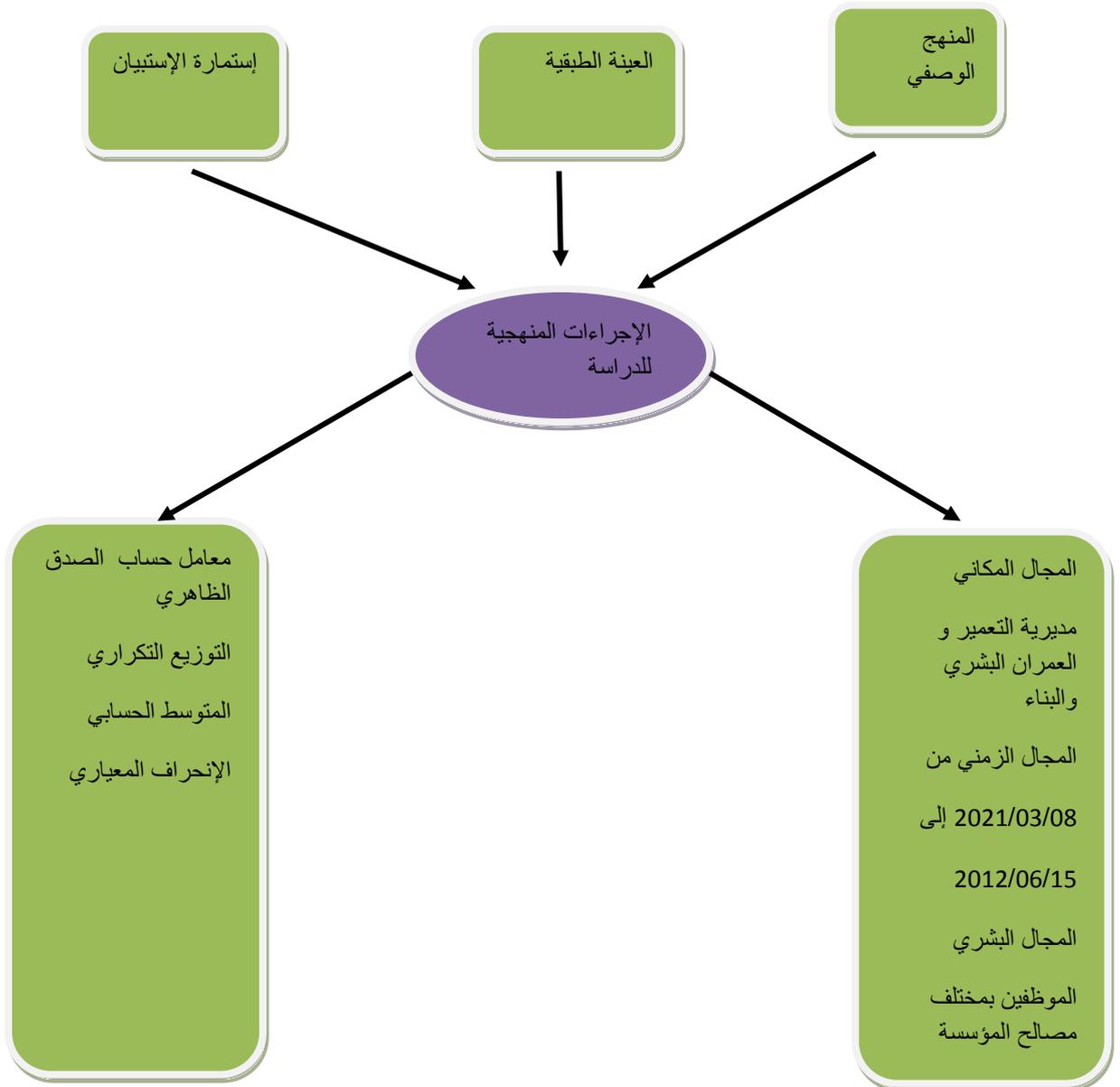
من خلال النتائج المتحصل عليها من حساب معامل "law chi" كانت نتيجة صدق الإستبيان 0.94 من خلالها تم التأكد من إتفاق آراء المحكمين حول عبارات الإستبيان.

4-7 الأساليب الإحصائية :

تم الإعتماد في هذه الدراسة على تصنيفات كمية تمثلت في الأساليب التالية :

- معامل الارتباط "law chi": لحساب صدق الإستبيان
- التوزيع و النسب المئوية : لوصف أفراد الدراسة ومعرفة نسبة إستجابتهم
- المتوسط الحسابي : لمعرفة إتجاه تمركز الإجابات
- الإنحراف المعياري : للتعرف على درجة التشتت بين استجابات عينة البحث

خلاصة الفصل الرابع



الفصل الخامس

عرض وتحليل و تفسير النتائج

تقديم

1-5 عرض وتحليل وتفسير بيانات التساؤل الأول

2-5 عرض وتحليل و تفسير بيانات التساؤل الثاني

3-5 عرض وتحليل و تفسير بيانات التساؤل الثالث

4-5 النتيجة العامة

5-6 خاتمة

تقديم :

بعد مرحلة جمع المعلومات و البيانات الميدانية و عرضها بصورة تسهم في توضيح ظاهرة البحث ، ننتقل لتحليل و تفسير البيانات المتوصل إليها بغرض استخلاص نتائج الدراسة قيد الإنجاز والتي تتعلق بمؤسسة مديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء-بسكرة-

1-5 عرض و تحليل و تفسير بيانات التساؤل الأول

جدول رقم (09) : التحفيز و علاقته بتحقيق الإستقرار المهني

التحفيـز	الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	البدائل		رقم العبارة	
					موافق	غير موافق		
مرتفع	1	0.19795	1.96	50	2	48	Fi	1
				100	4	96	%	
مرتفع	2	0.32826	1.88	50	6	44	Fi	2
				100	12	88	%	
مرتفع	3	0.35051	1.86	50	7	43	Fi	3
				100	14	86	%	
مرتفع	4	0.37033	1.84	50	8	42	Fi	4
				100	16	84	%	
مرتفع	7	0.48487	1.64	50	18	32	Fi	5
				100	36	64	%	
مرتفع	9	0.50143	1.56	50	22	28	Fi	6
				100	44	58	%	

مرتفع	12	0.50143	1.56	50	22	28	Fi	7
				100	84	16	%	
مرتفع	5	0.38809	1.82	50	9	41	Fi	8
				100	18	82	%	
منخفض	11	0.43142	1.24	50	38	12	Fi	9
				100	76	24	%	
مرتفع	10	0.50467	1.52	50	24	26	Fi	10
				100	48	52	%	
مرتفع	6	0.44309	1.74	50	12	38	Fi	11
				100	24	76	%	
مرتفع	8	0.49857	1.58	50	21	29	Fi	12
				100	42	58	%	
المجموع								

العبارة رقم (01) : حسب الجدول أعلاه نجد أن 96% من الموظفين موافقين على أن تقدير مجهوداتهم بعبارات الشكر من طرف الإدارة له علاقة ببقاءهم في المؤسسة وهي النسبة الأكبر ، بينما الذين لم يوافقوا على هذا الأسلوب كانوا بنسبة 4% . هذا ما يؤكد الإتجاه الإيجابي للمبحوثين نحو تمسكهم بالمؤسسة نتيجة الشكر و التقدير الممنوح لهم .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 1.9600 و إنحراف معياري 0.19795، من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن عينة البحث تتفق وما جاء في نظرية ماسلو للحاجات حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة من بينها " الحاجة لتقدير الذات " جاءت في المرتبة الرابعة بعد الحاجة

للإنتماء الإجتماعي ، فعندما يشبع الفرد حاجاته الضرورية الأولى مرحلة بمرحلة يصل لضرورة تقدير ذاته ويكون تقدير الموظف من خلاله شكره عن مجهوداته والثناء عليها .

العبرة رقم (02) : نجد أن نسبة 88% من الموظفين موافقين على أن منحهم شهادات تحفيز له علاقة بارتباطهم بالوظيفة وهي النسبة الأكبر، بينما نجد 12% غير موافقين . ما يؤكد الإتجاه الإيجابي للمبحوثين . جاءت هذه العبرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.8800 ويقابله إنحراف معياري 0.32826 ، من خلال هذه المعطيات يمكن الحكم أن هناك تحفيز للعمال عن طريق منحهم شهادات تزيد من إستقرارهم المهني ولا يشك أن منح العمال شهادات تقديرية تجعلهم يسعون للحصول على الأفضل و ذلك من خلال عملهم الجاد و المتواصل.

العبرة رقم (03) : حسب إجابات المبحوثين نجد أن نسبة 86% موافقون على أن التجديد في أداء واجباتهم يساعد على إستقرارهم في العمل ، بينما نسبة 12% غير موافقين . ما يؤكد الإتجاه الإيجابي للمبحوثين . جاءت هذه العبرة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 1.8600 يقابله إنحراف معياري 0.35051 يتضح من هذه العبرة أن التجديد في أداء واجبات العمال يسهم في راحتهم و إستقرارهم و التخلص من نمط الروتيني للعمل حيث يشعر فيه العامل بالملل ويحد من إبداعه أما التجديد يعد حافز للإبداع و إكتساب خبرات جديدة. ويعرف التجديد و التنوع في واجبات الموظف ب"الإثراء الوظيفي" حسب "لكل منيف".

العبرة رقم (04) : حسب الجدول أعلاه نجد أن نسبة 84% من الموظفين موافقين على أن دعمهم بفرص التكوين يشجعهم على مواصلة العمل ، أما نسبة 16% أجابوا بغير موافق . تؤكد هذه العبرة الإتجاه الإيجابي للمبحوثين.

جاءت هذه العبرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 1.8600 يقابله إنحراف معياري 0.37033 مما يتضح أن توفير فرص التكوين للعمال تسهم في وضوح مهامهم و إكتسابهم خبرات و معارف التي يحتاجونها للعمل تغنيهم عن التفكير في مغادرة المؤسسة

العبرة رقم (08) : حسب الجدول نجد أن نسبة 82% من الموظفين موافقون على أن إستقرارهم في العمل له علاقة بالترقية الوظيفية ، بينما نسبة 18% أجابوا بغير موافق . ما يؤكد الإتجاه الإيجابي للمبحوثين . جاءت هذه العبرة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.8200 يقابله إنحراف معياري قدره 0.44309 . من هذه المعطيات يتضح لنا أن عينة الباحث تتفق و ما أكده "جبلي فاتح" في دراسته أن الترقية تلعب

دورا أكثر في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال ، حيث وجد معيار الكفاءة و الأقدمية سبب في ترقية الموظف بنسبة 91%

العبارة رقم (11) :حسب الجدول أعلاه نجد أن 76% من الموظفين موافقين على أن الأخذ بأرائهم يشجعهم على التمسك بوظائفهم ، بينما 24% غير موافقين .

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 1.7400 يقابله إنحراف معياري 0.44309 ما يؤكد الإتجاه الإيجابي لمفردات البحث.

يتضح لنا أن المؤسسة تراعي الأخذ بأراء العمال مما يجعلهم راضين و متمسكين بوظائفهم

العبارة رقم (05) :حسب الجدول أعلاه نجد 64% من الموظفين موافقون على أن زيادة أجرهم لها علاقة بتمسكهم بوظائفهم ، بينما نسبة 36% غير موافقين .

جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 1.8400 و إنحراف معياري 0.48487 ، تؤكد العبارة على وجود تحفيز مادي للعمال من خلال زيادة أجرهم يسهم في تمسكهم بالعمل في المؤسسة ، و هذا ما تؤكدته دراسة "جبلي فاتح" حيث خلص إلى أنه بقدر ما كان العامل راض عن الأجر بقدر ما زاد إرتباطه بالمؤسسة.

العبارة رقم (12) : حسب الجدول أعلاه نجد أن نسبة 58% من الموظفين موافقين على أن منحهم مكافآت مادية من حين لآخر يشجعهم على الإستقرار المهني بينما نسبة 42% غير موافقين .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1.5800 و إنحراف معياري 0.49857 ، هذا ما يؤكد أن المكافآت المادية سبب في إستقرار العامل بوظيفته وهذا يتفق بما أكده "فريديريك تايلور في حركة الإدارة العلمية "أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت مادية يواجهون بها حاجاتهم الإجتماعية والشخصية المختلفة".

العبارة رقم (06) : نجد أن نسبة 56% من الموظفين موافقين على أن تقديم الهدايا لهم في مختلف المناسبات يشجعهم على مواصلة العمل أما نسبة 44% غير موافقين

جاءت هذه العبارة بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.5600 و إنحراف معياري 0.50143 من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن المؤسسة تقدم تحفيزات للعمال تتمثل في هدايا تقدم لهم في مختلف المناسبات (أعياد ، حفلات تقديرية ...) مما يشجعهم على الإجتهداد و مزاوله العمل بالمؤسسة.

العبارة رقم (07) : نجد أن نسبة 56% من الموظفين يوافقون على أن تشبثهم بالوظيفة سببه التكريمات المادية التي يتلقونها من الزبائن ، بينما 44% غير موافقين .

جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بنفس رتبة العبارة رقم (06) ، ما يتضح أن العمال يتلقون مكافآت مادية من الزبائن تشجعهم هذه المكافآت على تشبثهم بالعمل

العبارة رقم (10) : حسب الجدول أعلاه نجد أن نسبة 52% من الموظفين موافقين على أن سبب بقاءهم في المؤسسة يكمن في تلقيهم التشجيع من طرف الإدارة أما نسبة 48% غير موافقين

جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 1.5200 و إنحراف معياري 0.504670

يتضح لنا وجود تشجيع من الإدارة للعمال و الذي يعد حافز معنوي يزيد من رغبتهم في العمل بالمؤسسة ومتابعة إنجازاتهم ، لاشك أن الموظف بحاجة لتشجيع دائم عن مجهوداته المحققة فهي تشعره بالأمن داخل المنظمة وبالتالي مواصلة عمله.

العبارة رقم (09) : حسب الجدول أعلاه نجد أن 24% من الموظفين موافقين على أن تقديم القروض لهم سبب في زيادة رغبتهم للعمل بالمؤسسة ، بينما 76% غير موافقين . هذا ما يؤكد الإتجاه السلبي للمبحوثين نحو زيادة رغبتهم بالعمل لها علاقة بالقروض التي تمنحها المؤسسة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 1.5800 و إنحراف معياري 1.49857 يتضح لنا من إجابات المبحوثين أن المؤسسة لا تقدم لهم قروض.

5-2 عرض وتحليل وتفسير بيانات التساؤل الثاني

جدول رقم (10) : مساهمة الإتصال في تحقيق الإستقرار المهني

الإتصال	الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	البدائل		رقم العبارة	
					غير موافق	موافق		
مرتفع	1	0.23990	1.94	50	3	47	Fi	1
				100	9	94	%	
مرتفع	6.5	0.44309	1.74	50	13	37	Fi	2
				100	26	74	%	
مرتفع	9	0.47852	1.66	50	17	33	Fi	3
				100	34	66	%	
مرتفع	10.5	0.50346	1.54	50	23	27	Fi	4
				100	46	54	%	
مرتفع	4.5	0.41845	1.78	50	11	39	Fi	5
				100	22	78	%	
مرتفع	6.5	0.44309	1.74	50	13	37	Fi	6
				100	26	74	%	
مرتفع	2	0.30305	1.90	50	5	45	Fi	7
				100	10	90	%	
مرتفع	4.5	0.43142	1.7600	50	11	39	Fi	8
				100	22	78	%	
مرتفع	8	0.45356	1.7200	50	14	36	Fi	9
				100	28	72	%	

مرتفع	3	0.40406	1.80	50	10	40	Fi	10
				100	20	80	%	
منخفض	12	0.45356	1.28	50	36	14	Fi	11
				100	72	28	%	
مرتفع	10.5	0.50346	1.54	50	23	27	Fi	12
				100	46	54	%	
								المجموع

العبارة رقم (01) : حسب الجدول أعلاه نجد 94 % من الموظفين موافقين على أن توفر أساليب الحوار بينهم و بين الإدارة يسهم في راحتهم إتجاه العمل ، بينما 6% غير موافقين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.9400 ويقابله إنحراف معياري 1.23990 ، هذه العبارة تؤكد وجود تواصل بين الإدارة و العمال يشعروهم بالراحة في العمل و منه يتضح لنا أن تبني المؤسسة لأساليب الحوار يساعد على إستقرار العمال من خلال إحساسهم بالراحة والإنتماء لبيئة عملهم .

العبارة رقم (07) : نجد أن نسبة 90% من الموظفين موافقون على أن تلقى المساعدة من الزملاء في العمل له علاقة بإستقرارهم المهني ، بينما 10% من الموظفين غير موافقين ، هذا ما يؤكد الإتجاه الإيجابي للمبحوثين نحو بقاءهم في العمل له علاقة بتلقيهم المساعدة من الزملاء

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.900 و إنحراف معياري 1.30305

هذا ما يؤكد أن المساعدة بين الزملاء في مجال العمل تسهم في رضا العمال و حبهم للعمل ، فتحقيق الأهداف المشتركة بين الفرد و المنظمة يشترط وجود تعاون بين أعضاء التنظيم وهذا ما أكدته "نظرية النظم"

العبارة رقم (10) : نجد أن 80% من الموظفين موافقون على أن لقاءهم المستمر بالزملاء يشجعهم على حب العمل أكثر بالمؤسسة ، بينما 10% من الموظفين غير موافقون

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.8000 ويقابله إنحراف معياري 1.40406

يتضح لنا من هذه العبارة أن التواصل المستمر بين العمال و الإدارة يشجعهم على مواصلة العمل . لاشك أن المؤسسة خلية إجتماعية لا يعزل فيها العمال عن بعضهم بل لابد من وجود إتصال مستمر بينهم و هذا ما أكدته نظرية التون مايو أن " العلاقات الإنسانية" المكونة بين العمال سبب في تحقيق زيادة ربحية المؤسسة.

العبارة رقم(05) : نجد أن 78% من الموظفين موافقون على أن تشجيع الإدارة التعاون بين الزملاء يساعدهم على البقاء في الوظيفة ، بينما 12% من الموظفين غير موافقون.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 1.7800 يقابله إنحراف معياري 1.41845

يتضح لنا أن تشجيع الإدارة للعمال على التعاون فيما بينهم له علاقة بارتباطهم بوظائفهم ، لاشك أن تبني مبدأ التعاون داخل المؤسسة مهم جدا ووجب على الإدارة تشجيع العمال على هذا الأسلوب الذي يضمن توحيد جهود العمال نحو تحقيق إحتياجاتهم و إحتياجات المنظمة و إنتمائهم لبيئة العمل.

العبارة رقم (08) : نجد أن 78% من الموظفين موافقون على أن إطلاعهم على المعلومات في وقتها يحقق لهم الرضا الوظيفي ، بينما 22% غير موافقين

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.7600 يقابله إنحراف معياري 1.43142

يتضح لنا من إجابة المبحوثين أ إطلاعهم على المعلومات في وقتها حقق لهم رضا عن وظائفهم تتفق هذه العبارة وما جاءت به دراسة الباحث"مكرم عبد المجيد" حيث أكد أن المرؤوسين يحتاجون للمعلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل فيجب أن يتوفر للموظفين فرصة الوصول للمعلومات ، كي يتمكنون من إتخاذ القرارات أفضل للمنظمة.

العبارة رقم(02) : نجد أن 74 % من الموظفين يوافقون على أن يسر إتصالهم بالإدارة له علاقة مباشرة ببقاءهم في العمل ، بينما نسبة 24% غير موافقين.مما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابة المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 1.7400 و إنحراف معياري 1.44309 . يتضح لنا أن هناك سهولة الإتصال بين العمال و الإدارة ما يجعل العامل مرتبط بوظيفته ، حيث المؤسسة تتيح للعامل إمكانية الإتصال مع أي عضو بالمؤسسة في أي وقت.

العبارة رقم (06) : نجد أن 74% من الموظفين موافقين على أن حرية إتصالهم بالإدارة له علاقة بارتباطهم المميز بوظائفهم بينما 26% غير موافقين

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بنفس الرتبة مع العبارة رقم (02) . يتضح لنا من خلال هذه العبارة أن العامل يتصل مع الإدارة بحرية ما يشعره بالراحة و إنتمائه لبيئة العمل، وهذا مايمكن فيه هدف التمكين الإداري و هو إعطاء الحرية والمسؤولية للموظفين.

العبارة رقم (09) : نجد أن 72% من الموظفين موافقين على أن تشجيعهم على التعبير بإنشغلاتهم يزيد من قناعتهم بوظائفهم بينما 28% غير موافقين . مما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابة المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 1.7200 و إنحراف معياري 1.45356

يتضح لنا أن المؤسسة تشجع العمال على التعبير بإنشغالاتهم وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بإنشغالات و مشاكل عمالها وتسعى لمراعاتها.

العبارة رقم (03) : نجد أن 66% من المبحوثين موافقين على أن تواصلهم مع الإدارة بمختلف الوسائل الحديثة يجعلهم راضيين عن وظائفهم ، بينما 34% غير موافقين .ما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.6600 و يقابله إنحراف معياري 1.50346 .

يتضح لنا أن هناك إتصال بين العمال و الإدارة بمختلف الوسائل الحديثة وحسب ما لوحظ أن الإتصال الغالب في الإدارة هو "الإتصال الإلكتروني" .

العبارة رقم (04) : نجد أن نسبة 54% من الموظفين موافقون على أن حرص الإدارة على الإتصال بهم له علاقة بإستقرارهم المهني ، بينما 46% غير موافقين . ما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 1.5400 يقابله إنحراف معياري 1.50346

مما يتضح أن الإدارة تحرص على الإتصال بعمالها ، أي أنها تولي لهم أهمية كبيرة بحيث أنهم أساس التنظيم ومسيرين العمل به.

العبارة رقم (12) : نجد أن 54% من الموظفين موافقين على أن الإتصال الإلكتروني بالإدارة يزيد من رغبتهم للوظيفة بينما 46% غير موافقين . مما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين

جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بنفس رتبة العبارة رقم (04)

وحسب ملاحظتنا للعمل داخل المؤسسة و إجابة المبحوثين يتضح لنا أن أكثر وسيلة إتصال يتواصل بها العمال مع بعضهم تتمثل في الأجهزة الإلكترونية(جهاز الكمبيوتر)

العبارة رقم(11) : نجد أن 28% من الموظفين موافقين على أن الإتصال الهاتفي بالإدارة يشجعهم على عدم التفكير في بوظيفة أخرى ، بينما 72% غير موافقين. ما يؤكد الإتجاه السلبي نحو أن الإتصال الهاتفي بالإدارة يشجعهم على العمل.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره 1.2800 و إنحراف معياري 1.50346

تؤكد هذه العبارة أن الإتصال الهاتفي بين العمال ضعيف ، وذلك راجع للإعتماد على وسيلة الإتصال الإلكتروني ، وسهولة الإتصال بالإدارة في أي وقت و اللقاء المباشر بالزملاء في مختلف المصالح.

جدول رقم (10): مشاركة المعلومات و علاقتها بتحقيق الإستقرار المهني

3-5 عرض وتحليل و تفسير بيانات التساؤل الثالث

مشاركة المعلومات	الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	البدائل		رقم العبارة	
					غير موافق	موافق	Fi	%
مرتفعة	2	0.27405	1.92	50	4	46	Fi	1
				100	8	92	%	
مرتفعة	10.5	0.43142	1.76	50	12	38	Fi	2
				100	24	76	%	
مرتفعة	5.5	0.35051	1.86	50	7	43	Fi	3
				100	14	86	%	

جدول رقم (10) : مشاركة المعلومات و علاقتها بتحقيق الإستقرار المهني

مرتفعة	8.5	0.41845	1.78	50	11	39	Fi	4
				100	22	78	%	
مرتفعة	12	0.45356	1.72	50	14	36	Fi	5
				100	28	72	%	
مرتفعة	8.5	0.41845	1.78	50	11	39	Fi	6
				100	22	78	%	
مرتفعة	10.5	0.43142	1.76	50	12	38	Fi	7
				100	24	76	%	
مرتفعة	7	0.38809	1.82	50	9	41	Fi	8
				100	18	82	%	
مرتفعة	2	0.27405	1.92	50	4	46	Fi	9
				100	8	92	%	
مرتفعة	4	0.32826	1.88	50	6	44	Fi	10
				100	12	88	%	
مر تفعة	5.5	0.35051	1.86	50	7	43	Fi	11
				100	14	86	%	
مرتفعة	2	0.27445	1.92	50	4	46	Fi	12
				100	8	92	%	
								المجموع

- العبارة رقم (01) : حسب الجدول أعلاه نجد أن 92% من الموظفين موافقين على أن إتاحة المعلومات الخاصة ببيئة العمل يسهم في تحقيق إستقرارهم المهني ، بينما 8% أجابوا بغير موافق . مما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابة المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.9200 ويقابله إنحراف معياري 0.27405

يتضح لنا أن المؤسسة توفر للعمال المعلومات اللازمة الخاصة ببيئة العمل والتي تمكنهم من إكتساب معارف و خبرات جديدة و مواصلة العمل بالمؤسسة .

- العبارة رقم (09): نجد 92% من الموظفين يوافقون على أن إشراكهم في بعض القرارات يزيد من إنتمائهم للمؤسسة بينما 8% غير موافقون . مما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بنفس رتبة العبارة رقم (01) ، يتضح لنا أن إشراك العمال في بعض القرارات الخاصة بالعمل يجعلهم يحسون بوجودهم و أن لهم مكانة و رأيهم يؤخذ به ، بالتالي يحسون بالإنتماء لبيئة العمل. نجد في نظرية "التون مايو" أنه أكد على الإهتمام بالقيادة الجماعية و المشاركة في إتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة رقم (12): حسب الجدول أعلاه نجد أن 92 % من الموظفين يوافقون على أن إتاحة فرص الوصول للمعلومات يسهم في دفاع العمال عن وظائفهم بينما 8 % غير موافقين . مما يؤكد الإتجاه الإيجابي للمبحوثين

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية، بنفس رتبة العبارتين رقم (09،03)

يتضح من إجابة المبحوثين أن المؤسسة توفر لهم فرص الوصول للمعلومات التي يحتاجون الوصول إليها بالتالي تسم في تسهيل سير عملهم وفق مبدء تمكينهم.

العبارة رقم (10): نجد 88% من المبحوثين موافقين أن سرعة تلقيهم المعلومات من الإدارة يسهم في راحتهم النفسية إتجاه وظيفتهم ، بينما 12% غير موافقين . ما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 1.8800 و إنحراف معياري 0.32826 ، مما يتضح لنا أن سرعة تلقي المعلومات تريح نفسية العامل و تزيد من شعوره بالرضا عن وظيفته ، وتعتبر سرعة تلقي المعلومات في المؤسسة نتيجة لأسلوب الإتصال الفعال بين العمال.

العبارة رقم (03): نجد 86% من الموظفين موافقين على أن إمكانية طرح إنشغالاتهم يساعدهم في مواصلة العمل بالمؤسسة ، بينما نجد 14% غير موافقين. ما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 1.8600 و إنحراف معياري 0.35051 يتضح لنا أن المؤسسة تعطي للعامل الحرية في طرح إنشغالاته .

العبارة رقم(11): نجد86% من الموظفين يوافقون على أن إيصال المعلومات لهم في الوقت المحدد تحقق إرتباطهم بالعمل بينما 14% غير موافقين . مما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابة المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بنفس رتبة العبارة رقم (03)

يتضح لنا أن الإدارة تحرص على إيصال المعلومات في وقتها المحدد ، ما يؤكد إتحاد جهود العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العمال بها.

العبارة رقم(08): نجد أن 82% من الموظفين يوافقون على أن مساعدتهم في فهم و إيصال المعلومة للزملاء يشجعهم على مواصلة العمل بينما نسبة 18% غير موافقين . ما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 1.8200 و يقابله إنحراف معياري 0.38809 ما يتضح لنا أن هناك تعاون بين الموظفين بالمؤسسة ، حيث يحقق لهم الشعور بالإنتماء و الإرتباط ببيئة العمل ، كما أن مساعدة العمال لبعضهم يسهم في راحتهم نتيجة تعاونهم على أعباء العمل .

العبارة رقم(04): نجد 78% من الموظفين موافقين على أن تبادل المعلومات بينهم وبين الإدارة يزيد من إرتباطهم بالمؤسسة ، بينما نسبة 22% غير موافقين . ما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 1.7800 و إنحراف معياري 0.41845 يتضح لنا أن تبادل المعلومات بين العمال و الإدارة يزيد من إرتباطهم بالمؤسسة ، تؤكد عملية تبادل المعلومات على التواصل الدائم و الفعال بين أعضاء العمل .

العبارة رقم (06): نجد أن 78% من الموظفين موافقين على أن تشجيع الإدارة لهم على مشاركة المعلومات يشعروهم بأهميتهم في المؤسسة ، بينما 22% غير موافقين . ما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابة المبحوثين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بنفس رتبة العبارة رقم (04) ، يتضح لنا من إجابة المبحوثين

أن الإدارة تحفز العمال على مشاركة المعلومات التنظيمية من خلال تشجيعهم المتواصل ،ويعد ذلك هدف يضمن وصول المعلومات لجميع العمال سواء الحاضرين أو الغائبين عن العمل لسبب معين .

العبارة رقم (02): نجد أن 76% من الموظفين موافقون على أن إمكانية نقل أفكارهم للإدارة يساهم في بقاءهم بالمؤسسة ، بينما 24% غير موافقين . ما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين .

جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 1.7600 يقابله إنحراف معياري 0.43142

هذه العبارة تؤكد على وجود علاقات جيدة بين العمال و الإدارة و سهولة التحدث معهم وطرح أفكارهم للإدارة يدل على ان الإدارة تهتم بجميع مواردها البشرية .

العبارة رقم (07) : نجد أن 76% من الموظفين موافقين على أن سهولة تشارك المعلومات مع باقي المستويات العمالية يزيد من إستقرارهم المهني بينما نسبة 24% غير موافقين . ما يؤكد الإتجاه الإيجابي لإجابة المبحوثين .

جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بنفس ترتيب العبارة رقم (02)

يتضح لنا أن هناك سهولة في مشاركة المعلومة في كافة مصالح المنظمة ، ما يؤكد العدالة في تلقي المعلومات وعدم تحيز المؤسسة لأي مصلحة .

العبارة رقم (05): نجد أن 72% من الموظفين موافقين على أن عرض للإدارة للمعلومات الخاصة ببيئة العمل يجعلهم مستقرين ، بينما 28% من العمال غير موافقين. تؤكد هذه العبارة الإتجاه الإيجابي لإجابات المبحوثين .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره 1.7200 و إنحراف معياري 0.45356

يتضح لنا من إجابة المبحوثين أن الإدارة من خلال عرضها للمعلومات للموظفين تسعى لتوضيح لهم حقوقهم والواجبات المطالبين بها بذلك تضمن إستقرار عمالها .

5 - 5 - النتيجة العامة :

تم التوصل للإجابة عن التساؤل الرئيسي كالتالي :

توجد علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التمكين الإداري - التحفيز ، الإتصال ومشاركة المعلومات - والإستقرار المهني لدى العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة
بمعنى أنه كلما كان هناك تطبيق لأبعاد التمكين الإداري داخل المؤسسة كلما ساهم ذلك في إستقرار العمال بالمؤسسة .

خاتمة :

من خلال ما سبق ذكره في الفصول النظرية و الجانب التطبيقي، تجدر الإشارة إلى أننا تطرقنا في الدراسة إلى مفهومين التمكين الإداري كفلسفة منتظمة و إستراتيجية إدارية حديثة الظهور في المنظمات ، حيث يمكن القول أنها آلية مهمة تضمن للموظف حقوقه و حريته في العمل ، كما تضمن التقدم و السمعة الجيدة للمنظمة ذاتها ، فالمنظمة المتمكنة تكسب أكبر ميزة وهي ربحها للموارد البشرية ويتمثل المفهوم الثاني في الإستقرار المهني الذي يتمثل في مدى رضا العامل عن ظروف عمله و راحته في الميدان الذي يعمل به ، خاصة إتجاه الأساليب التي تتبعها الإدارة باعتبارها الموجهة له والتي تحقق للعامل الشعور بالإنتماء أو عدمه ويظهر ذلك من خلال مدى إرتباطه بعمله ورضاه الوظيفي

بالتالي ما تطرقنا له يعد قاعدة للوصول للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة : ما علاقة التمكين الإداري بتحقيق الإستقرار المهني ؟

ومن أجل الوصول للهدف من الدراسة وهو الوصول للكشف عن علاقة التحفيز ، الإتصال ، مشاركة المعلومات بتحقيق الإستقرار المهني داخل المؤسسة .

توصلت الدراسة بعد عملية البحث وجمع المعلومات و تحليلها إلى مجمل النتائج التالية :

❖ النتائج الجزئية :

-النتائج في ضوء التساؤل الأول : نجد أن المؤسسة تهتم بتحفيز العمال من خلال أساليب عديدة من بينها تقدير مجهوداتهم بعبارات الشكر و تشجيعهم ، كما أن ترقيةهم والتجديد في أداء عملهم حافز يشجعهم على مواصلة العمل بالمؤسسة.

- النتائج في ضوء التساؤل الثاني : نجد أن المؤسسة تحرص على الإتصال بموظفيها و تسهل عملية الإتصال من خلال توفير وسائل الإتصال الحديثة تشجع الإتصال بين العمال بالتالي تتكون علاقات تعاون و تنافس على العمل ما يجعلهم أكثر ولاء و إرتباط بالمؤسسة ولا يفكرون في مغادرتها.

- النتائج في ضوء التساؤل الثالث : نجد أن مشاركة المعلومات مجسدة بمرتبة أولى من كافة جوانبه

فالمؤسسة تضمن للعامل المعلومات اللازمة والمرتبطة بعمله لسيره بوضوح و تشجع العمال على مشاركتها مع باقي الزملاء

❖ النتائج العامة للدراسة :

- أثبتت الدراسة بأن تحفيز العمال له علاقة بتحقيق الإستقرار المهني ، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية ، بمعنى أنه كلما كان هناك تحفيز للعمال من طرف الإدارة كلما ساهم ذلك في تحقيق إستقرار العمال بالمؤسسة.

- أثبتت الدراسة بأن للاتصال علاقة بتحقيق الإستقرار المهني ، حيث أثبتت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية ، مما يعنى أنه كلما كان الإتصال متوفر و فعال داخل المؤسسة كلما ساهم ذلك في بقاء العمال بالمؤسسة.

- أثبتت الدراسة بأن مشاركة المعلومات لها علاقة بتحقيق الإستقرار المهني ، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية حيث أنه كلما كانت مشاركة المعلومات متوفرة كلما ساهم ذلك في الإستقرار المهني.

قائمة المراجع :

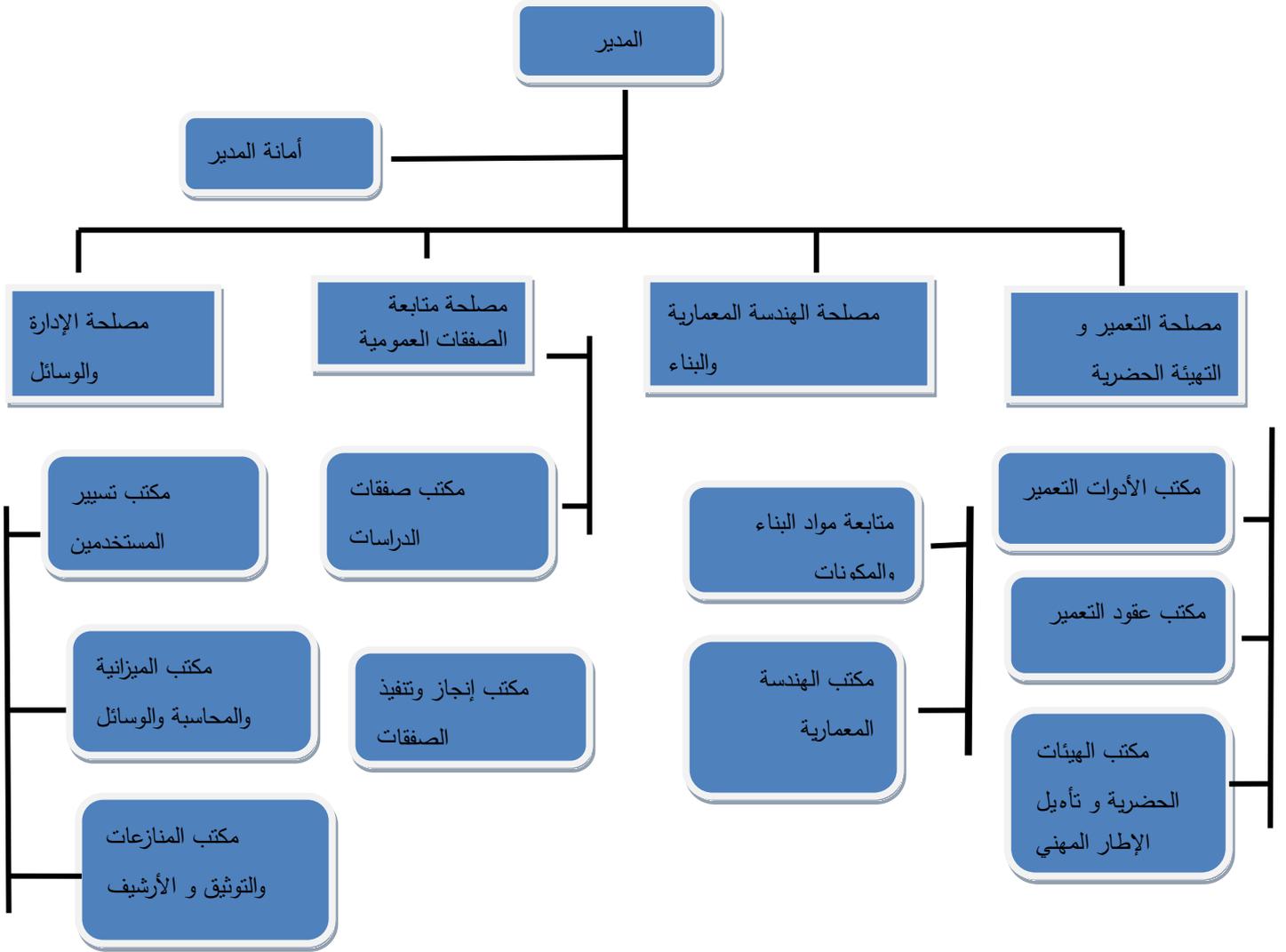
أ- الكتب

- 1- حذيفة تقي الدين الخطيب :التمكين أسسه و أساليبه(دراسة بلاغية تطبيقية) ، دار الكتب الوطنية ، أبو ظبي ،2000.
- 2- حسين موسى القاسم :أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة ، الدار الجزائرية للنشر ، الجزائر ، 2005.
- 3- خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر : التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل ، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة ، 2014.
- 4- خليل الشماع ، خيضر كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان ،2000،
- 5- سفيان عز الكايد : الأمن الصناعي ، دار اليازية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015.
- 6- علي معمر عبد المؤمن : مناهج البحث في العلوم الإجتماعية(الأساسيات ، التقنيات و الأساليب) ، منشورات جامعة 7 أكتوبر ، ليبيا ، 2008 .
- 7- عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي :الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2013.
- 8- عويد سلطان المشعان : علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، بيروت ، 1994.
- 9- فايزة محمد رجب : الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية ، دار الوفاء للنشر و التوزيع ، مصر ، 2011.
- 10- فرح عبد القادر طه : علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار قباء للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003.
- 11- لكحل منيف : تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي ، المثقف للنشر و التوزيع ، ب.ب ، 2018.
- 12- ماجد محمد الخياط : أساليب البحث العلمي ، دار اليازية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.
- 13- منال البارودي : الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2015.

- 14- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجم من قبل بوزيد صحراوي ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، ط2 ، 2004.
- 15- نوزاد حسن أحمد : المنهج الوصفي في كتاب سيوييه ، منشورات جامعة قازيونس ، دار الكتب الوطنية ، ليبيا ، 1996.
- 16- يحي سليم ملحم : التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ب.ب ، ب.س .
- ب - المجالات :**
- 17- جاسم رحيم ، مجبل داوي : أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ، مجلة العلوم الإقتصادية ، العدد33 ، مجلد 9 ، 2013 .
- 18- جواد محسن راضي : التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، مجلد 12 ، عدد 1 ، 2010.
- 19- حسن بن علي جابر، محمد أبو قاسم : أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، العدد 20 ، جامعة الملك خالد ، السعودية .
- 20- ربيع مطلاوي : عوامل الإستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، العدد13 ، جامعة العربي التبسي ، التبسة ، ب.س ،
- 21- فضيل و أسماء الرتيمي : عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الإجتماعية ، العدد 10 ، جوان 2013.
- ت- الرسائل الجامعية :**
- 22- أبو بكر بوطالب : دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي ، أطروحة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية ، قسم علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر ، 2015/2014.
- 23- المداني حجاج : القيم التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علم الإجتماع تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014.
- 24- باهي سلامي : مصادر الضغوط المهنية و الإضطرابات السيكوسماتية لدى مدربي الإبتدائي و المتوسط و الثانوي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، علم النفس ، جامعة الجزائر ، 2008.

- 25- توفيق كرمية: تمكين العاملين (دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2008/2007.
- 26- سعود أمال :التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، 2015/2014.
- 27- سمير حليس : التغير التكنولوجي و الإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009.
- 28- كمال صوشي : مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسة الصناعية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علم النفس العمل ، تخصص سلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة.
- 29- محمد مطر الزيدانين : أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، إدارة عامة ، جامعة مؤتة ، 2008.
- 30- مكرم عبد المجيد الجعبري : التمكين و علاقته بالإبداع في شركة الإتصالات الخلوية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الخليل ، 2018.
- موقع الكتروني :
- 31- معجم المعاني الجامع : Almaany. Com

الملحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء



الملحق رقم (02) :استمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان الأولي

التمكين الإداري و علاقته بالاستقرار المهني

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان قصد المساعدة في إتمام انجاز مذكرة التخرج والبيانات
سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

ملاحظة : ضع علامة X في الإطار الذي يناسب قناعتكم وشكرا على تعاونكم .

إشراف:

أ.د/ بولقواس زرفة

إعداد الطالبة :

مروى تغليسية

السنة الجامعية 2012/2020

البيانات الشخصية :

- السن :

- سنوات العمل :

- المستوى التعليمي :

- المركز الوظيفي :

المحور الأول : مساهمة التحفيز في الاستقرار المهني

العبارات	موافق	غير موافق
1 - تقدير مجهوداتك بعبارات الشكر يسهم في استقرارك المهني.		
2 - منحك شهادات تحفيز يُولد لك ارتباط وثيق بوظيفتك.		
3 - التجديد في أداء واجباتك يساعدك على الاستقرار في مهنتك		
4 - دعمك بفرص التكوين شجعك على الاستقرار في وظيفتك		
5 - زيادة الأجر له علاقة بالتمسك بوظيفتك		
6 - تقديم الهدايا لك في مختلف المناسبات يشجعك على مواصلة العمل في وظيفتك		
7 - تشبثك بالوظيفة بسببه التكريمات المادية التي تتلقاها من الزبائن		
8 - ترقيةك الوظيفية تزيد من استقرارك في المهنة		
9 - تقديم القروض من المؤسسة زاد من رغبتك في العمل		
10- سبب بقاءك في العمل هو تلقيك التشجيع من طرف الإدارة		

		11- الأخذ بأرائك يشجعك على التمسك بوظيفتك
		12- منحك مكافآت مادية من حين لآخر يشجعك على الاستقرار المهني

المحور الثاني : مساهمة الإتصال في تحقيق الاستقرار المهني

العبارات	موافق	غير موافق
1- تبني الإدارة أساليب الحوار معك يسهم في راحتك تجاه عملك		
2- يسر اتصالك بالإدارة له علاقة مباشرة ببقاءك في العمل		
3- تواصلك مع الإدارة بمختلف الوسائل الحديثة يجعلك راض عن وظيفتك		
4- حرص الإدارة على الإتصال بك له علاقة باستقرارك المهني		
5- تشجيع الإدارة التعاون بين الزملاء يساعدك على البقاء في الوظيفة		
6- حرية اتصالك بالإدارة له علاقة بارتباطك المميز بوظيفتك		
7- تلقيك المساعدة من الزملاء في العمل له علاقة باستقرارك المهني		
8- اطلاعك على المعلومات في وقتها حقق لك رضا وظيفي		
9- تشجيعك على التعبير بانشغالاتك زاد من قناعتك بوظيفتك		
10- لقاءك المستمر بالزملاء شجعك على حب العمل أكثر في المؤسسة		
11- الإتصال الهاتفي بالإدارة شجعك على عدم التفكير في وظيفة أخرى		
12- الإتصال الإلكتروني بالإدارة يزيد في رغبتك لوظيفتك		

المحور الثالث : مشاركة المعلومات ومساهمتها في تحقيق الإستقرار المهني

العبارات	موافق	غير موافق
1- إتاحة لك المعلومات الخاصة ببيئة العمل يسهم في تحقيق استقرارك المهني		
2- إمكانية نقل أفكارك للإدارة يسهم في بقاءك في المؤسسة		
3- إمكانية طرح انشغالاتك يساعدك على مواصلة العمل في وظيفتك		
4- تبادل المعلومات بينك و بين الإدارة يزيد من ارتباطك بالمؤسسة		
5- عرض الإدارة للمعلومات الخاصة بالعمل يجعلك تستقر فيه		
6- تشجيع الإدارة لك على مشاركة المعلومات يشعرك بأهميتك في المؤسسة		
7- سهولة تشارك المعلومات مع باقي المستويات العمالية يزيد استقرارك المهني		
8- مساعدتك في فهم وإيصال المعلومة للزملاء يشجعك على مواصلة العمل		
9- إشراكك في بعض القرارات يزيد من انتمائك للمؤسسة		
10- سرعة تلقيك المعلومات من الإدارة يسهم في راحتك النفسية تجاه الوظيفة		
11- إيصال المعلومات لك في وقتها المحدد تحقق ارتباطك المهني		
12- إتاحة فرص الوصول للمعلومات يسهم في دفاعك عن وظيفتك		

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (03) : إستمارة الإستبيان بعد التعديل في بعض العبارات حسب آراء المحكمين

- البيانات الشخصية :

- سنوات العمل :

- المستوى التعليمي :

المحور الأول : مساهمة التحفيز في الاستقرار المهني

العبارات	موافق	غير موافق
1- يقوم رئيسك في العمل بتشجيعك بعبارات الشكر والتي تسهم في استقرارك المهني.		
2 - خلال مسيرتك في العمل منحت شهادات تحفيز مما يُولد لك ارتباط وثيق بوظيفتك.		
3 - يوجد تجديد في عملية أداء واجباتك يساعدك على الاستقرار في مهنتك		
4 - قدمت لك المؤسسة فرص تكوينية عززت لديك استقرارك الوظيفي		
5- زيادة الأجر له علاقة بالتمسك بوظيفتك		
6- يقدم لك رئيسك في العمل الهدايا تشجعك على مواصلة العمل في وظيفتك		
7- تشبثك بالوظيفة سببه التكريمات المادية التي تتلقاها من الزبائن		
8- ترقينك الوظيفية تزيد من استقرارك في المهنة		
9- تقديم القروض من المؤسسة زاد من رغبتك في العمل		
10- سبب بقاءك في العمل هو تلقبك التشجيع من طرف الإدارة		

		11- الأخذ بأرائك يشجعك على التمسك بوظيفتك
		12- منحك مكافآت مادية من حين لآخر يشجعك على الاستقرار المهني

المحور الثاني : مساهمة الإتصال في تحقيق الاستقرار المهني

العبارات	موافق	غير موافق
1- تبني الإدارة أساليب الحوار معك يسهم في راحتك تجاه عملك		
2- يسر اتصالك بالإدارة يؤثر إيجاباً ببقاءك في العمل		
3- تستعمل في تواصلك مع الإدارة مختلف الوسائل الحديثة ما يجعلك راض عن وظيفتك		
4- حرص الإدارة على الإتصال بك له علاقة باستقرارك المهني		
5- تشجيع الإدارة التعاون بين الزملاء يساعدك على البقاء في الوظيفة		
6- حرية اتصالك بالإدارة له علاقة بارتباطك المميز بوظيفتك		
7- تلقبك المساعدة من الزملاء في العمل له علاقة باستقرارك المهني		
8- اطلاعك على المعلومات في وقتها حقق لك رضا وظيفي		
9- تشجيعك على التعبير بانشغالاتك زاد من قناعتك بوظيفتك		
10- لقاءك المستمر بالزملاء شجعك على حب العمل أكثر في المؤسسة		
11- الإتصال الهاتفي بالإدارة شجعك على عدم التفكير في وظيفة أخرى		
12- الإتصال الإلكتروني بالإدارة يزيد في رغبتك لوظيفتك		

المحور الثالث: مشاركة المعلومات ومساهمتها في تحقيق الإستقرار المهني

العبارات	موافق	غير موافق
1- إتاحة لك المعلومات الخاصة ببيئة العمل يسهم في تحقيق استقرارك المهني		
2- إمكانية نقل أفكارك للإدارة يسهم في بقاءك بالمؤسسة		
3- إمكانية طرح انشغالاتك يساعدك على مواصلة العمل في وظيفتك		
4- تبادل المعلومات بينك و بين الإدارة زاد من ارتباطك بالمؤسسة		
5- عرض الإدارة للمعلومات الخاصة بالعمل جعلك تستقر فيه		
6- تشجيع الإدارة لك على مشاركة المعلومات يشعرك بأهميتك في المؤسسة		
7- سهولة تشارك المعلومات مع باقي المستويات العمالية يزيد استقرارك المهني		
8- مساعدتك في فهم وإيصال المعلومة للزملاء شجعك على مواصلة العمل		
9- إشراكك في بعض القرارات يزيد من انتمائك للمؤسسة		
10- سرعة تلقيك المعلومات من الإدارة أسهم في راحتك النفسية تجاه الوظيفة		
11- إيصال المعلومات لك في وقتها المحدد حققت ارتباطك بالمهنة		
12- إتاحة فرص الوصول للمعلومات يسهم في دفاعك عن وظيفتك		

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأساتذة	التخصص	الجامعة
1	بولفواس زرفة	علم الإجتماع	بسكرة
2	عزيز سامية	علم الإجتماع	بسكرة
3	حليلو نبيل	علم الإجتماع	بسكرة
4	مشري سميرة	علم الإجتماع	بسكرة

الملحق رقم (05) : صدق الإستبيان الظاهري

الملاحظات	صدق العبارة	لا تقيس	تقيس	العبارة
مقبولة	1	0	4	1
مقبولة	1	0	4	2
مقبولة	1	0	4	3
مقبولة	1	0	4	4
مقبولة	0.5	1	3	5
مقبولة	1	0	4	6
مقبولة	1	0	4	7
مقبولة	0.5	1	3	8
مقبولة	0.5	1	3	9
مقبولة	1	0	4	10
مقبولة	0.5	1	3	11
مقبولة	1	0	4	12
مقبولة	1	0	4	13
مقبولة	1	0	4	14
مقبولة	1	0	4	15
مقبولة	1	0	4	16
مرفوضة	0	2	2	17
مقبولة	1	0	4	18
مقبولة	0.5	1	3	19
مقبولة	1	0	4	20
مقبولة	0.5	1	3	21
مقبولة	0.5	1	3	22
مرفوضة	0	2	2	23
مرفوضة	0	2	2	24
مقبولة	1	0	4	25
مقبولة	0.5	1	3	26
مقبولة	0.5	1	3	27
مقبولة	0.5	1	3	28
مقبولة	1	0	4	29

مقبولة	0.5	1	3	30
مقبولة	1	0	4	31
مقبولة	1	0	4	32
مقبولة	1	0	4	33
مقبولة	0.5	1	3	34
مقبولة	0.5	1	3	35
مقبولة	0.5	1	3	36

$$\frac{\text{عدد نعم} - \text{عدد لا}}{\text{عدد المحكمين}}$$

تم حساب صدق العبارة وفق العلاقة التالية :

$$\frac{\text{عدد العبارات المقبولة}}{\text{العدد الكلي}}$$

تم حساب صدق الإستبيان وفق العلاقة التالية :

