



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي
(دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين الطيب قروف - بسكرة -)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

د. بشقة سميرة

إعداد الطالبين:

➤ منصر أنيس

➤ مهيري جمال

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دوره

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دوره

ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة لمعالجة أحد الموضوعات التي أصبحت محور إهتمام العديد من المؤسسات خاصة في الآونة الأخيرة أي خلال الألفية الثالثة نظراً للتحويلات التي فرضت على العديد من البلدان في العالم من بينها الجزائر، والتي هدفت هذه في عمومها إلى معرفة دور التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بولاية بسكرة وكانت الانطلاقة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

بناءً عليه تم صياغة فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- يساهم التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.

انبثقت عنها فرضيات فرعية:

- يساهم تفويض السلطة في تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين.
- فتح قنوات الاتصال يلعب دوراً حاسماً في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين.
- يؤدي التحفيز إلى ضمان مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين.

وتماشياً مع طبيعة الموضوع ولإثبات أو نفي فرضيات الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة بالإضافة إلى الإعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات كالاستمارة والملاحظة والمقابلة.

وبتحليل البيانات الكيفية والنوعية لخصنا إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها كالآتي:

- ❖ للتمكين التنظيمي بمختلف أبعاده (تفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال والتحفيز) دور في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا لدى الموظفين بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب.
- ❖ الموظفين الإداريين في مختلف الوحدات والأقسام الإدارية يتمتعون بمستويات عالية من تفويض السلطات بشتى أنواعها (السلطة الإدارية، السلطة الفنية...) مما يعود بالإيجاب على مستويات الرضا لديهم ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة. والنتائج المستخلصة من الجدول (13) تؤكد ذلك.

❖ قنوات الاتصال داخل المركز تتسم بقدر كبير من الحرية والمرونة في توصيل الآراء والمقترحات وإبداء الآراء والأفكار، مما يساعد الموظفين في التغلب على صعوبات العمل والشعور بالارتياح وفقاً لنتائج الجدول (15).

❖ للحوافز المادية كالأجر والترقية ولاسيما الحوافز المعنوية أثر كبير على مستوى الرضا لدى الموظفين بالمركز ويظهر ذلك جلياً من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول (17).

شكر وتقدير

الحمد لله نحمده تعالى ونستعينه ونعوذ به من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا أما بعد فالشكر لله تعالى على توفيقه وعلى نعمه التي لا تعد ولا تحصى والشكر موصل للعائلة الكريمة وللوالدين ونسأل الله أن يبارك لهما وأن يحفظهم في الدنيا والآخرة.

أما بعد فتوجه بالتقدير والثناء للإخوتنا وأخواتنا وكل من سار معنا في درب العلم ونسأل الله عز وجل أن يجعله نوراً وضياءً علينا ولا يمكننا أن ننسى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة المحترمة "بشقة سميرة" التي كانت نعم الأستاذة والموجهة بنصائحها القيمة في إنجاز هذه المذكرة ونرجو من المولى أن يجزيها خيراً.

ونوجه إلى زملائنا في الدراسة كامل التقدير والثناء وإلى جميع الموظفين بمركز التكوين المهني والتمهين الذين تلقونا بصدر مرحب وودودنا بكافة التفاصيل والمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل.

شكراً لكم جميعاً

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة
	شكر وتقدير
	فهرس المحتوى
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ/ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	تمهيد
6	أولاً-الإشكالية.
9	ثانياً-فرضيات الدراسة.
11	ثالثاً-أسباب إختيار الموضوع.
12	رابعاً-أهمية وأهداف الدراسة.
14	خامساً-تحديد المفاهيم.
20	سادساً-الدراسات السابقة.
34	خلاصة.
الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.	
36	تمهيد.

37	أولاً-خصائص التمكين التنظيمي.
38	ثانياً-أبعاده.
42	ثالثاً-أهميته وأهدافه.
44	رابعاً-خطوات تنفيذه.
48	خامساً-معوقاته.
49	سادساً-النظريات المفسرة للتمكين التنظيمي.
56	خلاصة.
الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.	
58	تمهيد.
59	أولاً-خصائص الرضا الوظيفي.
60	ثانياً-نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي.
61	ثالثاً-أهميته.
62	رابعاً-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
66	خامساً-معوقاته.
67	سادساً-النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
75	سابعاً-دور التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.
77	خلاصة.
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة.	
80	تمهيد.
81	أولاً-مجالات الدراسة.

84	ثانياً-منهج الدراسة.
85	ثالثاً-مجتمع الدراسة.
85	رابعاً-الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسة.
88	خامساً-الأساليب الإحصائية للدراسة.
91	سادساً-عرض وتحليل البيانات في ضوء تساؤلات الدراسة.
102	سابعاً-مناقشة وتفسير النتائج بناءً على فرضيات الدراسة.
114	خلاصة.
116	الخاتمة.
119	قائمة المراجع.
126	الملاحق.

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الجدول يوضح الفرق بين التمكين التنظيمي والتمكين الإداري.	18
2	الجدول يمثل اتجاه الرأي وفقا لدرجة سلم ليكرت الثلاثي.	87
3	الجدول يوضح الفروق في متوسطات الفئة العليا والدنيا لمحاول الاستمارة.	89
4	معاملات ثبات كل محاور الاستمارة.	89
5	ثبات كل عبارات الاستمارة.	90
6	الجدول يوضح معامل الثبات الفاكرونباخ.	91
7	الجدول يوضح خصائص مجتمع الدراسة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية.	92
8	تحليل المحور الثاني للاستمارة.	95
9	تحليل المحور الثالث للاستمارة.	97
10	تحليل المحور الرابع للاستمارة.	99
11	ملخص نتائج تحليل محاور الاستمارة.	102
12	معامل الارتباط بين أبعاد التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي.	103
13	الجدول يوضح مستويات استجابات المبحوثين على محور تفويض السلطة.	104
14	الجدول يوضح معامل الارتباط بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى المبحوثين.	106
15	الجدول يوضح استجابات المبحوثين على محور فتح قنوات الاتصال.	107
16	الجدول يوضح معامل الارتباط بين فتح قنوات الاتصال والرضا الوظيفي لدى المبحوثين.	108
17	الجدول يوضح استجابات المبحوثين على محور التحفيز.	109
18	الجدول يوضح معامل الارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى المبحوثين.	111
19	الجدول يوضح استجابات المبحوثين على محاور الاستمارة.	111

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مخطط نموذج الدراسة.	10
2	مخطط الدراسات السابقة.	21
3	المعادلة الرياضية لتحقيق استراتيجية التمكين.	41
4	الشكل يوضح الأبعاد المستقاة من التراث الفكري.	42
5	الشكل يبين الخطوات التدريجية لتطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي.	47
6	مخطط يوضح العوامل المؤثرة في الرضا لدى الموظفين.	65
7	مخطط توضيحي لنظرية تدرج الحاجات حسب ماسلو.	69
8	الشكل يوضح الحاجات الإنسانية حسب نظرية أديفر.	71
9	الشكل يوضح الخطوات التدريجية لضمان الرضا لدى الفرد.	73
10	الشكل يوضح الخطوات التدريجية لضمان الرضا لدى الفرد.	73
11	الشكل يوضح خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	93
12	الشكل يوضح خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير السن.	93
13	الشكل يوضح خصائص مجتمع الدراسة حسب الأقدمية المهنية.	93
14	الشكلان يوضحان مستوى الاستجابات المبحوثين على محور تفويض السلطة.	104
15	الشكلان يوضحان مستوى الاستجابات المبحوثين على محور فتح قنوات الاتصال.	107
16	الشكلان يوضحان مستوى الاستجابات المبحوثين على محور التحفيز.	109
17	الشكلان يوضحان استجابات المبحوثين على محاور الاستمارة.	112

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
127	دليل المقابلة.	1
128	الاستمارة قبل التحكيم.	2
131	قائمة الأساتذة المحكمين.	3
132	الاستمارة بعد التحكيم.	4
135	الهيكل التنظيمي للمركز.	5
140-136	مخرجات برنامج spss v26.	6

مقدمة

مقدمة

مقدمة

لطالما كان العنصر البشري ذو قيمة بارزة فهو الذي أوجد الابتكارات والاختراعات التي يشهدها العالم اليوم وهو الذي ارتقى بالمعرفة ليصل بها إلى منحى آخر من التطور والتقدم العلمي، ولكن لا يمكن أن تأتي هذه المعرفة دون تقصي منظم واجتهاد وتدبير منسّق للأفكار وتنظيم للموارد المادية والبشرية. هذه الأخيرة هي ملمح ضروري لتقدم ونشأة المؤسسة فهي التي تقوم بتذليل الصعوبات وتجنب العقبات التي تطرأ أمامها.

ولو قمنا بتتبع الأصول الاجتماعية لهذا المورد ضمن ميدان العمل فإننا نجد عاملاً بارزاً يؤثر على بنيته كفرد وهو ما يفتح باباً للجدل ويثير الشكوك في ذاته، إذ أن الفرد بطبعه يتطلع إلى الأحسن ويطمح للأفضل سواء بتحقيق أهدافه أو الارتقاء بمكانته، وهي سمة من السمات الإيجابية التي تتبعه مدى الحياة إلا أن تحقيقها يتطلب نوعاً من الحركية في المؤسسة، ومن حسن الحظ فإن العديد من مؤسسات العالم اتبعت نهجاً جديداً في التسيير لتصبح بذلك مؤسسة مفتوحة على متغيرات العالم وتضفي نوعاً من الحركة والمرونة في إدارة مواردها. ولتسلط الضوء بذلك على استراتيجيات لها عائد كبير على مدخلاتها ومخرجاتها التنظيمية الأمر الذي يتيح المجال أمام الموظف ليتمكن في جميع المجالات الإدارية والتنظيمية، وهو ما يعرف حالياً بالتمكين التنظيمي وهو كمفهوم إداري إصلاحي جاء لينهض بالمؤسسة ويرفع من مكانة المورد البشري لغاية أسمى وهي تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وضمان الفعالية في كافة القطاعات الإدارية لتكون بذلك مؤسسة ناجحة قادرة على البقاء والاستمرار لمواكبة التغيرات العالمية.

ولعل أبرز هذه التغيرات هي تلك التي لها صلة بالمورد البشري فهو الركيزة التي تبنى عليها التغيرات الاق والاج والثقافية، ولضمان ولاء هذا المورد لابد من تحقيق جملة من الشروط والتي تعتبر حق من حقوقه ألا وهي العمل على إرضائه بطريقة أو بأخرى، فالرضا يعد من متطلبات بناء أي مؤسسة ويعكس درجة ولاء الفرد ورغبته في العطاء. فهو شعور ينبع من أعماق الفرد ويتغلغل في أحاسيسه مما يجعله قادراً على الكفاح والمقاومة ضد عقبات العمل ويقوي لديه الرغبة في البقاء والاستمرار في انجاز الأعمال والوظائف المسندة إليه الأمر الذي يمنحه دفعة قوية لإبراز مكانته ضمن محيط العمل فيزيد من اهتمام المدراء نحوه ويكسب ثقتهم وتقديرهم الكامل.

وهذا الفضل كله يعود إلى تمكينه والعمل على تطويره في مختلف النشاطات والمجالات التنظيمية، فالتمكين التنظيمي يشير إلى التحسين المستمر للأفراد والعمل على تنميتهم بما يواكب متطلبات نجاح المؤسسة ويضمن تحقيق أهدافها، ولطالما كان لهذا المفهوم دور كبير في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا لدى عديد من الموظفين مما يعود على المؤسسة بأرباح كبيرة وخسائر قليلة، لأنه يعتمد بشكل واضح على بناء الفرد من الناحيتين العلمية والعملية، وتطوير قدراته لاسيما في مجال الابداع والتجديد وتنميتها، حيث أن العديد من الأسلاك والقطاعات الإدارية بأمس الحاجة في تحقيقها لأهدافها للوصول إلى أعلى قدر

من الكفاءة في المؤسسة من خلال ضمان التسيير الجيد لمختلف عملياتها ووظائفها الإدارية كالتخطيط والتوجيه وال ضبط والرقابة خاصة التنظيم. لذلك فهذا المفهوم يعبر بطريقة أو بأخرى على الفكر الإصلاحي التنظيمي. وذلك راجع لما له من أهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، ويعتمد تحقيق هذه الأهداف بالدرجة الأولى على منح وإعطاء الفرص والصلاحيات للعاملين وتوفير الجو الملائم وتحسين الكفاءة والفعالية للمؤسسة من ناحية وتحسيس الموظفين والعاملين بنوع من الرضا تجاه المؤسسة من ناحية أخرى، وبتلك الكيفية والطريقة يمكن التأكد من نجاحها واستمراريتها.

وانطلاقاً مما تم عرضه سعينا من خلال الدراسة الحالية إلى توضيح الدور الجوهرى الذي يؤديه التمكين كاستراتيجية تنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربع فصول كالآتي:

الفصل الأول: تحت عنوان **الاطار العام للدراسة** تم في هذا الفصل معالجة مشكلة الدراسة وصياغة فرضيات المبنية على نموذج الدراسة مع ذكر العوامل التي كانت سبباً في اختياره، وكذا توضيح أهمية وأهداف الموضوع ثم تحديد المفاهيم الإجرائية مع الاستناد إلى دراسات سابقة من أجل بناء تصور منهجي عن الموضوع المدروس.

الفصل الثاني: بعنوان **المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي** ومن أهم العناصر التي تم التطرق إليها نذكر خصائص التمكين التنظيمي ثم أبعاده هذا إضافة إلى أهميته وأهدافه كذلك خطوات تنفيذه وأبرز المعوقات التي تقف أمام تطبيقه وصولاً إلى النظريات المفسرة له.

الفصل الثالث: بعنوان **المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي** وتمت فيه معالجة العناصر التالية خصائص الرضا الوظيفي ونظرة تاريخية حول تطوره كمفهوم وكذا أهميته والعوامل المؤثرة فيه أيضاً معوقاته والنظريات المفسرة له وانتهاءً بتوضيح دور التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: تحت عنوان **منهجية الدراسة** تم فيه معالجة العناصر التالية كمجالات الدراسة والمنهج المستخدم وتحديد مجتمع الدراسة إضافة إلى أدوات جمع بيانات والأساليب الإحصائية للدراسة ل يتم عرض وتحليل البيانات في ضوء تساؤلات الدراسة ومناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها بناءً على فرضيات الدراسة.

الجانب النظري



تمهيد

في هذا الفصل سيتم معالجة كل ما له علاقة بموضوع الدراسة من إشكالية وفرضيات وأهمية الموضوع بالإضافة إلى الأسباب التي أدت إلى اختياره كذلك تحديد المفاهيم الإجرائية التي ستبنى عليها هذه الدراسة والاستعانة بدراسات سابقة لها عائد كبير على هذا البحث والتي من خلالها يمكن تحديد أبعاد الدراسة الميدانية وبناء أدوات جمع البيانات والمخطط السابق يوضح العناصر التي سيتم تناولها.

عرف العالم العديد من التطورات التكنولوجية والإسهامات العلمية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، والتي كان للعولمة دور في زيادة وتيرة انتشارها على مر العقود خاصة في الآونة الأخيرة والتي أثرت بشكل كبير ومباشر على المجتمع وما انبثق عنه من تغييرات في النظم والقيم والمعايير المرتبطة بمجالات الحياة، حيث فرضت على المؤسسات في مختلف أنحاء العالم واقع جديد وجعلتها تتبنى استراتيجيات وفلسفات جديدة مختلفة ومغايرة لسابقاتها حيث تغيرت الوظائف والأنشطة المنوطة بالمؤسسة الأمر الذي انعكس على بنيتها.

ونظراً لكون البنية تركيب محدد يعكس هيكل المؤسسة وعملها والذي تسعى من خلاله إلى تجسيد أهدافها الحالية والمستقبلية بفعالية. فإن هذه التحولات التي أدت بطريقة أو أخرى إلى جعلها تتغير تدريجياً. إذ نجد أن بنية المؤسسات الكلاسيكية تتضمن ممارسة مختلف الوظائف الإدارية كالخطيط والتصميم، والتنفيذ ضمن هياكل تتسم بالتعقيد والصرامة الشديدة في تنفيذها إلا أن هذه التحولات جعلتها تنتهج نموذج جديد فتنقل من مفهوم المؤسسة التقليدية الآمرة إلى ما يعرف بالمؤسسة الحديثة المتعلمة، هذه النقلة النوعية فتحت آفاقاً جديدة في المعاملات الإدارية التي لطالما كانت تركز على كفاءة المورد البشري في أداء وظائفه على أكمل وجه.

ولا يمكن ضمان نجاح هذه الوظائف إلا بإدراك الأهمية التي يحتلها هذا المورد باعتباره الركيزة الأساسية للعملية الإدارية والتنظيمية، وهو ما أدى إلى تغيير النظرة إلى المورد البشري في المؤسسة من كونه مجرد كيان ميكانيكي بحت تنصب وظيفته الأساسية في القيام بمختلف الأنشطة من إنتاج سلع وتقديم خدمات وغيرها من أنشطة أخرى وتحقيق أهداف المؤسسة وبذلك يصبح الفرد مجرد من أي قيمة فكرية، إلى النظرة التي تولي أهمية له وتعتبره فاعلاً في المؤسسة وقد ارتبطت هذه النظرة بالعقلية الإنسانية التي جعلت من الفرد المحور الذي تقوم عليه عملية التنمية والتطوير في المجتمع، غير أن المؤسسة هي قبل كل شيء جانب مادي و جانب معنوي وتجدر الإشارة بأنه لا يمكن أن تتحرك هذه الجوانب إلا في ظل نظام يحدد القواعد والقوانين ويوزع المهام ويرسم شبكة العلاقات بين الأفراد ويحدد الأهداف المنوطة بالمؤسسة من خلال تبني استراتيجيات تقوم على إضفاء نوع من الحركة في الإدارة وتطوير قدرة الأفراد في ممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة والربط بين الأهداف الشخصية للفرد وأهداف المؤسسة المرجوة، وهذا بالأحرى ما يسمى بالتمكين وهو « إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم¹. » فالتمكين كاستراتيجية يستهدف تلبية احتياجات العديد من المؤسسات التي وجدت نفسها أمام العديد من المشكلات الأمر الذي جعلها تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة بغية البقاء

1 عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2014، ص 23.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

والاستمرار في ظل التحولات العالمية التي يشهدها عالمنا اليوم لذلك كان لابد من تضييق نطاق هذا المفهوم ليصبح مرتبطاً بدرجة أولى بالمؤسسة فيكتسب صبغة تنظيمية وذلك راجع لما له من أهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة ويصبح بذلك استراتيجية تنظيمية تعتمد على المؤسسة في شتى مجالات الحياة.

ونظراً لاكتساب التمكين التنظيمي أهمية بالغة في ميدان المؤسسة فقد كان لظهوره أثر كبير على المعاملات الإدارية بشكل واضح وجلي إذ أضحت هذا المفهوم من متطلبات نجاح أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه، لأنه يعتمد بشكل كبير على بناء الفرد حيث مس جميع الأنشطة التنظيمية التي تقوم على تنمية هذا الأخير، ويتجلى ذلك من خلال اعتباره استراتيجية تتيح للأفراد الالتحاق بإدارات جديدة والولوج إلى مناصب المسؤولية مما يطور قدراتهم و يجعلهم في مواكبة مستمرة للمستجدات الحديثة التي تعرفها الإدارة وبوجه أدق ضمن ما يسمى بتفويض السلطة، هذا إضافة إلى توفير شبكة اتصالات فعالة بين مختلف الأفراد ضمن هذه المستويات الإدارية عن طريق وضوح الهدف بين أطراف العملية الاتصالية ما يسمح بمشاركة مختلف الأطراف الفاعلة ضمن الإدارة كذلك تحفيزهم بإشباع رغباتهم وبعض احتياجاتهم الخاصة بالتوافق بين رغبات الأفراد وبين نوعية الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يساهم في استجابة الأفراد وبالتالي رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من نتائج وأهداف، وهذه الحركية أداة لا غنى عنها لضمان حسن توزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة، وعن طريقها يمكن للإدارة تجاوز مختلف المشكلات التي قد تظهر عنوة و أكثرها رواجاً تلك التي لها صلة مباشرة بمدى الانسجام بين رضا الأفراد عن الوظائف التي يمارسونها و بين الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في إدارتها للأنشطة وهنا يبرز الدور الجوهري للتمكين التنظيمي كونه من الاستراتيجيات التنظيمية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الأفراد في مختلف المؤسسات.

فالشعور الإيجابي الذي يحس به الفرد عندما يتمتع بالاستقرار وتحقيق التوازن بين العمل وحياته الشخصية من خلال تلبية مكان العمل لكافة احتياجاته يعود على المؤسسة بأكبر المكاسب على صعيد الفعالية، والمتعارف عليه أن رضا الفرد ما هو إلا « نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.¹ » وهو الأمر الذي يجعل الأفراد مستعدين دائماً لبذل أكبر قدر من المجهود لخدمة مصالح المؤسسة وامتلاك الرغبة القوية للبقاء فيها والافتخار بقيمتها وثقافتها فالسبب وراء نجاحها يكمن دوماً في التوافق بين الثقافة التي تنتهجها في الإدارة وكذلك رضا الموظفين فيها، فهي معنية بتحسين مستويات الرضا لديهم الأمر الذي يسمح لهم بتحقيق الانتماء لأهداف

1 منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2015، ص 38.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

المؤسسة، من خلال تمكينهم من جهة وإرضائهم من جهة أخرى، فيحس الفرد هنا بالتوافق والانسجام بين دوره في إنجاز مختلف المهام والنشاطات وإحساسه بالاهتمام الممنوح له من قبل الإدارة.

وهو ما تسعى إليه مختلف المؤسسات التي تواجه العديد من الظروف الصعبة والتي تقف عائقاً أمام تحقيق هذا الانسجام وهو ما يقود بدوره إلى عدم الرضا لدى الموظفين، فغياب الوضوح والشفافية في السياسات التنظيمية التي تتبعها الإدارة ينعكس بدرجة كبيرة على شعور الموظفين تجاهها، ناهيك عن الصراعات التي تنشأ بين الطرفين والتي عادة ما تكون نتيجة للصرامة أو البيروقراطية في تنفيذ الإجراءات والأوامر الصادرة عن الإدارة والمتبعة من طرف الموظفين وما ينجر عنها من خسائر مادية ومعنوية وغياب الاتصال بين هذه الأطراف، كل ذلك يساهم بطريقة أو بأخرى في توليد مشاعر انسحابية يصاحبها الكره والبُغض الشديد من قبل الموظف للأنشطة التي يؤديها وللمؤسسة التي يعمل بها وهو ما جعل العديد من مؤسسات العالم تنتهج هذه الاستراتيجية بغية النهوض بالموارد البشري الذي يعتبر الأساس والدعم وهدف الوصول إلى أحسن النتائج والأهداف، وذلك لأن نجاحها أو فشلها يقف على عاتق الإدارة بالاهتمام بالموظفين وكسب رضاهم. لذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح الدور الجوهرى الذي يلعبه التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا لدى الموظفين لكونه عنصراً حاسماً وأساسياً في مؤسسات الدولة وهو ما جعلنا نصل إلى تساؤل رئيسي للدراسة الحالية:

❖ ما دور التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

انبتق عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية:

- كيف يساهم تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مركز التكوين المهني والتمهين؟
- ما الدور الذي يلعبه فتح قنوات الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مركز التكوين المهني والتمهين؟
- كيف يؤدي التحفيز إلى تحقيق الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين؟

ثانياً-فرضيات الدراسة:

يذهب كثير من الباحثين في غالب الأحيان إلى تحويل عنوان الدراسة من تساؤل إلى فرضيات رئيسية تتفرع منها فرضيات فرعية، إذ يركز الباحث على إقامة علاقة سببية بين متغيرين أحدهما يعد مستقلاً والآخر تابعاً وتارة أخرى يبني في تصوره علاقة سطحية بينهما وعلى الرغم من تباين وتعدد الموضوعات في ميادين علم الاجتماع وعلى وجه الخصوص علم اجتماع التنظيم والعمل فإنه من الملاحظ أنها لا تبتعد عن تعريف الفرضيات بأنها « تقدير أو استنتاج ذكي يصوغه ويتبناه الباحث مؤقتاً لتفسير بعض ما يلاحظه من الحقائق والظواهر وليكون هذا الفرض مرشداً للباحث في البحث والدراسة التي يقوم بها، والفرض ليس مجرد تخمينات لا تتعدى كونها مجرد أفكار مبدئية تتولد في أذهاننا عن طريق الملاحظة العابرة بعيداً عن الحقائق المقررة وإنما هو تقرير أو استنتاج مبني على معلومات او نظرية أو خبرة علمية محددة»¹.

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالاتي:

أ. الفرضية الرئيسية:

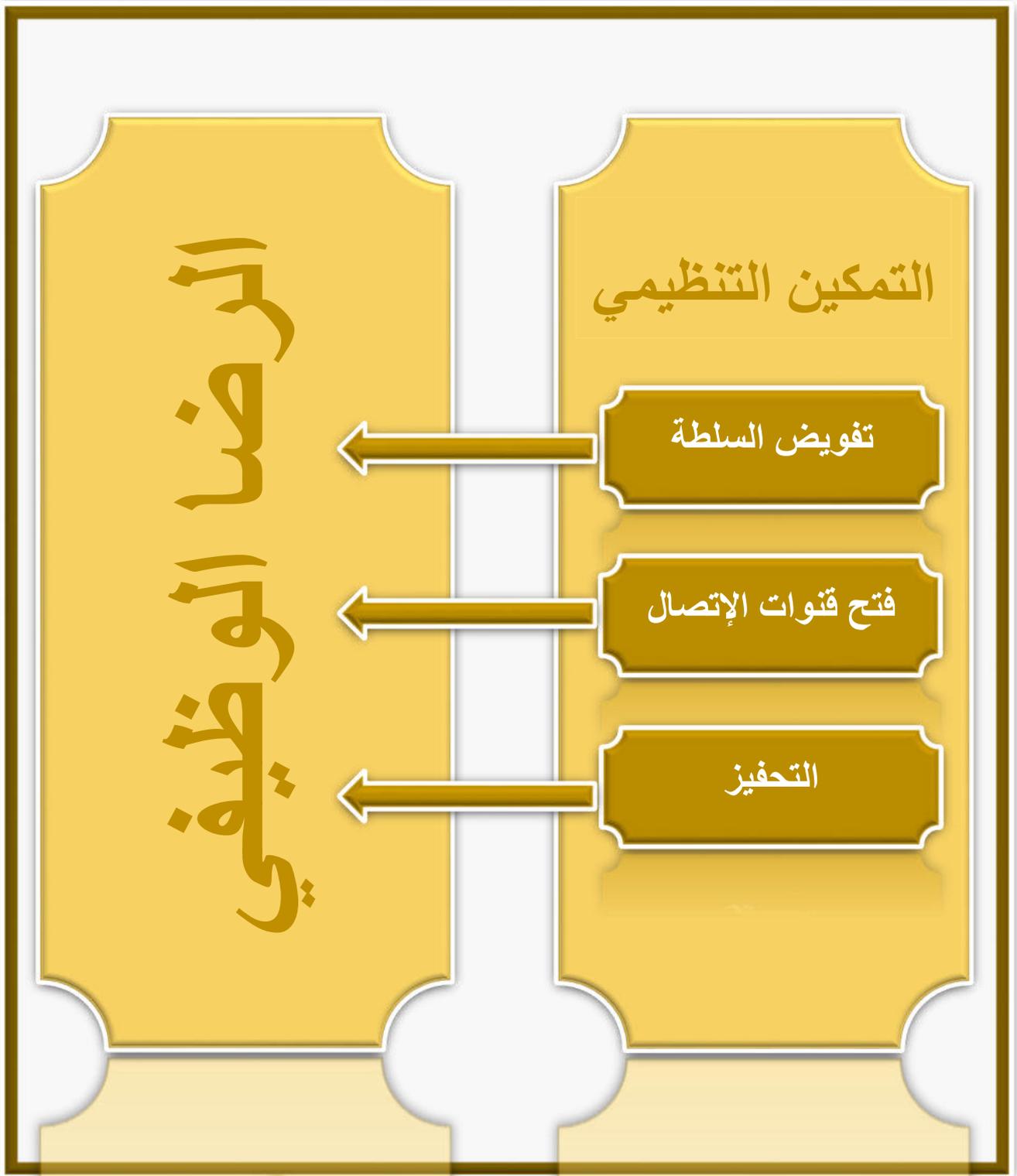
❖ يساهم التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية:

ب. الفرضيات الفرعية:

- يساهم تفويض السلطة في تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين.
 - فتح قنوات الاتصال يلعب دوراً حاسماً في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين.
 - يؤدي التحفيز إلى ضمان مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين.
- والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة الذي بنيت عليه التساؤلات والفرضيات:

1 محمد جاسم لعبيدي، ألاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي، ط1، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010، ص49.



المرجع: إجتهد الطالبين.

ثالثاً-أسباب اختيار الموضوع:

يرجع السبب في اختيار إي موضوع علمي في كثير من الأحيان إلى الحاجة لحل مشكلة معينة، وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات الخاصة بهذه المشكلة وتحليلها واستخراج النتائج بشكل دقيق منها والتي قد تؤدي إلى استخلاص حل لتلك المشكلة. لذلك قد جاء هذا البحث وراء العديد من الأسباب أبرزها:

- الرغبة الشخصية في الاطلاع والإلمام الكافي بالموضوع المدروس لاكتساب المهارات والمعارف المختلفة.
- الموضوع من شأنه أن يشكل إضافة للبحث العلمي وذلك من خلال إضافة فائدة إلى حقائق علمية سابقة.
- أن الموضوع الذي تم اختياره له صلة مباشرة بتخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
- أهمية الموضوع نظراً لاستحقاقه الجهد المبذول من طرف الباحثين السابقين في إعداد مراحل البحث.
- ترتبط المشكلة محل الدراسة بالواقع التي تعيشه العديد من المؤسسات الجزائرية لاسيما التي تبنت منهج الإدارة الحرة لمواكبة التقدم والتطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

رابعاً-أهمية وأهداف الدراسة:

1. أهمية الدراسة:

- كغيرها من الدراسات التي لها أهمية كبيرة في ميدان علم الاجتماع جاءت هذه الدراسة لتناول متغيرات هامة وهي التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي وما لهذه المتغيرات من انعكاس على واقع المؤسسة.
- توجيه انتباه المسؤولين والقائمين على العمليات الإدارية بأهمية العنصر البشري باعتباره محور وأساس المؤسسة.
- وتكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على حقيقة التمكين في المؤسسة الجزائرية، وإمكانية استخدامه وتوظيفه بمفهومه العلمي كاستراتيجية هادفة ومجدية تفرض نفسها في ظل الفكر التنظيمي الحديث.

وعموماً تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث عن الكيفية التي يساهم بها التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر من المفاهيم التنظيمية الحديثة التي بدأ تناولها في الفكر الإداري الحديث خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني فلسفة ومنهج الإدارة المفتوحة التي تسمح بمشاركة الموظفين في إدارة مؤسساتهم وتمكينها من استغلال الفرص ومواجهة التحديات وزيادة قدراتها التنافسية.

ومما يزيد من أهمية الدراسة هو محاولتها الربط بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع ويأتي هذا الربط ليوفر مادة نظرية يضاف إليها جملة الحجج والبراهين للواقع العملي، مما يساهم في التأطير العلمي لموضوع الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

2. أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على أهمية التمكين التنظيمي في الفكر الإداري مع دراسة أهم الملامح التي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى.
- توجيه اهتمام مختلف الباحثين والمطلعين على الفكر الإداري بأهمية موضوع الدراسة لمعرفة أهم العوائق التي تواجهها المؤسسة الجزائرية بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة والسعي لاكتشاف حلول لها.
- يتم العمل على توسيع نطاق المعرفة العلمية الأكاديمية ومحاولة الإلمام بمختلف المفاهيم الإدارية التي لها عائد كبير على شؤون البحث العلمي.
- معرفة دور تفويض السلطة في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مركز التكوين المهني والتمهين.
- التأكد من أن فتح قنوات الاتصال له دور في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم.
- التيقن من أن التحفيز له دوراً في تحقيق الرضا الوظيفي في المركز.

خامساً-تحديد المفاهيم:

من مؤشرات سلامة خطوات البحث العلمي هو وعي الباحث بأهمية الدور الذي تقوم به المفاهيم سواء على مستوى بناء تساؤلات الدراسة أو في صياغة الفرضيات، ومن ثم تصميم وبناء أدوات جمع البيانات إذ أن التحديد الاجرائي للمفاهيم يعني تحديد أبعاد الدراسة والتي تشتق منها مؤشراتها، أو بالأحرى تحديد ما الذي يريد الباحث دراسته. من هنا يتضح الدور الجوهرى الذي تقوم به المفاهيم في البحث.

1. التمكين التنظيمي:

أ. التمكين:

لغة: يقول "الجوهري": (مَكَّنَهُ) الله من الشيء و(أَمَكَّنَهُ) وفلان لا يمكنه النهوض أي لا يقدر عليه، و(تَمَكَّنَ) من الشيء و(اِسْتَمَكَّنَ) الرجل من الشيء و(تَمَكَّنَ) منه.¹ وجاء أيضاً مفهوم التمكين بمعنى تمكين المستأجر من العين المؤجرة: (قن) أي تخويله السلطة عليها إما بالإقامة فيها أو باستغلالها.² ويعني التمكين في قاموس "وبستر" بأنه: منح السلطة أو الحق أو النفوذ لأداء أعمال أو واجبات مختلفة.³

أما اصطلاحاً: فقد تم إعطائه تعاريف متباينة ومتنوعة في العديد من النواحي فمن وجهة نظر الاقتصاديين فإن التمكين يبرز كمفهوم عندما تكون لدى الأفراد القدرة على النجاح والتقدم اقتصادياً والقدرة على اتخاذ القرارات الاقتصادية والتصرف بناء عليها.⁴

يتضح من خلال هذا التعريف أن التمكين مفهوم اقتصادي يرتبط بنجاح القرارات التي يتخذها الأفراد للإستفادة من الأنشطة الاقتصادية، وتمت فيه الإشارة إلى مؤشر إيجابي يدل على تحقيق التمكين وهو القدرة على إتخاذ القرار.

أما من الناحية النفسية فقد عرف "Spreitzer" التمكين على أنه "تجارب الفرد للدوافع الذاتية القائمة على الإدراك حول علاقة الشخص بأدوار العمل".⁵ ركز هذا التعريف على أهمية إدراك الفرد بأدوار العمل المنوطة به عن طريق تجاربه للعوامل الذاتية المرتبطة بحاجاته ورغباته النفسية.

1 ابن منظور، لسان العرب -مادة (مكن)، دار المعارف، مصر-القاهرة، 2016، ص 4277.

2 معاجم، مفهوم التمكين لغة وإصطلاحاً، تم الإطلاع عليه يوم 2022/11/20:

<https://www.maajim.com>

3 Merriam-Webster.com Dictionary, **s.v. "empowerment"**, accessed November 20, 2022 , <<https://www.merriamwebster.com>>

4 Anne Marie Golla and Others, 2011, **Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment: Definition, Framework and Indicators**, ICRW, accessed March 01, 2023, <<https://www.icrw.org>>

5 Timothy L. Bailey, **Organizational Culture, Macro and Micro Empowerment Dimensions, and Job Satisfaction**, No Ed, universal publishers, USA -Florida, 2009, p 16.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

ويرى "Sanjay Menon" أن التمكين هو "حالة معرفية تتميز بإحساسٍ بالسيطرة المدركة وإدراك الكفاءة واستيعاب أهداف المنظمة وغاياتها".¹

حسب هذا التعريف فإن التمكين هو عبارة عن حالة نفسية ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالمعرفة الإنسانية التي تنتج عن طريق إدراك الفرد لأهداف المؤسسة ويتولد عنها إحساس بنوع من السيطرة والهيمنة. ويعتبر هذا التعريف بمثابة نقلة نوعية لمفهوم التمكين من مستوى فردي إلى عدة مستويات جماعية. ومن الناحية الاجتماعية يعرف "Jay Conger" التمكين بأنه: "سلطة اتخاذ القرار و/أو الوصول إلى الموارد اللازمة لتنفيذ تلك القرارات في مجالات عمل المنظمة".²

هذا التعريف لم يكن شاملاً إلا أنه تناول مؤشرات تدل على تحقيق التمكين وحصره في جانب اتخاذ وصنع القرار وكذلك إمكانية الوصول للموارد المناسبة واللازمة لتنفيذه فقط دون التعمق والتوسع في تفكيكه وتفسيره.

ب. التمكين التنظيمي:

حسب "ملحم" هو: "عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحزر إمكانات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة".³

ويؤخذ على هذا التعريف أنه ركز بشكلٍ مفرط على الوجه السلبي للبيروقراطية في كبح القدرات والمهارات الإبداعية للفرد إلا أنه أكد على فكرة مفادها أن التمكين يتيح أكبر قدر من الحرية للفرد في المؤسسة، ويمكن الاستفادة من هذا التعريف بشكلٍ كبير في ظل دراستنا وتحليلنا للموضوع.

ويعرفه "Robbins" بأنه: "أحد الأساليب المستخدمة في التنظيم بهدف زيادة واقعية العاملين بشكل فعلي وجوهري".

ركز "Robbins" بشكلٍ كبير على وصف التمكين بأنه عملية أو أسلوب من أساليب التنظيم مع تحديد الهدف منه فقط دون ذكر العمليات التي تتيح للفرد الذي يتم تمكينه السلطة والصلاحية وكذا الإمتيازات له في المؤسسة ورغم وضوحه إلا أنه تعريف غير شامل.

1 Rory V. Connor and Others, **Systems, Software and Services Process Improvement: 18th European Conference**, No Ed, springer, german-berlin, 2011, p 109.

2 Anne Kilpatrick, James Johnson, **Handbook of Health Administration and Policy**, No Ed, Marcel-Dekker, New York, 1999, p 605.

3 يحيى سليم ملحم، **التمكين: مفهوم إداري معاصر**، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر-القاهرة، 2009، ص 18-19.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

أما "آفندي" فيعرفه بأنه: "عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم وقياس الأداء بناءً على أهداف واضحة".¹

وفيما يخص "آفندي" فمن المرجح أن وجهة نظره متعمقة فقد كان تفسيره موفقاً وجلياً وعلى هذا الأساس يمكن الإستفادة من تعريفه في هذه الدراسة.

والملاحظ من التعاريف السابقة الذكر أنها تشترك في جملة من النقاط الجوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي:

➤ منح الحرية الكافية للأفراد لممارسة الأنشطة التنظيمية.

➤ مشاركة الأفراد في مختلف المراكز الإدارية في عملية صنع واتخاذ القرار.

➤ التمكين استراتيجية تنظيمية تولي أهمية كبرى للفرد.

➤ التمكين التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد.

وبناءً على ذلك يمكن أن نخلص إلى **تعريف إجرائي** للتمكين التنظيمي وهو: "استراتيجية تنظيمية تركز على إعطاء السلطة للموظفين في ممارسة مختلف العمليات الإدارية والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم وتوفير شبكة اتصالات واضحة ومحددة بغية الوصول إلى الأهداف المنوطة بالمؤسسة".

2. مفاهيم لها صلة بالتمكين التنظيمي:

أ. تفويض السلطة:

هو منح السلطة أو إعطاؤها من إداري لآخر ومن قسم لآخر، ولا يعني التفويض تخلي الرئيس عن السلطة، على أن التفويض يمكن المرؤوس من ممارسة سلطة رئيسه، إلا أنه مازال يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل.²

والمقصود بتفويض السلطة في ظل هذه الدراسة هو منح الصلاحيات أو تحويلها من موظف إلى آخر أو من قسم لآخر دون أن يتنازل المفوض في هذه الحالة عن سلطته الرسمية.

ب. فتح قنوات الاتصال:

الاتصال هو عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.³

1 عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011، ص 99.

2 رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2017، ص 73.

3 مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي **Organizational Communication**، دط، أمواج للطباعة والنشر، الأردن-عمان،

2016، ص 90.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

وعلى العموم فإن فتح قنوات الإتصال يتجلى في توفير كافة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية لضمان سير العملية الإتصالية على أكمل وجه.

ج. التحفيز:

يشير مفهوم تحفيز الموظفين إلى عملية توجيه الافراد نحو التحرك في الاتجاه الذي يريده المدير فالمؤسسة ككل في مقدورها توفير السياق الذي يتسنى في إطاره تقديم مستويات عالية من التحفيز عبر نظم المكافآت وتوفير الفرص اللازمة للتعلم والتطوير.¹

ويتجلى التحفيز في التقديرات والامتيازات التي تمنحها المؤسسة للموظفين في مختلف المراكز الإدارية وقد تكون حوافز مادية كالعلاوات والترقيات وفترات الراحة، أو معنوية كالتشجيع ورفع الروح المعنوية للأفراد أو الشكر والثناء.

والمقصود بالتحفيز في هذه الدراسة هو كل ما توفره المؤسسة من وسائل وإمكانيات مادية ومعنوية بغرض الرفع من مستوى الرضا لدى الموظفين من جهة وضمان ولائهم من جهة ثانية.

3. الفرق بين التمكين التنظيمي والتمكين الإداري:

لمعرفة الفرق القائم بين هذه المفاهيم لابد من توضيح ما المقصود بالتمكين الإداري:

يعرفه "الداهري" بأنه: "عمليات بواسطتها يُمكن المدراء العاملين الآخرين ويساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة، حيث أن المدير الفاعل يُمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستهلاكية فالمدير يعي أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل ويحافظ على النوعية فقط".²

من خلال هذا التعريف يمكن الجزم بأن مفهوم التمكين الإداري أشمل بكثير عن مفهوم التمكين التنظيمي إذ أن هذا الأخير جزء لا يتجزأ من التمكين الإداري وبناءً على ذلك يمكن اعتبار التمكين الإداري استراتيجية شاملة لكافة العمليات الإدارية كالتنظيم والتخطيط والرقابة يتم من خلالها إتاحة الصلاحية للفرد دون فرض أي نوع من القيود عليه، وتجدر الإشارة هنا بأن منح السلطة يقتصر على المناصب الإدارية العليا في المقابل يركز التمكين التنظيمي على توزيع الصلاحيات والأنشطة بين كافة أفراد الطاقم الإداري دون تحيز أو تهميش، على غرار التمكين الإداري الذي يعتمد على تنسيق الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وإسناد مجموعة الأنشطة إلى المناصب الإدارية العليا. والجدول التالي يوضح الفرق بين كل من التمكين التنظيمي والتمكين الإداري.

1 مايكل آرمسترونج، كيف تصبح مديراً أفضل؟ دليل شامل للأساليب العملية والمهارات الأساسية، ط10، دار النهضة، مصر، 2019، ص 22.

2 صالح حسن الدايري، أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2015، ص 251.

الجدول (01) يوضح الفرق بين التمكين التنظيمي والتمكين الإداري.	
التمكين الإداري	التمكين التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> ❖ استراتيجية إدارية عامة تشمل جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنسيق. ❖ يتم تطبيقه على المدى البعيد. ❖ يركز أكثر على الموظفين الذين يرتكزون في الخطوط الاشرافية (الإدارة العليا). ❖ تضيق نطاق المهام بحيث يتم تقليص دور الأفراد في صنع القرارات. ❖ منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء وذلك بتقليل خياراتهم في العمل. ❖ تقوية علاقات التواصل والاتصال بين الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ استراتيجية إدارية خاصة بعملية التنظيم. ❖ يتم تطبيقه على المدى البعيد. ❖ يهتم بكافة الموظفين دون استثناء في مختلف الوحدات والأقسام الإدارية. ❖ توسيع شبكات الأعمال حيث يتم مشاركة جميع الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار. ❖ منح الحرية والثقة الكاملة للأفراد في التصرف ضمن العمل. ❖ تكوين علاقات قوية بين الموظفين.

المصدر: إجتهد الطالبين.

4. الرضا الوظيفي:

لغة: الرضا مقصور وهو ضد السخط.¹

وهو تصرف بموجبه يمنح المرء ما يطلبه وهو الشعور بالرفاهية والمتعة التي تنتج عم تحقيق ما يعتبره المرء مرغوباً فيه.²

اصطلاحاً: عرفه “Pollock”: "هو محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على مدى النجاح الشخصي في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات".

أما “Herzberg”: "الرضا يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها مع العوامل الدافعة والعوامل الصحية أي أنها تجارب العمل الجيدة وغير الجيدة".³

من خلال التعريفين السابقين ما يمكن استنتاجه وملاحظته أنهما يتخللهما النقص والتبرير إذ لم يبين “Pollock” الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تساهم في حدوث وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد أما “Herzberg” لم يوضح العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى الفرد وبالإضافة إلى ماهية تلك المشاعر التي تتولد لدى الفرد تجاه الوظيفة كالأجور، الإشراف،... وغيرها.

يعرف “Herbert”: الرضا هو عبارة عن مشاعر الفرد تجاه وظيفته والناجم عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه ، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة.

أما “التوحيدي” فيعرفه بأنه: "هو موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله، ومنها ما يتصل بالفرد ذاته وتلك العوامل من شأنها أن تجعل العامل راضياً عن عمله محققاً لطموحاته ورغباته وتطلعاته وميوله المهنية ومناسبا ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته".⁴

ما يمكن ملاحظته من خلال تعريف “التوحيدي” أنه ربط إحساس الفرد بالرضا بتوفر العوامل الملائمة للعمل ويتقارب هذا التعريف مع تعريف كل من “Herzberg” و “Pollock”.

أما “Locke” يعرف الرضا الوظيفي: "هو الحالة العاطفية الايجابية السارة الناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل الأشياء التي يعتبرها

1 لسان العرب، معجم، تم الاطلاع عليه في 2022/11/29:

[http:// www.maajim.com](http://www.maajim.com)

2 Le bebert définitions, Synonymes Conjugaison, Exemples, Récupéré à 09 novemvre 2022,

<https://dictionnaire.lerobert.com>

3 إيمان عباس الخفاف، الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعالياً، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص369-

370.

4 إيمان عباس الخفاف، مرجع سابق، ص 270.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

هامة ويرى أنه جانب شعوري عاطفي، بمعنى أن الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبذلك لا يمكن رؤيته ويرى أن الرضا الوظيفي يتقرر غالباً بمدى تجاوز النتائج للتوقعات، ويمثل اتجاهات عديدة مترابطة".¹

ما يؤخذ على تعريف "Locke" أنه ركز بشكل كبير على الرضا باعتباره ناتجاً عن إدراك الفرد لجوانب العمل المختلفة وإصراره على أن الرضا شعور غير مرئي.

تعريف "stone": "هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".²

ما يمكن ملاحظته من خلال هذا التعريف أنه واضح وشامل وما يعاب عليه أنه لم يأخذ العوامل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على الرضا الوظيفي بعين الاعتبار.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه: "الشعور الذي يعبر عن درجة تفاعل الموظفين مع الأنشطة الإدارية التي يمارسونها ومدى ملائمتها للظروف المحيطة بهم بغرض توفير أكبر قدر ممكن من الراحة ومساعدتهم في تحقيق النجاح في العمل".

1 سارة نبيل، مفهوم الرضا الوظيفي ، 2012/05/13، تم الاطلاع عليه 2023/02/18:

<https://hrdiscussion.com>

2 عمر محمد، الرضا الوظيفي **Job Satisfaction**، 2016 /06/19، تم الاطلاع عليه 2023/02/18:

<https://www.linkedin.com>

سادساً-الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التمكين التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات نظراً لتوفر المادة العلمية من وثائق ومراجع أصلية وغير أصلية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها وتقديم تعليقات عليها تتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية الممتدة بين (2008-2019) وشملت بعض من الأقطار والبلدان العربية مما يشير إلى تنوعها الزماني والجغرافي. هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات بناءً على المتغيرات الرئيسية للدراسة مع مراعاة التسلسل الزمني لكل منها من الأقدم إلى الأحدث والمجال الجغرافي للدراسات كما هو موضح في الشكل التالي:

الرضا الوظيفي

أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة 2008

الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة 2018/2019

الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة 2018/2019

الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة 2018/2019

التمكين التنظيمي

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة 2008/2009

أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء على العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل 2012

درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية 2015

تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة

المصدر: إجتهد الطالبين.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

وكما هو موضح تم الاعتماد على الدراسات المحلية والعربية وشملت ستة دراسات هي: الدراسات التي تناولت محور التمكين التنظيمي كمتغير مستقل أو من خلال أبعاده ثم الدراسات التي عالجت الرضا الوظيفي. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات يتم فيه تبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها مع تحديد الفجوة العلمية. وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

1. عرض الدراسات:

أ. الدراسات المحلية:

• الدراسة الأولى:

هي دراسة بوعطيط جلال الدين 2009/2008 تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم والعمل تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية.

طرح التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
 - ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
 - هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والاداء الوظيفي للعمال المنفذين؟
 - هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
- وقام بصياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
 - توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
 - توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.
 - لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع الى عامل السن.
 - لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع الى عامل المستوى التعليمي.
 - لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع الى الاقدمية.
- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستمارة كأداة في جمع البيانات وأجرى الباحث دراسته على العينة العشوائية المكونة من 49 عمال تنفيذيين.
- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة ب(السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل) وانطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس Q^2 فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

• الدراسة الثانية:

من إعداد صابر بن عيسى 2019/2018 بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي. وطرحت هذه الدراسة التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن فرص الترقى والنمو الوظيفي المتاح) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن طبيعة العمل وحجمه وملائمته للقدرات الشخصية) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن علاقات العمل) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟
- وصاغ الفرضيات التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن فرص الترقى والنمو الوظيفي المتاح) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن طبيعة العمل وحجمه وملائمته للقدرات الشخصية) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن علاقات العمل) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- هدفت الدراسة في عمومها إلى محاولة التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومقياس الرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية وقام بتصميم الاستمارة لاستطلاع رأي الخبراء حيث استخدم طريقة المسح الشامل والمتمثلة في كل أساتذة التربية البدنية والرياضية للمرحلة الثانوية لولاية بسكرة والبالغ عددهم 124 أستاذ مقسمين على 56 ثانوية في الولاية وتوصل إلى النتائج التالية:
- لا توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن فرص الترقى والنمو الوظيفي المتاح) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن طبيعة العمل وحجمه وملائمته للقدرات الشخصية) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن علاقات العمل) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
 - توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

• الدراسة الأولى:

من إعداد ممدوح سودي منوخ الظفيري 2012 بعنوان أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء على العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وهي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال.
قدم التساؤلات التالية:

➤ هل يوجد أثر بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟

➤ هل يوجد أثر لتفويض السلطة الإدارية على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟

➤ هل يوجد أثر للتفويض الفني للسلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟

➤ هل يوجد أثر للتفويض المالي للسلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟

➤ هل يوجد أثر للتفويض لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية؟

وقام باختبار الفرضيات التالية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تفويض السلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتفويض الفني للسلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتفويض المالي للسلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاتخاذ القرار على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

وهدفت الدراسة في عمومها إلى تقصي أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستمارة في

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

جمع البيانات والعينة التي أجري عليها البحث تمثلت في جميع الافراد العالمين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية البالغ عددهم 211.

وتوصل إلى النتائج التالية:

➤ تشير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تفويض السلطة (الدرجة الكلية) وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ارتفع تفويض السلطة ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

➤ توصلت النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التفويض الإداري وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ازداد التفويض الإداري ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

➤ تشير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التفويض الفني للسلطة وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ازداد التفويض الإداري ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

➤ تشير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التفويض المالي وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ازداد التفويض المالي ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

➤ تشير النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين بعد اتخاذ القرار وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما تم منح العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية صلاحيات اتخاذ القرار ارتفع الأداء لديهم.

• الدراسة الثانية:

قام بها عبد ناجح راضي علي معاني 2015 تحت عنوان درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية وهي أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح العالمية في نابلس فلسطين.

طرحت التساؤلات التالية:

➤ ما درجة التحفيز لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء أنفسهم؟

➤ ماهي درجة الرضا الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدرء أنفسهم؟

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم؟
- هل توجد فروق في درجة التحفيز والرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل) من وجهات نظرهم؟
وقام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير مستوى الدخل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدخل.

- وكان الهدف من هذه الدراسة بشكل عام هو محاولة الوصول إلى طرق لتطوير مستوى الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من خلال التعرف على وضع المبادئ الأساسية لنظم التحفيز الخاصة بهم واعتمد الباحث في ذلك المنهج الوصفي وعلى الاستبيان لجمع البيانات وتم توزيعها على العينة المكونة من 385 من مدراء المدارس الثانوية الحكومية في مدارس مديريات التربية، وتوصل إلى النتائج التالية:
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي المجالات الأول والثالث والرابع بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للمجالات ماعدا مجال (التحفيز عبر التعامل) ولصاح مستويي (دبلوم وبكالوريوس).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات وفي المجالات الأربعة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الدخل في الدرجة الكلية وفي المجالات الأربعة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للمجالات وفي المجالات الأربعة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للمجالات وعلى كافة المجالات ماعدا (الدورات والتدريب) ولصالح مستويي (دبلوم وبكالوريوس).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمجالات وفي مجال العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ولصالح مستوى (05-10 سنوات).

➤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدخل في الدرجة الكلية للمجالات وفي المجالات الأولى والثاني والرابع بينما يوجد فروق في المجال الثالث (العلاقة مع مديرية التربية والتعليم) لصالح مستويي (أقل من 4000 شيكل).

• الدراسة الثالثة:

بعنوان تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء وهي عبارة عن رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء بوصفها جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال من إعداد أفرح خضير عبد الرضا الغانمي 2015.

حيث طرح التساؤلات التالية:

- هل يدرك العاملون في المنظمتين أبعاد استراتيجية التمكين والأداء المتميز؟
 - هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والأداء المتميز؟
 - ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد استراتيجية التمكين والأداء المتميز بأبعاده؟
 - هل يتأثر الأداء المتميز بأبعاد استراتيجية التمكين؟
 - هل هناك تباين في مستوى تبني المنظمتين لأبعاد استراتيجية التمكين والأداء المتميز؟
- وانبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الرئيسة على النحو الآتي:
- يدرك العاملون في المنظمتين أهمية أبعاد استراتيجية التمكين.
 - يدرك العاملون في المنظمتين أهمية أبعاد الأداء المتميز.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والأداء المتميز.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والأداء المتميز.
 - يوجد تباين ذو دلالة معنوية في تبني المنظمتين استراتيجية التمكين بأبعاده.
 - يوجد تباين ذو دلالة معنوية في تبني المنظمتين الأداء المتميز بأبعاده.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجية التمكين والأداء المتميز واعتمد الباحث على المنهج المسحي والأداة التي استخدمها في جمع البيانات تتمثل في 146 استمارة موزعة على عينة الدراسة من القيادات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء.

توصل الباحث إلى نتائج يمكن تلخيصها كالآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- يمتلك العاملون في المنظمات إدراك عالي بأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية، إذ حققت جميع فترات الأبعاد درجة مميزة باستثناء تراجع قناعات المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء بشأن عدم وضوح الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المديرية، مما يؤدي إلى القصور في التزام العاملين في مديرية تربية محافظة كربلاء للعمل ضمن الجماعة.
- يمتلك العاملون في دائرة صحة محافظة كربلاء إدراك عالي بأبعاد الأداء المتميز باستثناء عدم رغبة العاملين في التدخل على نحو هادف مع الأشخاص الآخرين لأداء عمل ما، وعدم الاعتماد على الفوائد بوصفها حافز للبقاء في الدائرة.
- تقدم أبعاد الأداء المتميز (أداء المهام، والأداء السياقي، وسلوك المواطنة التنظيمية)، في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء باستثناء تسع فقرات من فقرات بُعد سلوك الأداء المعاكس.
- اهتمام الإدارتين بترسيخ القيم الأخلاقية في العمل من خلال عقد الاجتماعات الدورية لترسيخ الإحساس بممارسة الرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرارات، وحرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة، لاعتمادها على سياسات وبرامج وإجراءات واضحة بنسب متقاربة.
- هناك اختلاف في مستوى قناعات المعنيين بشدة الاستجابة حول وضوح الرؤية والاستراتيجيات التي تحقق الأهداف. فقد تقدمت المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء على دائرة صحتها بهذا الجانب بنسب متفاوتة.

• الدراسة الرابعة:

- هي دراسة إيهاب أحمد عويضة 2008 بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة وهو بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال. وتتمحور الدراسة حول التساؤل التالي:
- ما أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة؟
- وقام بصياغة الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وهي (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر والحوافز، الرضا عن فرص النمو والتقدم والارتقاء الوظيفي، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف، الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، الرضا عن ظروف العمل كالأمان والسلامة والاستقرار) وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم وهي (الموافقة على سياسة المنظمة، الاهتمام بمصير المنظمة، العضوية في المنظمة على المدى البعيد والانتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

➤ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر العلاقة بين الرضا والولاء تعزى للمتغيرات الشخصية التالية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء لدى العاملين في المنظمات الأهلية، مع اعتماده على المنهج الوصفي واستخدامه للاستبيان كأداة للدراسة واختار عينة طبقية حجمها 360 من موظفي وموظفات المنظمات الأهلية وتوصل إلى النتائج التالية:

➤ وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.

➤ المستوى العام لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة جيد نسبياً ويقدر %72.65.

➤ المستوى العام لإجمالي الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة عالي نسبياً ويقدر %81.87.

➤ أن مستوى الرضا عن الوظيفة مرتفع لدى العاملين في المنظمات الأهلية بنسبة %80.10 وهذا يدل عن أن معظم الموظفين راضون عن وظائفهم وملتزمون بهاء ربما بسبب عدم وجود وظائف أخرى لهم في أماكن أخرى في ظل الحالة الاقتصادية الصعبة الموجودة بمحافظة غزة ولأن المنظمات الأهلية توفر لعاملها مزايا وخدمات وامتيازات لم يوفرها القطاع الخاص» في حين أن القطاع الحكومي لا يوجد فيه متسع لعاملين جدد.

➤ أن مستوى الرضا عن الأجر لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة ايجابي ولكن منخفض بنسبة %63.59 وهي نسبة ليست قوية.

➤ أن مستوى الرضا الوظيفي عن فرص النمو والتطور إيجابي ولكن منخفض بنسبة %65.73.

➤ هناك مستوى جيد من الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف بنسبة %74.16.

2. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في نواحي مختلفة يمكن إجمالها في النقاط التالية:

➤ مثلت إطاراً مرجعياً لبناء تساؤلات وفرضيات الدراسة خاصة فيما يتعلق بمؤشرات كل من تفويض السلطة والتحفيز وفتح قنوات الاتصال.

➤ تم الإلمام ببعض المراجع التي ساهمت في بناء الإطار النظري خاصة من حيث الاطلاع على الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة وأخذ فكرة عن الموضوع.

➤ من خلالها تم اختيار المنهج المناسب للدراسة وكذلك الأدوات المناسبة لجمع البيانات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- تم توظيفها في بناء أداة جمع البيانات (الاستمارة) وصياغة فقراتها، حيث تم الاستعانة بدراسة كل من "إيهاب أحمد عويضة" و"ممدوح سودي منوخ الظفيري" في بناء عبارات المحور الثاني الخاصة ببعد تفويض السلطة. كذلك دراسة "بوعطي جلال الدين" في صياغة العبارات التي لها صلة ببعد فتح قنوات الاتصال وأخيراً دراسة "صابر عيسى" في صياغة بعض عبارات المحور الرابع الخاص ببعد التحفيز.
- تمت الاستفادة من دراسة كل من "بوعطي جلال الدين" و"ممدوح سودي منوخ الظفيري" و"عبد ناجح علي راضي معني" في طريقة التحليل وتفسير ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.
- إلقاء نظرة على نوع الأساليب الإحصائية والمنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة وذلك لبناء تصور منطقي لجمع وتحليل البيانات في الدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بالأساليب الإحصائية (معاملات الارتباط والثبات) المعتمدة في دراسة "عيسى صابر".

3. علاقة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية: من خلال تناولنا للدراسات السابقة سنحاول تسليط الضوء على

مختلف جوانب الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات ومقارنتها مع الدراسة الحالية:

أ. أوجه الاختلاف:

لقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جوانب عديدة يمكن أن نوضحها كما يلي:

• من حيث الهدف:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي على عكس الدراسات السابقة التي لكل منها هدف لا يخدم الموضوع محل الدراسة.

• من حيث المجال المكاني والزمني:

تم اجراء الدراسة الحالية في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب لولاية بسكرة 2023/2022 بينما تم اجراء الدراسات السابقة في مختلف أقطار العالم العربي:

- دراسة "بوعطي جلال الدين" 2009/2008 بمؤسسة سونلغاز عنابة.
- دراسة "ممدوح سودي منوخ الظفيري" 2012 بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- دراسة "عبد محمد عساف وأشرف منذر الصايغ" 2015 أجريت على مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية فلسطين.
- دراسة "أفراح خضير عبد الرضا الغانمي" 2015 بمحافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء-العراق.
- دراسة "إيهاب أحمد عويضة" 2008 على المنظمات الأهلية بمحافظات غزة-فلسطين.
- دراسة "صابر بن عيسى" 2019/2018 أجريت على مستوى ثانويات ولاية بسكرة.

ب. أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي.
- اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات في دراسة الموضوع لذلك فهي تلتقي في هذه النقطة مع جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها.
- وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "أفراح خضير عبد الرضا الغانمي" إذ تناولت متغير التمكين في حين أن الدراسة الحالية تتمحور بشكل كبير حول دور هذا المتغير في تحقيق الرضا.

خلاصة

إنطلاقاً من هذا الإطار العام للدراسة الذي تم فيه معالجة مشكلة الموضوع بإسهاب وتفصيل نظري علمي دقيق مع تحديد أسباب وأهداف الموضوع والاستعانة ببعض الدراسات العربية والمحلية السابقة التي كان لها عائد كبير في الدراسة الحالية، أصبح في الإمكان الآن التعمق أكثر في التراث النظري للمتغيرات محل الدراسة ومعالجتها وتحليلها بناءً على ما تم تناوله في هذا الفصل.

الفصل الثاني

الإطار النظري للتمكين التنظيمي

تمهيد

أولاً- خصائص التمكين التنظيمي

ثانياً- أبعاد التمكين التنظيمي

ثالثاً- أهميته وأهدافه

رابعاً- خطوات تنفيذ التمكين التنظيمي

خامساً- معوقات التمكين التنظيمي

سادساً- النظريات المفسرة للتمكين التنظيمي

خلاصة

تمهيد

في هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على العديد من العناصر التي ستساهم في التحليل العلمي للموضوع ولذلك سيتم معالجة كل من خصائص التمكين التنظيمي وأبعاده مع التركيز على الأهمية التي يستقيها هذا المفهوم في الفكر التنظيمي والهدف من تنفيذه في مختلف الوحدات الإدارية وهذا إضافة إلى الإشارة إلى أهم الخطوات التي يتم تطبيقها لضمان تحقيقه بفعالية وثم تسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تقف أمام تحقيقه وأخيراً النظريات التي تناولته بدقة، وبناءً على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى جملة من العناصر كما هو موضح في الشكل السابق.

أولاً- خصائص التمكين التنظيمي:

- للمكين التنظيمي العديد من السمات التي تميزه عن غيره من الاستراتيجيات التنظيمية المعتمدة في المؤسسة ولعل من أبرز خصائصه نذكر ما يلي:
- يعتمد التمكين على فكرة أن أي فرد على اتصال مباشر بمهمة ما هو الشخص الأنسب لاتخاذ القرارات بشأن المهمة المذكورة.
 - يعتمد نموذج الإدارة القديم على فكرة التوجيه والسيطرة على المرؤوسين على العكس من ذلك، فإن التمكين له الحرية كمبدأ ويسهل المبادرة الذاتية ويعزز الإبداع.
 - التمكين يعني التخلي عن الهيكل الهرمي والتوزيع العادل للمسؤوليات، بمعنى أن القطاعات المختلفة تؤسس علاقات أفقية مع بعضها البعض وأن الاختلافات مبنية ببساطة على الاختلافات في الوظيفة وليس على الاختلافات في سلطة صنع القرار.
 - التمكين يتطلب وفي نفس الوقت يبني الثقة. فهي في المقام الأول، وهي شرط لا غنى عنه بحيث يمكن تفويض سلطة اتخاذ القرار لجميع أعضاء الشركة. يدرك الموظف هذا الأمر مما يعني أنه يتم تقييمه لدوره وقدراته.¹
 - التمكين قوة وسلطة وتأثير يرتبط بالقدرات والإمكانيات.²
 - التمكين هدف من أهداف رعاية ومقابلة الحاجات الإنسانية.
 - يتوقف التمكين على الإطار الثقافي والقيمي ورأس المال الاجتماعي في المجتمع.
 - إقناع الذات والآخر بالقدرة على التمكين.
 - وسيلة لتحقيق الأهداف المجتمعية ومؤشرات لعائد التنمية والرعاية الإنسانية.
 - وسيلة للعدالة ومحاربة الفساد، وزيادة الثقافة والتضامن الاجتماعي.
- ولقد تجاوز هذا المفهوم كافة الأساليب الكلاسيكية التي تعتمد على الصرامة والتسيير التقليدي للمورد البشري وهذا تؤكد خصائصه السالفة الذكر والتي من شأنها أن تشكل طاقة للإنتاج الفكري والعقلي للموظف في ميدان العمل بشكل عام وفي الإدارة على وجه الخصوص، وهذا الأمر الذي يجعل من التمكين استراتيجية تنظيمية طويلة الأمد تعتمد بشكل أساسي على المورد البشري ولا تكاد تستغني عنه في مجمل الظروف. حيث يعزز تمكين الموظفين الكفاءة الذاتية والشعور بالانتماء للمؤسسة مما يسمح بتأدية المهام بشكل فعال.

1 Kalum Talbot, **Empowerment: 10 Key Characteristic, Examples, Advantages and Disadvantages**, Accessed on March 4 2023: <<https://crgsoft.com>>

2 سعد سالم سلطان، **تمكين الأقليات من الحقوق المدنية والسياسية في القانون الدولي العام والدستور العراقي سنة 2005**، ط1، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2021، ص 26.

ثانياً-أبعاده: يرى "سبكتور" Spector أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

1. **البعد المهاري:** ويُقصد به إكساب العاملين والموظفين الإداريين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب والتكوين وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة وغيرها من المهارات التي تساهم بشكل كبير في ترقية مستواهم الفكري والعملية.
 2. **البعد الإداري:** ويُقصد به إعطاء الفرصة والحرية وكذلك الصلاحية في إتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة دون تمييز أو إهمال لبعض القطاعات الإدارية.
- و بالنسبة ل"توماس" و"فلتهاوس" "Thomes & Velthouse" فيؤكدان بأن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:
1. **حرية الإختيار:** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الموظفين أو العاملين أو عدد الفرص المتاحة لهم في إختيار طرق وأساليب تنفيذ مهام عملهم.
 2. **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة وإمكانية الأفراد على إنجاز المهام الموكلة إليهم والمنوطة بهم بنجاح استناداً إلى خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم العلمية والعملية.
 3. **معنى العمل:** ويعني إدراك الأفراد أن المهام التي يقومون بتأديتها ذات معنى وقيمة مادية كانت أم معنوية بالنسبة لهم وللمنظمة من ناحية، وبالنسبة للمجتمع من ناحية أخرى.
 4. **التأثير:** وعلى هذا الأساس يبنى في اعتقاد الأفراد بأن لهم دوراً وتأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها وتتبناها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بأعمالهم ومجهوداتهم.¹
- و عموماً يمكن تحديد مجموعة من الأبعاد والتي لها صلة مباشرة بالأبعاد التي صاغها "سبكتور" حيث يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في دراستنا. ولعل أبرزها ما يلي:

1. تفويض السلطة Delegation of authority:

تفويض السلطة ويمكن تعريف التفويض **Delegation** بأنه العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين، فتفويض السلطة ما هو إلا تصريح بأداء عمل ما، وعلى الرئيس أن يتأكد أن السلطة المفوضة للمرؤوسين بالقدر الكافي لإنجاز العمل المطلوب، وأن المرؤوس على دراية كافية بالأسلوب المناسب لإستخدام هذه السلطة.²

1 أحمد عبد الغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفعالة، ط 1، دار النشر للجامعات، مصر-القاهرة، 2014، ص 146-147

2 ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2012، ص 53.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للمتمكين التنظيمي.

يؤكد هذا التعريف بأن التفويض هو عملية ونشاط يتم من خلاله نقل وتحويل الأعمال والمهام بين أطراف المنظمة (الرئيس والمرؤوس) بهدف إتخاذ القرار.

وتجدر الإشارة هنا أن تفويض السلطة عادةً ما يلازمه تفويض إختصاص ما ومعنى هذا أن الرئيس الإداري عندما يفوض نائباً أو معاوناً له في إختصاص معين يتحتم عليه أن يفوضه في السلطة التي تمكنه من ممارسة هذا الإختصاص على الوجه المناسب، وتفويض السلطة لايعني التنصل من المسؤولية لأن المفوض إليه يصدر قرارات كأنها صادرة عن السلطة الأصلية لذا يجب البحث عن أفضل التابعين وتفويضهم.¹

2. التدريب Training:

التدريب هو تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والإتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لإستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها، أو الجديدة التي يكتسبها في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدده للقيام بمهام الوظيفة المستقبلية وفق مخطط علمي لإحتياجاته التدريبية.² يركز هذا التعريف على أن التدريب ما هو إلا عملية إكساب الأفراد أو الجماعات مجموعة من المهارات والمعارف المحددة والمناسبة التي تساهم بشكل كبير في تحسين أدائهم بغرض تنمية قدرات العامل أو الموظف.

فالتدريب يعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها في آن واحد، أي أن غاية التدريب على مستوى المنظمة تتكون من شقين تربطهما علاقة إعتمادية، فالشق الأول يتمثل في تحقيق نتائج أفضل في عمليات المنظمة، والشق الثاني هو تحقيق أهداف العاملين، وهذا يعني أنه لا يمكن تحقيق أهداف أي من الطرفين بدون تحقيق أهداف الطرف الآخر.³

3. فتح قنوات الإتصال Open Communication Channels:

لطالما كان الإتصال عملية إرسال واستقبال للمعلومات وللأفكار وللآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل ومستقبل). وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو إتجاه أو سلوك أو خبرة معينة، وذلك بإستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الإتصال المناسبة (المناقشة، المحاضرة، المقابلة، الاجتماع، الإتصال الهاتفي...) ⁴. تتناول هذ التعريف بالتفصيل جميع جوانب وأطراف العملية الاتصالية وهما

1 عاطف عبد الله المكاوي، التفويض الإداري Administrative Authority، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر-القاهرة، 2015، ص 159.

2 عائشة شتاحة، التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ط1، 2019، ص 29.

3 سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر-القاهرة، 2007، ص 24.

4 مدحت محمد أبو النصر، مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، دط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2012، ص 16.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

المرسل والمستقبل مع ذكر مجموعة أدوات ووسائل الاتصال التي يعتمد عليها بكثرة في المنظمات والإدارات لاسيما الحديثة منها كذلك هو تعريف ويخدم الموضوع بقوة.

ويكون الإتصال فعالاً عندما يحقق الهدف منه فعند القيام بالإتصال من قبل المرسل ينبغي أن يكون الهدف واضحاً ومحددًا حتى يستطيع التأثير في المرسل إليه على إتخاذ قرار معين أو القيام بتصرف ما. وتستلزم عملية الإتصال الفعال جملة من الشروط منها:

- يجب أن يكون الهدف من الاتصال محددًا؛ وهذا يعني أن يحدد للمرسل إليه ما ينبغي أن يفعله وما مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.

- أن يكون الهدف من الإتصال مقبولاً؛ بمعنى أنه لا ينبغي أن يتعارض الهدف مع قيم ومعتقدات المرسل إليه فكلما كان قبول المرسل إليه للهدف عالياً كلما كان الإتصال أكثر كفاءة.

- جعل الهدف ذو نفع وفائدة للفرد؛ فكلما كان الهدف يحقق نفعاً وفائدة للمرسل إليه كلما كان تفاعله مع المرسل أكثر، وتكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد عندما تمدّه بمعلومات يكون بحاجة إليها أو تحقق له نفع مادي أو معنوي.

- عدم جعل الأهداف من العملية الإتصالية صعبة ومعقدة إنما محاولة إعطاءها الصبغة والميزة التنافسية.¹

4. التحفيز Stimulus:

يمكن تعريف التحفيز بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الإحتياجات لدى الأفراد. فالتحفيز هو عملية تتعلق أساساً بثلاثة عناصر وهي بذل الجهود، والأهداف، وإحتياجات الأفراد، فإذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعداً لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابياً وفعالاً إلا إذا تم توجيهه كماً وكيفاً (نوعاً) لخدمة أهداف المؤسسة، وأخيراً فلكي تستمر عملية التحفيز، فيجب أن ترتبط بإشباع بعض إحتياجات الفرد.² رغم عدم شمولية هذا التعريف بكافة التفاصيل المتعلقة بالتحفيز لدى الأفراد إلا أنه ركز على العناصر الأساسية التي يبني على أساسها التحفيز لدى الفرد ألا وهي الجهد والهدف وإحتياجات الأفراد.

وكذلك تعتبر الحوافز من المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإن عنصراً هاماً من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة، ومدى توافقها

1 سناء محمد سليمان، سيكولوجية الإتصال الإنساني ومهاراته، دط، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر-القاهرة، 2014، ص 233.

2 محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، دط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2013، ص 79.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، فالتوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في إستجابة الأفراد وبالتالي رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج وأهداف.¹

وعموماً فإن كل من تفويض السلطة والتدريب والإتصال الفعال والتحفيز تمثل وتجسد المعنى الحقيقي للتمكين التنظيمي فبدون نظام للحوافز لا يمكن ضمان التميز في الأداء من طرف العامل إذ يصعب على الفرد أن يطلق العنان لإبداعه في بيئة لا تتسم بالمساواة والتقدير في بذل المجهود الشخصي من طرف العامل كذلك يعد التفويض سمة أساسية يعتمد عليها التمكين التنظيمي بشكل كبير، إذ يساهم التفويض في بناء الثقة بين أطراف وأعضاء المنظمة الواحدة ناهيك عن تحقيق شبكة مترابطة ومتراصة وفعالة من الإتصالات بين أفراد المؤسسة الأمر الذي يسمح بتبادل و نقل المعارف و الخبرات بين بعضهم البعض وتحقيق مستوى عالي من التدريب بغرض تمكين الفرد في مختلف جوانب التنظيم. وهذا ما تؤكد المعادلة التي وضعها كل من **Brown & Lawler** عام 1995 وتتجسد في:

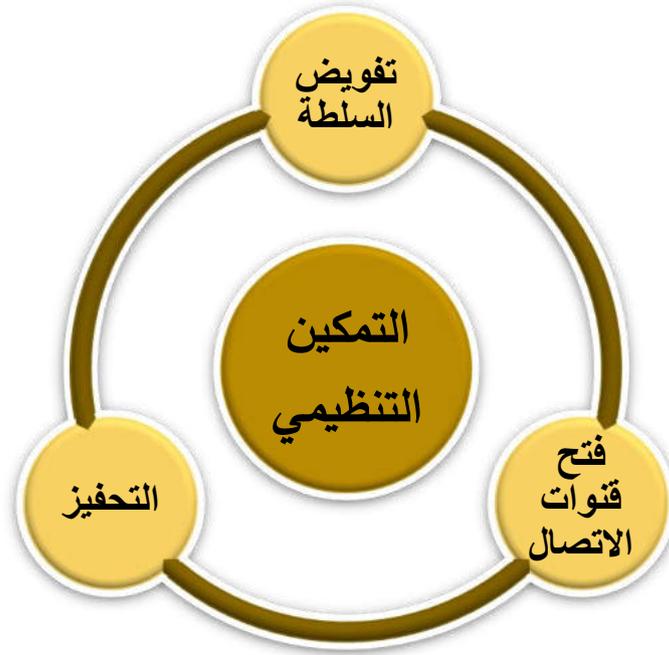
$$\text{المكافآت} \times \text{المعرفة} \times \text{المعلومات} \times \text{القوة} = \text{التمكين}$$

الشكل 03 يوضح المعادلة الرياضية لتحقيق استراتيجية التمكين

المرجع: بركة بلاغماس، التمكين التنظيمي بين الحداثة والتأصيل الإسلامي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 4، جامعة البليدة-2، جوان 2014، ص 14.

حيث تعبر كل من هذه المؤشرات عن عوامل أساسية يتم من خلالها تحقيق التمكين بفعالية في شتى المجالات لذا فإن حاصل ضرب هذه العوامل يعبر عن مدى نجاح استراتيجية التمكين التنظيمي.

1 بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر-القاهرة، 2013، ص 100.



الشكل 04 يوضح الأبعاد المستقاة من التراث الفكري

المصدر: إجتهد الطالبين.

ثالثاً- أهميته وأهدافه.

1. أهمية التمكين التنظيمي.

يعد التمكين التنظيمي من أهم ضمانات إستمرار المنظمة إذ يساهم بشكل كبير وفعال في رفع المعنويات ومستوى الرضا للعاملين في المؤسسة والمنظمة إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإظهار واستعراض قدراتهم ومهاراتهم إضافة إلى تمتعهم بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة العليا وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة والمعطاة لهم في إثراء التفكير الإبداعي والسعي نحو تحسين الأداء، كما أن التمكين يؤدي لسرعة معالجة شكاوي واقتراحات ومشكلات الإدارة بصفة عامة والمؤسسة على وجه الخصوص، وهو عامل أساسي لنجاح المؤسسات على إختلاف أشكالها وأنواعها وضمن إستمرارها، لاسيما وقد أصبحت المؤسسات الحكومية أو غير الحكومية في بيئة تنافسية متصاعدة مع نظيرتها من المؤسسات الصاعدة الأخرى.¹

1 محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الإتجاهات المعاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011، ص 26.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

وتكمن أهمية التمكين التنظيمي في كونه المنبع والمصدر الأساسي والرئيسي لتنمية روح الإبداع وتحسين مستوى الرضا والانتماء لدى الأفراد والعاملين في العديد من القطاعات الإدارية، وعموماً يمكن تكمن أهميته في:

- الحاجة إلى عدم إنشغال الإدارة بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية بعيدة المدى.
- الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة البشرية منها.
- تحسين عملية إتخاذ وصنع القرارات وحل المشكلات التنظيمية.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي لدى الأفراد وزيادة الإنتماءات للهيئات والتنظيمات المختلفة.
- إستثمار الوقت وتنظيمه بإعتباره عامل هام خاصة في أثناء إتخاذ القرار.
- السماح بمستويات أكبر للأفراد وتمكينهم من إكتساب أكبر قدر من النجاح ليكون لهم دافع لبذل المزيد من الجهد.¹
- التمكين يتيح للقادة ولأعضاء الفريق من العيش بأقصى إمكاناتهم وإمتلاك عملهم الخاص.
- إنه يمكننا من التركيز على مواهب الأفراد وقدراتهم، ودمجها مع مواهب الآخرين من أجل تحسين الفريق.²

2. أهداف التمكين التنظيمي.

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها إستراتيجية التمكين في التنظيم من دون أن تختلف الغاية الرئيسية من هذه الإستراتيجية وهذا الإختلاف والتعدد قد يكون سببه تفاوت النظرة للتمكين لكونه إستراتيجية إدارية أو فلسفة منظرية أو أيديولوجية تنتجها الإدارة. ويمكن أن نوجز أهم الأهداف التي يسعى التمكين التنظيمي لتحقيقها في النقاط الآتية:

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الإستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة والمناسبة.
- زيادة وتعظيم ربحية المنظمة وزيادة نسبة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو والتطور.
- الهدف الرئيسي من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبية توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة والمؤسسة أو المستفيدين من نشاطاتها.³

1 محمد مقداد الربيعي، قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الإجتماعي، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2016، ص 35-36.

2 Ian Munro September 21, 2021, Learn to achieve true empowerment at work, accessed November 13 2022, < <https://www.betterup.com>>

3 زكرياء الدوري، أحمد صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2022، ص 93.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

- يهدف التمكين التنظيمي إلى تحقيق ارتفاع في مستوى الإنتاجية لدى العاملين.
- التقليل من نسبة الغياب ودوران العمل.
- ويهدف أيضاً إلى تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
- تحقيق مكانة متميزة والحفاظ على السمعة الجيدة للمنظمة أو المؤسسة.
- زيادة القدرة التنافسية؛ أي خلق جو تنافسي داخل المؤسسة عن طريق فتح المجال أمام العاملين للإبداع.
- زيادة التعاون على حل المشكلات التنظيمية ومحاولة التخلص من نقشي وظهور الآفات البيروقراطية.¹

رابعاً- خطوات تنفيذ التمكين التنظيمي.

إن عملية التمكين التنظيمي للعاملين جزء لا يتجزأ من العمليات والوظائف الإدارية الهادفة لتنمية مختلف أوجه النشاط بالمؤسسة من تمويل وتسويق وإنتاج وغيرها من النشاطات الأخرى، وذلك لضمان سيرورتها ومكانتها التنظيمية والاجتماعية، وهذه العملية كغيرها من العمليات الأخرى تمر بجملة وعدد من الخطوات التدريجية والمتسلسلة للوصول إلى الهدف المخطط له من وراءها.

وقد اختلف الرواد والباحثين في مختلف التخصصات والشعب العلمية في تحديد وصياغة هذه الخطوات فعلى سبيل المثال يحدد كل من "براون" و"لور" و"**Bowen and Lawler**" ثلاثة خطوات لتنفيذ عملية التمكين بينما يؤكد "**Caudron**" أن الخطوات التدريجية في تطبيق التمكين هي أفضل الطرق الناجعة لتمكين فرق العمل²، وبناءً على ذلك يمكن تنفيذ التمكين التنظيمي وفقاً للخطوات التالية:

1. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.³

- وتتمثل في تحديد أسباب الحاجة للتغيير؛ حيث يجب على المديرين تحديد مجموعة الأسباب والعوامل التي تدفعهم إلى تبني برنامج لتمكين الموظفين، مع إتباع جملة من الخطوات والطرق المنطقية والمقنعة كمحاولة شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين وإعطائهم نبذة عن تفاصيل العملية، وذلك للحد والتقليل من درجة الغموض وعدم التأكد، ما يؤدي بالمرؤوسين إلى التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، وتجد الإشارة هنا بأن تبني أي برنامج لتمكين العاملين يأتي في سياق تحقيق أهداف كثيرة منها:
- تحسين خدمة العملاء سواءاً من ناحية الكم أو النوع.
 - رفع مستوى الجودة وهو يعتبر من أهم وأسمى الأهداف في تمكين الموظفين.

1 منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2015، ص140.

2 أحمد السيد الكردي، خطوات لتنفيذ تمكين العاملين (2011/04/28)، بوابة كنانة أونلاين، تم الإطلاع يوم 2022/04/12: <https://kenanaonline.com>

3 سعد علي ربحان المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة 4 مقال 4 Models of contemporary Managements، دط، دار اليازوري العلمية، الأردن-عمان، 2021، ص 444.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

- زيادة الإنتاجية بغرض تحقيق الربح والتنافسية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين العلمية والعملية وتدعيم اتجاهاتهم الفكرية والثقافية.

2. الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين.

وتتجسد من خلال التغيير في سلوك المديرين قبل المضي قدماً وبشكلٍ جدي في تنفيذ وتطبيق عملية التمكين، فهناك دوماً حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم من طرف المدير، فقد أمضى الكثير من المديرين عدة سنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب سيكون هذا المدير بطبيعة الحال غير راغبٍ في التخلي أو التنازل عنها بشتى الطرق والأساليب، وبالتالي يشكل تغيير سلوكات المدير للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين عائقاً تنظيمياً على مستوى الإدارة وتطور المؤسسة من ناحية وإضافةً إلى كونه خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين من ناحيةٍ أخرى.¹

3. الخطوة الثالثة: تحديد قرارات يشارك فيها المرؤوسين.

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والموظفين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.²

4. الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.

حيث تعتبر عملية تكوين فرق العمل خطوة مهمة وأساسية على صعيد عملية تنفيذ تمكين الموظفين، إذ أن المنظمات والمؤسسات التي تميل إلى تشكيل فرق العمل، تسعى دوماً إلى تمكين الموظفين أعضاء الفريق، فما هو مطلوب من الفريق تحقيقه لا يتأتى إلا من خلال الأعضاء الممكنين والقادرين على إتخاذ وصنع القرارات المختلفة.³

1 أحمد الشباب، عنان أبو عمور، مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2014، ص 230.
2 عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، ط1، دار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013، ص 459.
3 سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثالث)، دط، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2022، ص 99.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

5. الخطوة الخامسة: الاتصال لتوصيل التوقعات.

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.¹

6. الخطوة السادسة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

المقصود هنا بالتقدير عندما يتعرف الرؤساء أو المدراء في الإدارة العليا على مساهمات المرؤوسين بالإدارة الدنيا وإنجازاتهم. لذلك فإن التقدير والمكافأة يعمل كأداة لتعزيز السلوكيات التي تدفع المؤسسة إلى التميز وتعطي دفعة حيوية لمشاركة الموظفين التي لها "تأثير مضاعف" يتجاوز المتلقي. وباعتبار المدير عنصر مهم في عملية التمكين، فإن إقراره يتيح لمرؤوسيه معرفة أنهم يلقون الإهتمام اللازم والمناسب من خلال تهيئة بيئة يشعر فيها هؤلاء الأفراد بالتقدير لمساهماتهم وإنجازاتهم. من خلال التقدير والمكافآت سواءاً كانت مادية أو معنوية، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات شكر وتقدير جراء مشاركتهم في البرنامج. ويمكن أيضاً عن طريقها بناء ثقافة تجذب أفضل المواهب وتحافظ عليها. وهذا كله في إطار تطبيق عملية التمكين لتحقيق النجاح والفعالية.²

وقد أثبتت العديد من الدراسات العلمية والأكاديمية أن الموظفين الذين يشعرون بأن جهودهم تلقى الثناء والتقدير وأن عملهم مميز ومحترم من طرف الإدارة العليا هم الأكثر رضاً وولاءً لذلك وجب تبني آلية معينة يتم من خلالها تحفيز الموظفين الإداريين وتقدير جهودهم مادياً ومعنوياً.³

7. الخطوة السابعة: عدم إستعجال النتائج.⁴

فمن الطبيعي والمعتاد أنه لا يكمن إدخال أي تغيير في مجريات ومكان العمل في فترة وجيزة بحيث يجب الحذر والانتباه من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أو المرؤوسين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، فقد ينتهي التمكين بالمحاباة والتميز وقد يفسد بيئة ومكان العمل ويؤدي إلى عدم الثقة والسخونة، إضافة إلى ذلك قد يكون هناك تدخل سياسي أو قد يستخدم كبار

1 خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، دط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2018، ص 59.

2 Harvard Faculty of Arts and Science 19 Nov 2022, Recognizing and Rewarding Your Staff, Accessed on December 07 2022: < <https://webcache.googleusercontent.com>>

3 رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية Human Resources Management: دليل عملي Practical Guide، دط، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2013، ص 149.

4 Hamid Saremi, "EMPOWERMENT AS A NEW APPROACH IN THE MANAGEMENT", Sci.Int, 2015;27(3): 2603-2610, p. 2608.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

المديرين نفوذهم السياسية في إطار هذه العملية وبالتالي يجب على الإدارة عدم إستعجال الحصول على نتائج سريعة ذلك أن التمكين عملية شاملة وحساسة تأخذ الكثير من الوقت وتمس جميع الأطراف في المنظمة والمؤسسة.



الشكل 05 يبين الخطوات التدريجية لتطبيق استراتيجية التمكين التنظيمي

المصدر: إجتهد الطالبين.

خامساً-معوقات التمكين التنظيمي.

إن عملية التمكين التنظيمي للعاملين والموظفين في أي مؤسسة أو منظمة مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه سواءً كان إنتاجي أو تمويلي أو خدماتي وما إلى ذلك، تواجه العديد من الصعوبات والعراقيل والتحديات، وهذه الأخيرة إذا لم يتم مواجهتها من قبل الإدارة وخاصة الإدارة العليا فإنها تؤدي بطبيعة الحال إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين التنظيمي. وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مجموعة من المعوقات التي تقف عائقاً أمام تحقيق عملية التمكين كالاتي:

1. **إنعدام الثقة:** ستؤدي العلاقة الضعيفة والهشة بين الإدارة والعاملين أو الموظفين إلى إبطاء أو منع قبول التمكين والتصنيع الهزيل.
2. **ضعف التواصل:** ضعف التواصل يدعم عدم الثقة في المنظمات، ويمكن أن يؤدي إلى توقعات غير واضحة، وبناءً على ذلك يكون لدى الفريق توقعات غير واضحة، فإنهم يعودون إلى الطريقة السابقة المعروفة لممارسة الأعمال.
3. **الخوف:** الأفراد يخافون من المجهول وبالتالي يقاومون التغيير، مطلوب تذكير واضح ومستمر بالرؤية والأهداف وكيف يتناسب الجميع مع تلك الأهداف، يحتاج الأفراد إلى الشعور بالأمان بشأن وظائفهم، كما يحتاجون أيضاً إلى الشعور بالأمان عند طرح الأسئلة والإبلاغ عن المشكلات وتقديم الأفكار وما إلى ذلك.
4. **قلة التدريب:** التدريب غير الكافي يؤدي إلى الإرتباك والإحباط والغضب للموظفين الذين يُطلب منهم التغيير ولكن دون تزويدهم بالأدوات، وتحديد إحتياجات الفريق وقياس تقدمهم بعد التدريب.
5. **عدم وجود المقاييس أو القياسات:** بحيث يكون الأفراد حريصاً على معرفة كيف يعملون، وقياس ونشر حالة كل تغيير يجب إنجازه في المصنع.¹

كما يمكن إختصار المعوقات التي تحول دون تحقيق ونجاح عملية التمكين التنظيمي في النقاط التالية:

- عدم الرغبة في التغيير.
- المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- خوف الموظفين من تحمل المسؤولية.
- ضعف نظام التحفيز (الحوافز المادية والمعنوية) ونظام المكافآت.
- ضعف التطوير والتدريب الذاتي للعاملين والموظفين.²

1 Sagoal, June 20 2011, **Empowerment Barriers**, Thinking Lean , accessed November 30 2022 , <<https://thinkinglean.wordpress.com>>

2 محمد القضاة، خالد المومني، **معالم في الفكر الإداري**، ط1، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009، ص 54.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

هذه المعوقات يمكن أن تشكل في مجموعها مطبات تقف أم المديرين والموظفين في تحقيق أهدافهم المنشودة وتحول دون نجاح المؤسسة وهذا ما يؤدي عادة إلى الجمود في نشاط المؤسسة وعدم الإستمرارية، فعدم الرغبة في التسيير يخلق نوعاً من الروتينية والملل في الوظائف والأنشطة الإدارية كذلك المركزية الشديدة في التسيير تؤدي إلى توليد مشاعر الاغتراب تجاه علاقات العمل فيصبح الموظف معزولاً أو منطوياً عن نطاق عمله وهو ما تؤكدته العديد من النظريات السوسولوجية التي جاء بها كل من "فريدريك تايلور" و"ماكس فيبر" و"إلتون مايو" وغيرهم.

سادساً- النظريات المفسرة للتمكين التنظيمي:

التمكين ليس مفهوم حديثاً بقدر ما هو عليه الآن إذ أنه نتيجة لتراكم المعارف والأفكار الإنسانية التي هي عصارة المجتمعات والحضارات القديمة والتي مهدت لتبلوره في شكله الحالي كمفهوم إداري علمي، وإن التطور التاريخي لمفهوم التمكين التنظيمي واكب العديد من التغيرات والتحولات الإدارية على مرّ السنين والعقود وتناوله الباحثين والدارسين السوسولوجيين بالدراسة والتحليل في العديد من دراساتهم ومقارباتهم النظرية للواقع، وبناءً على ذلك فإننا سنتناول هذا المفهوم وفقاً لجملة من النظريات التي كانت سبباً وممهداً لتبلور هذا المفهوم في الفكر الإداري.

أما النظريات الكلاسيكية فتنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي:

- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية البيروقراطية.
- نظرية التقسيم الإداري.

أما نظريات الكلاسيكية المحدثّة فنجد فيها كل من:

- نظرية العلاقات الإنسانية.
- نظرية الشخصية البالغة لدى "كريس أرجريس" (Chris Argyris).

وبالنسبة للنظريات المحدثّة يمكن أن نحدد:

- نظرية النظم.
- النظرية الظرفية.
- حركة الجودة والتميز.

1. نظرية الإدارة العلمية:

فقد كان في مقدمتها نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" (Fredrick Taylor) في عام 1911¹ والتي ركزت على مجموعة من المقومات والمبادئ الإدارية تتجلى فيما يلي:

- تحديد مهام ووظائف والتزامات مختلف الأقسام الإدارية.
- تحديد هيكل إداري تنظيمي لهذه المجموعات والأقسام الإدارية.
- تحديد سلطات معينة للإدارة والموظفين والعمال.
- تحديد قنوات الاتصال فيما بين الموظفين والإداريين.
- وضع مسلمات وقوانين معينة للأوامر والتعليمات.
- تحديد نطاق الإشراف.
- وضع قواعد وقوانين للرقابة الإدارية الفعالة في المؤسسة.²

من خلال هذه المبادئ التي تعد صارمة ومحففة في حق العاملين ولاسيما الموظفين الإداريين في تلك الفترة يمكن الجزم بأن مفهوم التمكين خلال تلك الفترة لم يكن واضحاً بل كان مخالفاً ومناقياً لما هو عليه الآن وذلك راجع إلى الظروف والعوامل التي كانت سائدة في تلك الحقبة من التاريخ إذ لم يكن هناك إهتمام بالبعد الاجتماعي والإنساني للموظف وإضافة إلى طغيان الجانب المادي على التنظيم والمؤسسة ككل.³

2. نظرية البيروقراطية:

أما بالنسبة للنظرية الثانية وهي النظرية البيروقراطية حيث يعتبر "ماكس فيبر" (Weber Maximilian) أول من جاء بفكرة التنظيم البيروقراطي والتي تطرق إليها في العديد من مؤلفاته وكتاباته التي حاول من خلالها البحث عن أفضل طريقة للوصول للأهداف المرسومة، وبين عن طريقها أن البيروقراطية أنجح طريقة لتحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة وترتكز هذه النظرية على مجموعة من الأسس ولعل أبرزها:

- التخصص وتقسيم العمل.
- التسلسل الرئاسي.

1 يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 25.

2 محمد سرور الحريري، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دط، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان - بيروت، 2016، ص 12.

3 يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 26.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

- عمومية القواعد التي تطبقها الإدارة البيروقراطية.¹
- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات.
- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات.
- أن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب.²

وتعد البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من معانٍ متعددة، حيث تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر"، هي نقطة البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف "فيبر" من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. وكان يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.³

تبرز هنا استراتيجية التمكين التنظيمي في المبادئ التي تطرق إليها "فيبر" في نظريته للبيروقراطية التي أراد من خلالها التأكيد على دور العنصر البشري في تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الإستغلال والإدارة الرشيدة لشتى الموارد، وذلك بناءً على أسس واضحة المعالم كالتخصص في أداء المهام إذ يتم توزيع الأنشطة على الموظفين كل حسب خبرته ومؤهلاته وهو ما يتيح للفرد مزيداً من التحكم في موارد المؤسسة الأمر الذي يجعله عنصراً هاماً وجديراً بالثقة فالصرامة التي تلازم الفرد حسب تعبير "فيبر" تنعكس على مدى سيورة ونجاح المؤسسة التي يعمل فيها.

3. نظرية التقسيم الإداري.

تشكل نظرية التقسيم الإداري أو النظرية الإدارية **Administrative Theory** رافداً أساسياً في صياغة السمات الأساسية للمدخل التقليدي لتصميم المنظمة. حيث إن نظرية الإدارة العلمية كانت قد حصرت إهتمامها في المستويات التنظيمية الدنيا في المنظمة الصناعية أي أنها إهتمت بتصميم هيكل وحدة العمل الذي يؤديه العامل، أما المستويات الإدارية العليا وكيفية إدارة المنظمة، فهذا ما لم تتطرق إليه، ويعد المهندس الصناعي "هنري فايول" (Henri Fayol) من بين أبرز المساهمين في تطوير تصميم الوحدات الإدارية في المنظمة. حيث جعل القسم أو الإدارة وليس وحدة العمل هي أساس التنظيم الإداري. وقد أشار بشكل واضح إلى أهمية الأهداف في تصميم المنظمات وتجميع الأنشطة الإدارية.⁴ ولعل أبرز أسسها:

- تقسيم العمل.

1 رابيس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دط، دار اليازوري العلمية، الأردن-عمان، 2020، ص 19-20.

2 فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، ط1، e-Kutub Ltd، بريطانيا-لندن، 2019، ص 71.

3 السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2012، ص 23.

4 مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دط، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر-القاهرة، 2018، ص 69.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للمتمكين التنظيمي.

- توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات.
- الإنضباط.
- وحدة الأوامر.
- وحدة التوجيه.
- إذعان المصلحة الخاصة للمصلحة الجماعية.¹

ومن الواضح أن هذه القواعد التي جاء بها "فايول" من خلال العديد من الأبحاث التي قام بها خلال مسيرة حياته العلمية عادة ما يتم تطبيقها لتحقيق غرض واحد ألا وهو النهوض بالمؤسسة، فالمركزية في إتخاذ القرارات تتيح للأفراد المزيد من السلطة في تسيير المؤسسة وهو ما يتحقق من خلال وحدة الأوامر والتوجيهات، وكذلك مبدئ تغليب الطابع العام على الخاص في المؤسسة فيه إبراز لدور المشاركة في التسيير وإتخاذ القرار في خدمة المصالح العامة. فالمؤسسة التي تسعى دوماً لتحقيق أهدافها الخاصة دون مراعاة الاهداف العامة للأفراد وفق "فايول" لن تستمر في نشاطها ولن تضمن سيرورتها على مر التاريخ وهذا ما ينطبق على العديد من المؤسسات الكلاسيكية التي كانت تنتهج مبدأ التمسك بما هو قديم وسياسة الإكراه في التسيير مما يخلق نوعاً من الجمود في النشاط ويعرقل وحدة الفريق، وعلى عكس ذلك نجد المؤسسة الحديثة أو ما يعرف بالمؤسسة المتعلمة والممكنة قد برزت كنموذج فعال في الإدارة الحديثة، إذ تؤكد هذه الأخيرة على ضرورة السلاسة في تصميم الوحدات الإدارية مما يضمن لها النجاح سواءً في تطوير مواردها من جهة وتنمية عائداتها مادية كانت أو معنوية من جهة أخرى.

4. نظرية العلاقات الإنسانية:

ومن روادها "باركيز فوليت" (B. Follett) (1868-1933) و"جون إلتون مايو" Mayo (1880-1949)، و"هنري" "لورنس جانت" (Gant) (1866-1919). كما تفرض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة جماعية هي التعاون وليست التنافس، وبناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تسيير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر فيا سلوكه بأرائها ومعتقداتها. وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفز له للبدل والعطاء. وأن إشباع حاجاته الإجتماعية قبل هي الأساس في تحفيزه للعمل.²

1 عبد الله بن عوض الشهري، الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دط، دار البيازوري العلمية للنشر، الأردن-عمان، 2020، ص 50-51.

2 إسماعلي يامنة وآخرون، الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، ط1، دار البيازوري العلمية للنشر، الأردن-عمان، 2019، ص 24-25.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

كما يمكن تلخيص أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية هي

- أن التخصص وتقسيم العمل تفقد العمل جوانبه الإجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الإجتماعية بالآخرين.
- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الإجتماعية.
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة والحوافز المادية.
- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحساب عند تصميم سياساتها في التعامل مع الموظفين.¹

حسب "إلتون مايو" فإن تغليب البعد الاجتماعي على البعد المادي له دور فعال في تحقيق إستراتيجية التمكين التنظيمي أي أن طغيان الحوافز المعنوية وما تشمله من جوانب حسية وسلوكية على الحوافز المادية كظروف العمل والأجور وغيرها ينعكس على الموظف بطريقة أو بآخري، وهذا يتضح أكثر بتفعيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد من خلال توفير الأجواء التي تسمح بتفاعلهم مع بعضهم البعض وهو ما يحقق بعداً من أبعاد التمكين التنظيمي ألا وهو فتح قنوات الإتصال بين الموظفين، هذا الأخير يعد مطلباً ضرورياً يجب توفره في أي مؤسسة.

5. نظرية الشخصية البالغة لكريس أرجريس:

قدم "كريس أرجريس" (Chris Argyris) هذه النظرية في الشخصية والتنظيم، وهي من النظريات التي تشرح طبيعة العامل وسلوكه. وطبقاً لهذه النظرية، يصف الموظف أو العامل الناضج بكونه نشيطاً مستقلاً وواثقاً من نفسه ومنضبطاً على العكس من ذلك الشخص غير الناضج هو شخص سلبي، يفترق إلى الثقة ويشعر بالحاجة إلى الإعتماد على الآخرين. وطبقاً لـ "أرجريس" كلما كان الموظف ليس على مستوى النضج فإنه قبل أي موقف يميل إلى إتخاذ أحد هذه الإتجاهات الثلاثة (الهروب، الكفاح، التكيف).² كذلك يرى "أرجريس" أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم خاصة التنظيم الرسمي يكون من خلال إستخدام أسلوب القيادة الذي يركز إهتمامه على الأفراد الموظفين ومشاكلهم وتخفيف حدة الرقابة الإدارية، وبهذا يعمل القائد الإداري على توفير الإحساس لدى الفرد بالإطمئنان والاستقرار في العمل، ويفسح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، بالتالي زيادة قدراته في العمل.³

1 محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2015، ص22.

2 عبد الرحيم محمد، نظرية النضج-كريس أرجريس (2016)، مرجع أصيل في الإدارة والتنمية، تم الإطلاع عليه في 2022/12/11: <http://dr-ama.com>

3 شهدان عادل الغريابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر-الإسكندرية، 2020، ص53.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

وفق هذه النظرية التي قدمها "أرجريس" فإن طبيعة الفرد تتحدد من خلال الإجراءات التي يتخذها عند مواجهته لصعوبات العمل، إذ أن الشخص الناضج هو الأكثر جدارة بالثقة في تحمل المسؤولية بغض النظر عن نوعية المهام المسندة أو المفوضة إليه، الأمر الذي يمكنه من الوصول إلى مواقع السلطة والمسؤولية ولربما في ظرف وجيز على نقيض ذلك نجد أن الفرد غير الناضج هو محل للتهميش والإقصاء في المؤسسة فهو غير كفؤ وغير قادر على إنجاز مهام تفوقه درجة مما يجعله عبئاً على المؤسسة. وتجدر الإشارة هنا بأن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة هو الذي يحدد طبيعة هذا الفرد فإما يصبح ناضجاً وإما غير ناضج.

6. نظرية النظم:

كما ترى هذه النظرية أن لكل نظام مجموعة من الأنظمة الفرعية **Subsystems** وأن التعارض بين هذه الأنظمة الفرعية يبذل الجهد، ويعيق أو يحدث جمود في نشاط الفرد والمؤسسة في الوصول للأهداف العامة، كما تعتبر هذه النظرية أن الفرد أو العامل في المؤسسات ما هو إلا عبارة عن نظام له مجموعة من الحاجات والرغبات والدوافع، وأن أي تغيير في الأنظمة الرئيسية أي نظم الإدارة العليا، يؤدي بطبيعة الحال إلى تغيير في الأنظمة الفرعية المتمثلة في نظم الإدارة الدنيا، وضمن التنظيم الكلي بوجه عام. وتمتاز هذه النظرية بتأكيداتها على إعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية والعلمية، فالمجتمع هو عبارة عن وحدة، أو نظام عام، والنظام الإداري **The Administrative System** هو نظام فرعي **Subsystem** مفتوح يتعامل مع الوحدات والأنظمة الفرعية الأخرى، يأخذ منها ويعطيها، ويتكون من أنظمة فرعية أخرى ويعتبر كل من "شيستر برنارد" (C.Barnard) و"هربرت سيمون" (H. Simon) من أبرز الباحثين الذين أعطوا دفعة قوية لنمو الفكر الإداري بصفة عامة و التمكين على وجه الخصوص.¹

وتقسم هذه النظرية النظام إلى مجموعة من الأجزاء، يمكن إختصارها فيما يلي:

- الفرد (القائد أو المنفذ).
- الترتيب الرسمي للعمل وما يتبعه من مناصب.
- التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات.
- تكنولوجيا العمل.²

7. النظرية الظرفية.

تفترض النظرية الظرفية أو الموقفية أن علاقة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى ومع البيئة تعتمد على الموقف، بمعنى آخر أنه يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع وإختيار النظرية

1 هشام محمد بيومي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2013، ص 26-27.

2 محمود حسن الهواسي، مبادئ علم الإدارة الحديثة: Principle of New Management Science، دط، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 2014، ص88.

الفصل الثاني: المعالجة النظرية للتمكين التنظيمي.

الإدارية التي تلائم ظروفها وأحوالها. ويمكن لمؤسسة ما أن تطبق أكثر من نظرية مع مرور الزمن، وهذا يعني بالطبع أنه ليس هناك نظرية صالحة للتطبيق في كل زمان ومكان وإنما الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحتم إستعمال نظرية ما وتحدد النظرية الأكثر ملائمة.¹

فقد جاءت النظريات الكلاسيكية على نقيض من هذه النظرية إذ تؤكد بأن الترغيب والترهيب هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع العمال في المؤسسة، أما النظريات السلوكية ترى أن المشاركة والديموقراطية في التعامل مع العمال، وعدم التقيد بالتنظيم الرسمي وغيرها، هو الأسلوب الأمثل لزيادة الإنتاج، فكل من النظريات الكلاسيكية والسلوكية لم تأخذ بعين الإعتبار الظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على أداء المنظمة لاسيما التطورات الحديثة والمعاصرة، ومن هنا ظهرت النظرية الظرفية أو الموقفية التي تؤكد على متغيرات كثيرة وعلى العلاقات المتشابكة فيما بينها في التنظيم.²

8. حركة الجودة والتميز:

مر تطور حركة الجودة بعدة مراحل كانت هذه المراحل من مخرجات الفكر الإداري الذي مر هو الآخر بالعديد من المراحل بدءاً من أفكار (Taylor) صاحب المدرسة العلمية في الإدارة وإنهاءً بأفكار رواد حركة الجودة والتميز المتمثلة بأفكار "ديمنج" و"كروسبي" و"جوران" وغيرهم ممن كان لهم الأثر البارز في تطور حركة الجودة إلى أن أصبحت الآن مفهوماً ومنهجاً معاصراً وحاسماً في حياة منظمات الأعمال.³ وعموماً تقوم فلسفة التميز المؤسسي على مدخلين رئيسين أولهما؛ مدخل تعددي للقيم، ويسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها وتحقيقها من خلال السعي المستمر والتطوير المتكرر لمهاراتهم وقدراتهم. وثانيهما؛ مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي وهذا يستمد من النسق القيمي والثقافي السائد في المؤسسة وتستند فلسفة التميز على مقومات وركائز عدة، لعل من أبرزها ما يلي:

- شمولية التطوير لتحقيق التميز.
- إستمرارية التطوير لتحقيق التميز.
- واقعية التطوير لتحقيق التميز.
- جوهرية التطوير لتحقيق الجودة والتميز.
- تكاملية التطوير لتحقيق التميز.⁴

1 ضرار العتيبي، العملية الإدارية؛ مبادئ وأصول وعلم وفن، دط، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن-عمان، 2020، ص80.

2 فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دط، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2014، ص 64-65.

3 سعد علي ربحان المحمدي، إدارتنا التميز والجودة؛ صورة المنظمات المعاصرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن-عمان، 2022، ص114.

4 مها أحمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية، دط، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر-الجيزة، 2018، ص 59.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى كل ما له علاقة بمفهوم التمكين التنظيمي من الخصائص التي قدمها مختلف الباحثين والدارسين السوسيولوجيين الغربيين والعرب وأهمية هذا المتغير والهدف المنوط بالمؤسسة من تنفيذه ووصولاً إلى الخطوات التدريجية لتطبيقه والتأكد من نجاحها ومروراً بأهم الصعوبات والتحديات التي تقف عائقاً أم نجاعة وفعالية تطبيق عملية التمكين ولذلك كان لابد من دراسة هذا المفهوم لمعالجته وتحليله تحليلاً سوسيولوجياً من خلال التراث النظري الذي قدمه الباحثين السابقين.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد.

أولاً- خصائص الرضا الوظيفي.

ثانياً- نظرة تاريخية حول الرضا

ثالثاً- أهميته

رابعاً- العوامل المؤثرة في الرضا

خامساً- معوقات الرضا الوظيفي

سادساً- النظريات المفسرة له

سابعاً- دور التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا

خلاصة

تمهيد

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي والدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات، ومحققاً لأهدافها ولما له من أهمية في رفع مكانتها وتحسين صورتها، لذلك كان لابد من زيادة الاهتمام به والعمل على إرضاءه، وتحقيق وتلبية حاجاته الإنسانية، وهذا ما يعرف بالرضا الوظيفي وهو مطلب متجدد في أدبيات العلوم الاجتماعية، حيث تناوله العديد من الباحثين والمختصين في هذا المجال من العلوم. ومن هنا سوف نتطرق إلى كل ما له صلة بهذا المتغير بناءً على المخطط السابق.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

أولاً-خصائص الرضا الوظيفي:

هناك العديد من الخصائص يتميز بها الرضا الوظيفي وهي:

1. **تعدد مفاهيم طرق القياس:** تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء في مداخلاتهم وأرضياتهم التي يقفون عليها بمعنى أن لكل باحث أو دارس رأي خاص به للرضا الوظيفي على حسب الزمن الذي كان فيه.

2. **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** قد يكون الرضا الوظيفي في بعض الأحيان رضا لشخص وقد يكون عدم رضا لشخص معقد لديه حاجات ودوافع متعددة مختلفة من وقت لآخر.¹

3. **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** تتباين أنماط السلوك الإنساني من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف التي أجريت فيها الدراسات.

4. **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ومما يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء مما يساهم في زيادة الفاعلية والإنتاج وتحقيق أهداف العمل وغاياته.²

5. **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث أن الرضا الوظيفي يعد محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة والغير مرغوبة أي المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل ويتمثل الرضا الوظيفي في تقدير الفرد للعمل وإدارته وهذا التقدير يتمثل في مدى النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل في سبيل الوصول لهذه الغايات.

6. **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى بمعنى أن ما يؤدي إلى رضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك لاختلاف حاجيات الأفراد وتوقعاتهم.³

وعموماً فإن خصائص هذا المفهوم تتجسد في أنه متعدد طرق القياس حسب وجهات نظر الباحثين ذلك أنه ينظر إليه على أنه موضوع فردي وأنه مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني، فالرضا الوظيفي هو حالة من القناعة والقبول كذلك من ميزاته الإضافية نجد أن له ارتباطاً بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي وأن رضا الفرد على عناصر معينة لا يعد دليلاً عن رضاه عن العناصر الأخرى وهذه تعتبر من أبرز خصائصه.

1 عصام عبد اللطيف عمر، **الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل**، ط1، نيولينك للنشر والتدريب، مصر-القاهرة، 2015، ص14.

2 مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، **التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2019، ص157.

3 عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سابق، ص15.

ثانياً- نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي:

يعود تاريخ الرضا الوظيفي إلى أوائل القرن العشرين مع منظور الموقف على الرضا الوظيفي. ينص هذا المنظور على أن الرضا يتم تحديده من خلال خصائص معينة للوظيفة وخصائص بيئة العمل نفسها وكان هذا الرأي حاضراً في الأدبيات منذ الدراسات الأولى التي أجراها “Hauser” و “Taylor” والمشاريع المختلفة في مصانع ويسترن إلكترونيك في هوثورن. تتبع هذه الدراسات الافتراض بأنه عند وجود مجموعة معينة من ظروف العمل ، سيتبع ذلك مستوى معين من الرضا الوظيفي. تعتبر دراسات الهاوثورن أهم بحث في الأبعاد الإنسانية للعلاقات الصناعية في أوائل القرن العشرين. تم إجراؤها في مصنع **Bell Téléphone Western Electric** (بيل تليفون ويسترن إلكترونيك) في شيكاغو بدءاً من عام 1924 خلال السنوات الأولى من الكساد. أنشأ مصنع هوثورن قسماً للبحوث الصناعية في أوائل عشرينيات القرن العشرين. طور مديرو شؤون الموظفين تجارب لاستكشاف تأثيرات ظروف العمل المختلفة على الروح المعنوية والإنتاجية، اليوم تجدر الإشارة إلى “تأثير هوثورن” إلى موقف يكون فيه إدخال الشروط التجريبية المصممة لتحديد الجوانب البارزة للسلوك نتيجة لتغيير السلوك المصمم لتحديده.

يشير التأثير إلى ملاحظة أن إنتاجية العمال زادت بمرور الوقت، مع كل اختلاف في ظروف العمل التي أدخلتها التجارب ببساطة عندما يدرك الناس أن سلوكهم يخضع للمراقبة، فإنهم يغيرون طريقة تصرفهم. يشير تطور دراسات هوثورن أيضاً إلى بداية علم النفس التطبيقي، كما نعرفه اليوم. تشير هذه الدراسات المبكرة إلى ولادة البحث عن الرضا الوظيفي المتعلق ببيئة العمل والتصميم والإنتاجية.¹

تركز الإدارة العلمية لـ “Frederick Taylor” بشكل أساسي على تدريب الموظفين لزيادة الإنتاجية، والتي يُفترض أنها مصدر للرضا الوظيفي في منظمة العمل بينما تكتف دراسات هوثورن آثار المراقبة والإشراف على الميول والأنماط السلوكية للموظفين، وبالتالي فقد أكد على أهمية العمل الجماعي والتواصل غير الرسمي للحصول على الرضا من وظائفهم. كان “lton mayo” قادراً على إستنتاج أن مستوى الرضا الوظيفي يمكن تعزيزه من خلال منح المزيد من الحرية للعمال في وضع معايير لإنتاجهم وبالتالي تحديد بيئة العمل. كما أدرك أن النتائج الجيدة للتفاعل المتبادل والتعاون بين الموظفين ستؤدي إلى مستوى عالٍ من التماسك الاجتماعي. قدمت هذه النتيجة منصة قوية لفهم الواقع الاجتماعي أن الناس لا ينظرون فقط في الفوائد المالية ولكن يتم أيضاً أخذ الأعراض الأخرى في الاعتبار أثناء البحث عن العوامل المسؤولة عن الرضا الوظيفي.²

وكما أن “برايان” و “ولتر ديل سكوت” و “هوجو مون ستر بيرغ” اتبعا ودرسا ما جاء به “تايلور”، ويجادل البعض بأن التسلسل الهرمي لنظرية الاحتياجات لـ “ماسلو” وهي نظرية التحفيز قد أرست الأساس

1 Mark G. Resheske ‘**A DESCRIPTIVE STUDY OF JOB SATISFACTION AND ITS Relationship: the graduate college university of wisconsin stout** ، 2001 ، p 09 - 10

2 C. SOMASHEKHER, **JOB SATISFACTION AN OVERVIEW** ،10/07/2021، ACCESSED DECEMBRE 14 2022. [HTTPS://HIMJOURNALS.COM](https://himjournals.com)

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

لنظرية الرضا الوظيفي تشرح هذه النظرية أن الناس يسعون إلى تلبية خمسة احتياجات محددة في الحياة وهي: الاحتياجات الفسيولوجية، واحتياجات السلامة، والاحتياجات الاجتماعية، واحتياجات احترام الذات وتحقيق الذات، كان هذا النموذج بمثابة أساس جيد يمكن من خلاله للباحثين الأوائل تطوير نظريات الرضا الوظيفي.¹

ثالثاً- أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي من خلال الآثار التي يتركها في الفرد والمؤسسة:

1. أهميته بالنسبة للفرد:

أ. تأثير الرضا الوظيفي على الصحة العضوية والعقلية للعامل؛ ذلك أن الصحة العقلية والعضوية توظف معطيات الإدراك للحياة مع مختلف ظواهر البيئة أو المحيط. وهذا ما توصل إليه "هرزبرغ"، حيث أكد أن فقدان الشهية، آلام الرأس، عسر الهضم، هي أعراض عضوية مرتبطة بحدوث اللارضا عند العمال والموظفين. ب. تأثير الرضا الوظيفي على الأداء؛ وهو ما تؤكدته العديد من الدراسات أبرزها دراسات الهاوثورن التي أثبتت وجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء والتي أكدت أنه عند إدخال تغييرات على محيط العمل كقترات الراحة، ساعات العمل. يتحسن الأداء واعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضا هو متغير سببي والأداء متغير ناتج، فالأداء يحدده الجهد الذي يبذله العامل متفاعلاً مع قدراته وإدراكه لمتطلبات دوره والجهد الذي سيبذله تحدد قيمة العوائد ودرجة توقع العامل لها.

ج. تأثير الرضا الوظيفي على الحياة؛ يعتبر العمل جزءاً من الحياة اليومية للشخص وله تأثيرات كبيرة عليها ويؤثر الرضا في العمل على العديد من جوانب الحياة خاصة الاجتماعية والعائلية أوضحت الدراسات أن العامل كلما كان أفراد أسرته كبير كلما كان رضاه عن عمله قليل أو ربما كان له أعباء مالية هي التي أدت إلى عدم رضاه عن عمله.

د. تأثير الرضا الوظيفي على نظرة الشخص لنفسه؛ بمعنى أن الرضا الوظيفي يساهم في رفع الثقة بالنفس. حيث تكمن أهميته في أنه يؤثر على اتجاهه للحياة، لعائلته كما يؤثر على صحته العضوية والعقلية ويمكن أن يؤثر على نسبة الحوادث داخل العمل، كما يمكن لمستوى رضا العامل تأثير على حياته الخاصة كاللجوء إلى الإدمان، العصبية... وما إلى ذلك.²

كما تمكن أهميته في أنه:

• يحتل مكانة هامة وهو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه. وكما أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

1 Raju Naru, **job satisfaction conceptual issues**, ijert, india, volume 6, 2018, p20.

2 جلال عبد الحليم، **محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2016، ص

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

• يُمكن الفرد العامل في الإبداع وإرتفاع الحماس وسمو الروح والصفاء في الفكر والتركيز في العمل والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية.¹

وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي من الناحية السلوكية والاجتماعية للفرد في:

✓ القضاء على الخسارة الاجتماعية.

✓ زيادة الاستقرار التنظيمي لأن توفير الرضا يزيد من الرقابة الذاتية.

✓ زيادة الانتماء والولاء التنظيمي.

أما الأهمية المادية والاقتصادية فهي تتمثل في تقليل التكاليف المتعلقة بغياب الموظفين.²

2. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة: يساهم الرضا الوظيفي في توفير مناخ تنظيمي فعال وله مردود مؤثر على إنتاجية تلك المنظمات حيث إن الرضا الوظيفي ليس مفهوماً جديداً على العلاقات العامة بل يعد أهم هدف تسعى لتحقيقه سواء داخل المؤسسة مع جماهيرها الداخلية أو مع جماهيرها الخارجية، ويمثل القاعدة الأساسية التي تعمل لها العلاقات العامة بصورة خاصة في الإدارة العامة.³

رابعاً-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية

المحيطة بالفرد ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

1.العوامل التنظيمية: من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

أ. **نظام العوائد:** ويتضمن الأجر والحوافز والترقية.

• **الأجر:** لا يقتصر على إشباع حاجات الدنيا فقط إنما يمتد للشعور بالأمن كما يرمز إلى المكانة الاجتماعية وينظر إليه الفرد كرمز لتقدير له من طرف المنظمة لأهميته ويكون وسيلة اجتماعية من خلال المجاملات مع الآخرين.

• **الحوافز:** الحوافز هي نوعان الحوافز المادية والحوافز المعنوية ومن ناحية الأثر فلها آثار سلبية وأثار ايجابية، فكلما كان هناك نظام فعال للحوافز كلما زاد رضا الموظفين.⁴

• **الترقية:** حيث كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه اقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل.

1 ناصر قطامي البقمي، جنادي كريم، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد2، جامعة الجزائر، 2021، ص109.

2 منى رسول أحمد، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، دراسات تربوية، المديرية العامة للتربية في الرصافة 3، العدد 15، 2011، ص65.

3 طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، دط، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر-الجيزة، 2014، ص32.

4 احمد بن سعيد بن ناصر الخضرمي وآخرون، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الأندلس، العدد 53، 2022، ص179.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

ب. السياسات التسييرية: وتتضمن نمط الإشراف والقيادة والمساواة في الوظيفة.

• **نمط الإشراف:** الإشراف يتضمن تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمروؤوسيه ومدى مشاركتهم لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ومدى اهتمامه بشكاويهم.¹

• **العدالة والقيادة والمساواة في الوظيفة:** وتنقسم القيادة إلى النمط الديمقراطي والأوتوقراطي (الاستبدادي) إذا كانت القيادة ذات نمط ديمقراطي فإنه يؤدي إلى مشاركة إيجابية من قبل العمال تجاه العمل ويشعرون بالاهتمام من طرف القائد عكس النمط الأوتوقراطي فإنه يؤدي إلى الاستياء والتذمر وعدم الرضا من طرف العمال. إن العدالة في أنظمة الترقية والحوافز والمهام تعتبر نقطة رئيسية لتحقيق الرضا هذا إضافة إلى المساواة بين الجنسين (ذكر/أنثى) وإحترام الاختلافات الثقافية والعرقية ما بين الموظفين.

ج. **ظروف العمل:** وتتضمن محتوى العمل وجماعة العمل.

• **محتوى العمل:** حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، حيث تلعب طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله دوراً في التأثير على درجة رضاه في العمل.

• **جماعة العمل:** كلما كان هناك تفاعل مع الجماعة داخل العمل ويحقق منافع كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد عن عمله.²

2. **العوامل الشخصية أو الذاتية³:** وتتمثل في احترام الذات وتحمل الضغوط ومستوى الدافعية والمكانة الاجتماعية.

أ. **إحترام الذات:** حيث كلما كان هناك ميل لدى الفرد باحترام ذاته والأخذ برأيه والعلو بقدره كلما كان أقرب للرضا عن العمل.

ب. **تحمل الضغوط:** أي أن الفرد كلما كان قادراً على تحمل الضغط في العمل والتعامل معها كلما كان أكثر رضا أما الذين ينهارون فور وجود عقبات يكونون على درجة كبيرة من الاستياء.

ج. **مستوى الدافعية:** حيث من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين الرضا الوظيفي للفرد وقد تكون ذا فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة. حيث أن رضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي ومنه الرضا يرتبط بالنجاح في العمل. النجاح في العمل هو الأساس الذي يقوم المجتمع على أساسه تقييم أفرادهم ويمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.

د. **المكانة الاجتماعية:** حيث كلما زادت المكانة الاجتماعية والأقدمية زاد رضا الفرد عن وظيفته أو عمله وكلما قلت مكانة الفرد وظيفياً أو اجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياءه وقل الرضا الوظيفي.

1 سيفي يوسف، مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة وهران، 2019، ص45.

2 عامر العبود، مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي، 2020/12/04، تم الاطلاع عليه 2023/02/18: <http://www.helloha.com>

3 سيفي يوسف، مزيان محمد، نفس المرجع، ص66.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

3.العوامل البيئية: وهي التي ترتبط بمحيط العمل وتأثيره على العامل وتشمل المرافق والخدمات والتسهيلات المتوفرة بمكان ومحيط العمل وتشمل أيضا نظرة المجتمع إلى العاملين ومدى تقديره لدوره ومدى اندماجه مع عمله.

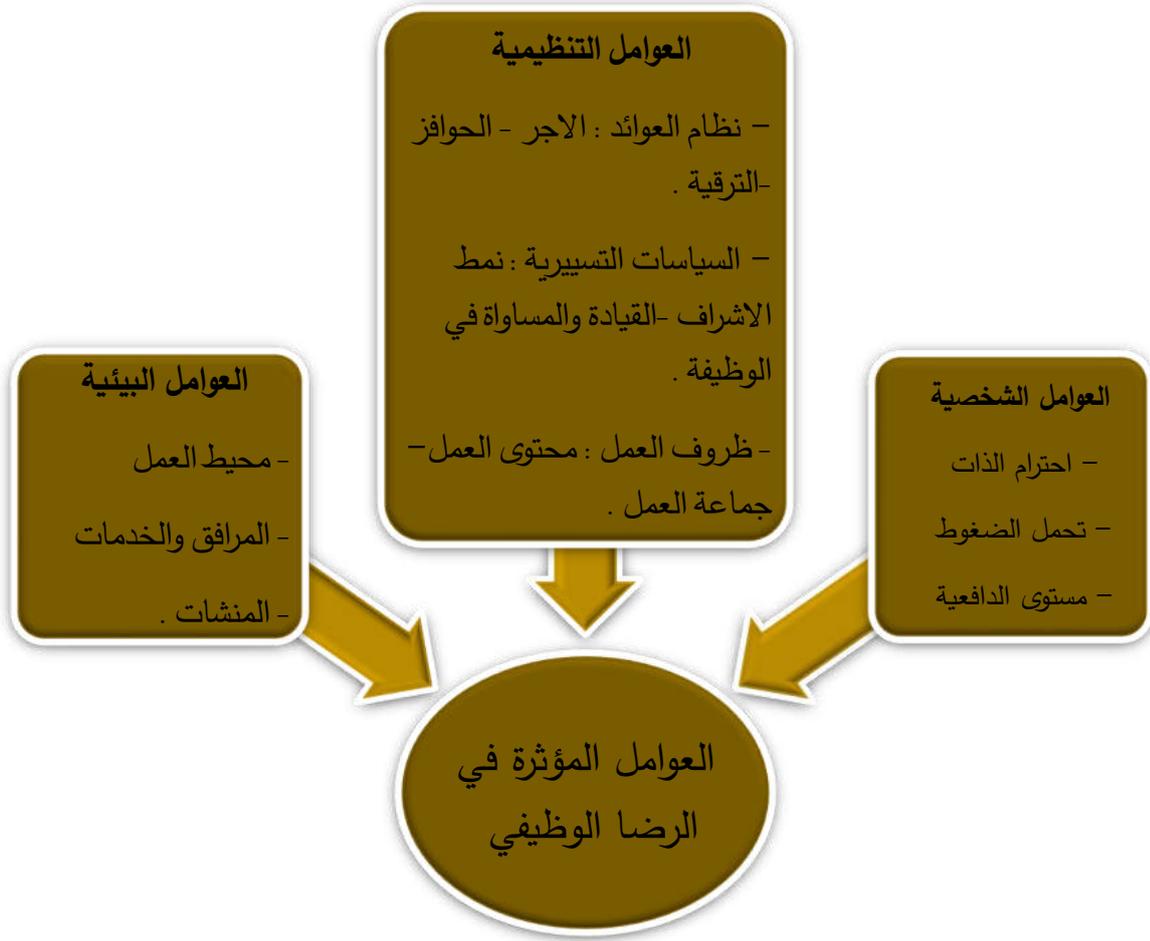
كذلك تؤثر على العاملين والمنشآت وتدعم الانتماء وتفجر كل الطاقات والقدرات من قبل العاملين للمنشأة. عندما تقدم المنشأة البيئة المثالية للعمل مما يرفع الأداء والكفاءة مما ينعكس بالإيجاب على تطور المنشأة وتميزها ويرى "العديلي" أن إشباع الفرد لحاجاته داخل بيئة العمل يجعله يشعر بالسعادة والثقة داخل محيط العمل.

كما يرى "عبد اللطيف" (1996) أن الإنسان هو عبارة عن المشاعر التي تشبع نتيجة للرضا عن حياته والأجر والعدالة داخل محيط العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء ، كما أن دراسة "العابدين (2012) يرى أن بيئة العمل له هدف خاص وهو تطوير العمل والعمل على حل المشاكل عن طريق الاتصال وحل المشكلات بين الرؤساء.¹

1 سفي محمد عبد العزيز وآخرون، الرضا وعلاقته ببيئة العمل، مجلة العلوم البيئية، المجلد 41 الجزء(3)، جامعة عين شمس، مارس 2018، ص485.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

والمخطط التالي يوضح العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:



مخطط 06 يوضح العوامل المؤثرة في الرضا لدى الموظفين

المصدر: إجتهد الطالبين.

وما يمكن استنتاجه من كل ما سبق أن هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي وعلى إمكانية تحقيقه ولعل أبرزها تلك المذكورة سابقاً.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

خامساً- معوقات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تحقيق الرضا لدى الموظفين في العديد من المؤسسات

إلى أن أكثرها إنتشاراً هي:

1. معوقات تتعلق بالرؤساء:

- الاحتفاظ بالصلاحيات يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى الرؤساء.
- تخوف الرؤساء من فشل المفوض لديهم في القيام بالعمل بشكل مرضي.
- تخوفهم من تفسير التفويض على انه تخلي عن المسؤولية وعدم القدرة على الرئاسة.
- عدم التفويض في الأمور ذات الأهمية لمستقبل الرئيس الوظيفي.¹
- الميل الشديد في الأخذ بالمركزية وعدم التفويض.
- عدم ملائمة المؤهلات العلمية والعملية للعملية للشغل أو العمل.
- عدم تطويع النمط القيادي بما يلاءم الموقف.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي.
- عدم القدرة على تحديد المشكلات.
- غياب روح المبادرة والابتكار وتغلب طابع الإدارة البيروقراطية والتعسف في استخدام السلطة.²

2. معوقات تتعلق بالمرؤوسين: وتتمثل في:

- الخوف من الفشل.
- عدم القدرة الفردية والثقة بالنفس.
- إحساس المرؤوسين بعدم إمكانية تواجد الرئيس وبالتالي انعدام التوجيه وفقدان الثقة فيه.³
- تعارض مصالح الفرد مع المصالح التنظيمية.
- إنخفاض الرضا الوظيفي، وارتفاع معدل دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.
- الإهمال والتسيب الوظيفي ونقص المهارات الفنية والذهنية.
- نقشي الظواهر السلبية بين العاملين وعدم فاعلية نظم الاختيار والتعيين وعدم الالتزام بالقوانين.

3. المعوقات التنظيمية: وتتجسد في:

- سوء التنظيم وتعدد المستويات الإدارية والتنظيمية.
- سوء الاتصال وتباعد التنظيم وصغر حجم المنظمة.
- تداخل الاختصاصات وتضاربها وتعارضها.
- نقص وقصور المعلومات المتاحة.

1 طارق إلياس، الإدارة المؤسسية وشخصية القائد، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر-القاهرة، 2020، ص 72-73.

2 محمد زهران، صنع في الجنة، دط، ببلومانيا للنشر والتوزيع، مصر، 2022، ص 66-67.

3 طارق إلياس، نفس المرجع، ص72.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

- جمود الأنظمة وقصور عملية التخطيط.

- وجود الصراعات الحزبية.

4. المعوقات البيئية:

- تعدد القوانين والقرارات وزيادة معدل تغييرها.

- عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.

- تأثير العادات والتقاليد الاجتماعية.¹

ما يمكن استنتاجه من كل ما سبق أنه يوجد العديد من المعوقات للرضا الوظيفي والتي تحد من تحقيقه وهي أربع معوقات منها ما يتعلق بالرؤساء (المديرين) ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين (الموظفين) ومنها ما يتعلق بالتنظيم والبيئة. ويمكن أن تشكل في مجموعها تحدياً كبيراً للمؤسسة في تحقيق أهدافها التنظيمية.

سادساً- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي من عدة جوانب لاسيما أن هذا المفهوم قد لقي اهتمام العديد من المؤسسات في الآونة الأخيرة لما له من أهمية كبيرة في ميدان بيئة العمل وتأثير واضح على أهداف المؤسسة فقد ساهم رواد وعلماء علم الاجتماع بشكل كبير في تحليل ودراسة مفهوم الرضا من عدة جوانب ومنظورات ويمكن حصر أهم هذه الإسهامات في النظريات التالية:

1. نظرية أبراهام ماسلو (Abraham Maslow):

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية قدمها "أبراهام ماسلو" وهي التي يطلق عليها اسم نظرية تدرج الحاجات، والافتراض الرئيسي لها هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون قدرة على التكيف غير صحيح وظيفياً.

ويرى "ماسلو" أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات موجودة لدى الإنسان فقط.² وقد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية في شكل هرمي إلى خمسة أنواع:

أ. الحاجات الفسيولوجية (المادية): وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتمثل هذه الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي كالماء والهواء والأكل وتعمل على حفظ التوازن الجسدي.

ب. الحاجة إلى الأمن والأمان: تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل الأمن والثبات والحماية الحرة من الخوف والحرة من القلق.

1 محمد زهران، مرجع سابق، ص 67-68.

2 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2009، ص 117-118.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

ج. **الحاجات الاجتماعية (الانتماء):** حيث يرى "ماسلو" أنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الأمن بشكل مقبول وعادل تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور وتعني حاجات الحب والصدقة هي ربط العلاقة مع الآخرين والتعاطف معهم وينتج عن عدم ربط هذه العلاقة عدم التوازن وعدم التكيف مع الأصدقاء والمجتمع.

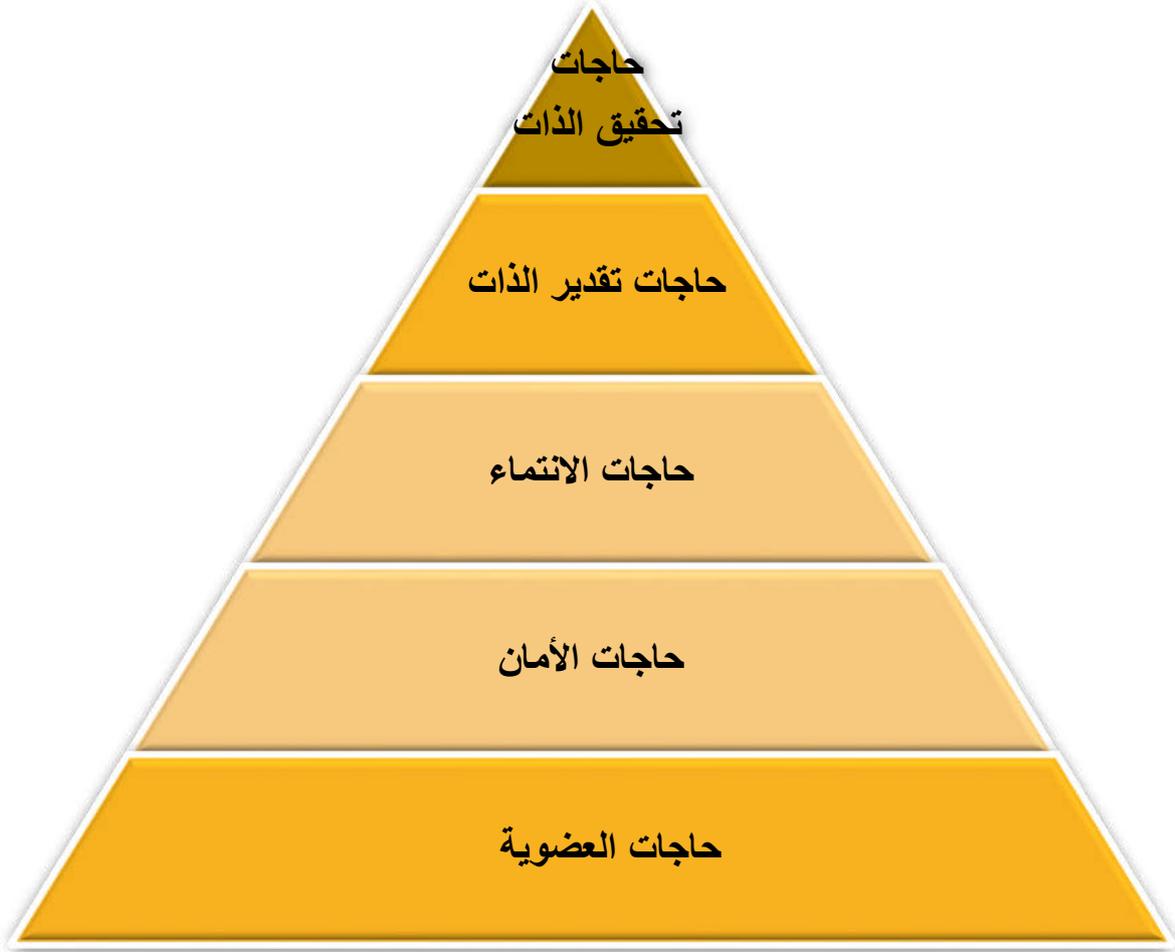
د. **حاجات تقدير الذات:** وهي حاجات الإنسان ورجبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس وقسمها إلى قسمين الأولى تتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الانجاز والاستقلالية والحرية. والثانية فتتمثل في الرغبة والسمعة الحسنة وكسب احترام الغير بالإضافة إلى التقدير.

هـ. **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهذه الحاجة تظهر بعد تحقيق الحاجيات السابقة وتظهر في رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته أو ما يريد أن يكونه مثل أن يؤلف الموسيقى.

وقد رتبها ماسلو في شكل هرمي حيث يرى أن الحاجات الإنسانية مرتبطة بعضها البعض.

وبناءً عليه فإن هذه النظرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي وذلك باعتبار أن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة الأمن والاستقرار لدى العمالة المؤقتة من خلال السعي إلى الحصول على وظيفة آمنة وأجور مناسبة، كما ترتبط حاجات الحب والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أيضاً الحاجة إلى الاحترام والتقدير.¹ والشكل التالي يختصر هذه النظرية:

1 مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 119-120.



مخطط 07 توضيحي لنظرية تدرج الحاجات حسب ماسلو

المرجع: مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن-عمان، 2018، ص39.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

2. نظرية ألدفير:

حيث لخصها "لاندي" و"ترمبو" في كتابه سلوك العمل والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية وهي:

أ. حاجات الكينونة: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام والماء.

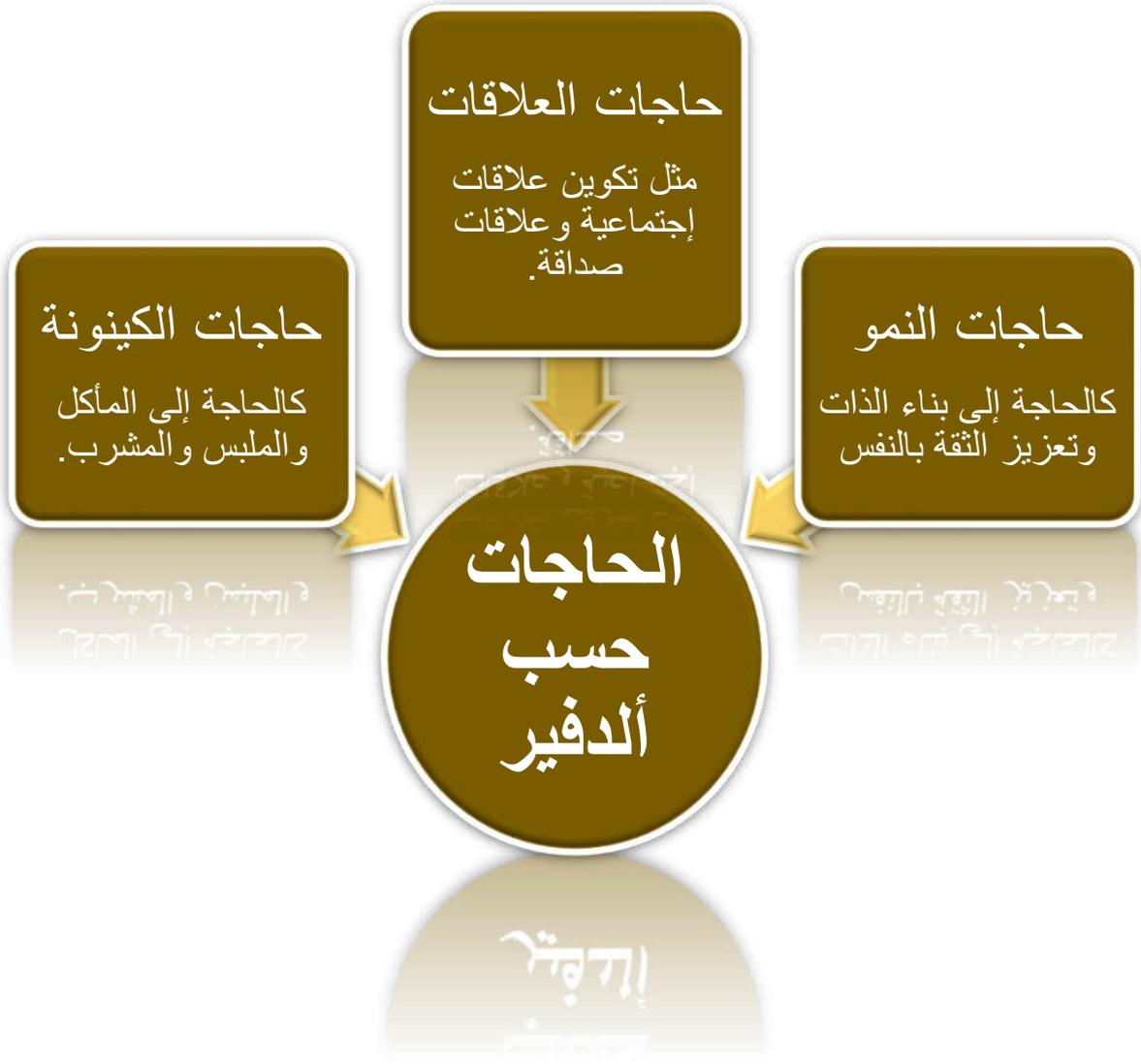
ب. حاجات العلاقات: وهي التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.

ج. حاجات النمو: وهي التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات.¹

تتفق هذه النظرية مع نظرية حاجات ل"ماسلو" حيث ترى أنه لكي يتحقق الرضا الوظيفي يجب أن تتوفر ثلاثة إحتياجات أساسية وهي حاجات الكينونة وحاجات العلاقات وحاجات النمو، وعلى عكس "ماسلو" يرى "ألدفير" أن الفرد قادر على أن يحقق إحتياجاته المتعددة في وقت واحد مثلاً إمكانية إشباع الحاجيات من الطعام والمشاركة في الأعمال الإبداعية أثناء القيام بذلك. ويرى أن هذه الإحتياجات تختلف عند تحقيقها من شخص إلى آخر.

وتختلف نظرية ألدفير من ماسلو ناحية التقسيمات حيث قسم هذا الأخير نظريته إلى خمس إحتياجات ولكن ألدفير قسمها إلى ثلاثة إحتياجات أساسية فقط. كما تظهر في الشكل الموافق:

1 عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994، ص 233-234.



الشكل 08 يوضح الحاجات الإنسانية حسب نظرية أديفير

المصدر: من إجتهد الطالبين.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

3. نظرية ذات العاملين لهيزبرغ:

حيث قسم "فريدريك هيزبرغ" الدافع البشري إما جوهري أي داخلي أو خارجي وجاءت الاحتياجات الداخلية من الداخل وهي عبارة عن محفزات مثل: الاعتراف، واحترام الذات والنمو في حين كانت العوامل الخارجية أشياء مثل: الهيئة العامة، الراتب، العلاقة مع الزملاء، العمل وبيئة العمل والمكانة... إلخ، والأفراد يحتاجون إلى تحقيق عوامل تحفزهم ذاتياً من أجل الشعور بالرضا والعاملان الرئيسيين حسب "هيزبرغ" يتمثلان في:

أ. أن المال هو أحد عوامل الهيئة العامة، وهو عامل خارجي لا يلعب سوى جزء صغير في التحفيز والشعور بالرضا.

ب. يحتاج الناس إلى وظائف ثرية ليكونوا راضين حقاً.¹

ما يمكن استنتاجه من نظرية "هيزبرغ" هو تأكده على وجود عاملين رئيسيين في تحقيق الشعور بالرضا وهو عامل المال الذي يلعب إلا جزء صغير في تحقيق والشعور بالرضا أما العامل الثاني هو احتياج الناس إلى أعمال ووظائف مريحة ومربحة لكي يتحقق لهم الشعور بالرضا. وقسم الدوافع إلى نوعين جوهرية داخلية وجوهرية خارجية.

4. نظرية التوقع:

تعتبر من أهم نظريات التي فسرت الحافز عند الأفراد وطورها "فيكتور فروم" سنة 1964. من

أهم مرتكزاتها:

أ. عنصر الترقب والتوقع يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، ويشير فروم إلى نوعين من التوقعات:

أ. التوقع الأول: يرجع إلى قناعة الشخص بأن قيامه بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة.

ب. التوقع الثاني: هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.²

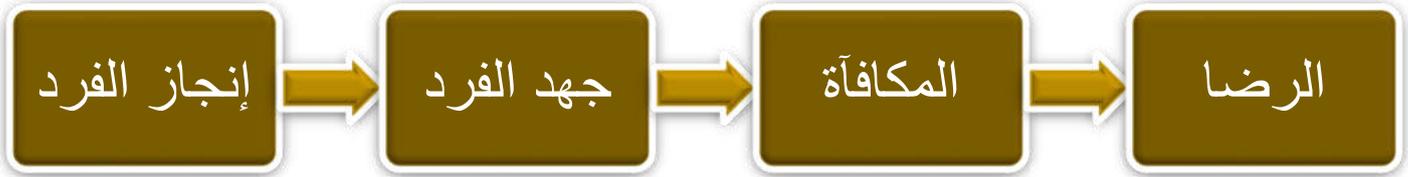
ب. ترى هذه النظرية أن سلوك الإنسان موجه لتحقيق هدف أو أكثر ولكل فرد هدف يختلف من أحد لآخر وتلعب في تحديد السلوك وترى هذه النظرية أن الإنسان يتعلم من خلال الخبرة من خلال احتمال توقع النتائج المحتملة.

1 بيندلتنون دافيد، كل ما يجب معرفته عن القيادة، ترجمة؛ عاصم السيد، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2019، ص 36-37.

2 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2016، ص 296-297.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

ج. قامت بتسليط الضوء على أهمية أهداف العاملين الفردية وارتباط الأداء مع المكافأة وارتباط المكافأة مع رغبات الأفراد العاملين وأهدافهم وطموحاتهم.¹
والأشكال التالية تلخص نظرية فروم:



الشكل 09 يوضح الخطوات التدريجية لضمان الرضا لدى الفرد

المرجع: إيناس عباد العيسى، النظريات الرئيسة في الرضا الوظيفي، (2021/12/14)، تعليم جديد، تم الإطلاع عليه في 2022/12/14:

<https://www.New-educ.com>



الشكل 10 يوضح الخطوات التدريجية لضمان الرضا لدى الفرد

المرجع: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2016، ص 297.

1 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 296-297.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

ومن هنا فإن نظرية التوقع لـ "فروم" تفسر الرضا الوظيفي للفرد الموظف عن طريق توقعات الفرد والذي يتم من خلال الأداء الجيد لكي يتم بعد ذلك معرفة النتيجة وذلك عن طريق الاختيار حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية ربط المنظمات المكافآت بالأداء بشكل مباشر وذلك أن المكافآت هي ما يود المستحقون في الحصول عليه.

5. نظرية العدالة:

جاء مفهوم العدالة التنظيمية نتيجة مجموعة من الجهود التي قدمها العديد من الباحثين ولعل أهمهم "سي تي آدمز" سنة 1963 صاحب النظرية وصاغ نظرية المساواة لإحدى نظريات تحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين وكان "جينبرغ" أول من صك مفهوم العدالة التنظيمية حين وصفها كموضوع للإنصاف والعدالة والمساواة الوظيفية وتتضمن عدة أبعاد بعد العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية والأخلاقية. ولقد أثبتت الدراسات وجود علاقات بين هذه الأبعاد والرضا الوظيفي مع اختلاف درجة التأثير حسب طبيعة كل مؤسسة وطبيعة عملها على مستوى الرضا الوظيفي.¹

النقطة الجوهرية التي تركز عليها هذه النظرية هو أن كل فرد يقارن وضعه الوظيفي مع الآخرين معه، وبالتالي فإن نظرية الدوافع هذه تمتد إلى أبعد من الذات الفردية، وتتضمن المقارنة مع أوضاع الناس والجماعة، كالزملاء في العمل والأصدقاء، وهذا كله يساهم في تشكيل رأي حول مدى توافر المساواة في المعاملة، ومدى وجود العدل والإنصاف في بيئة العمل وعندما يشعر الشخص أنه يحصل على معاملة عادلة ومتساوية مع الآخرين، فإن دافعه للعمل يزداد، بينما عندما يشعر بأن المعاملة غير عادلة (مقارنة بما يقدمه من جهد أو مقارنة مع الآخرين) فإن مشاعر السخط تتولد والاندفاع نحو العمل ينخفض هذه النظرية تقيس مدى شعور الناس بالإنصاف في طريقة التعامل معهم، وهذا يؤثر مباشرة في أدائهم وتوجههم لأعمال المؤسسة. نظرية "آدمز" تدعو للتوازن العادل بين المدخلات التي يوفرها الموظف (العمل الشاق، ومستوى المهارة، والتسامح، والحماس... الخ) مع المخرجات التي يحصل عليها الموظف كالراتب والفوائد، الاعتراف... إلخ ووفقاً لهذه النظرية، فإن إيجاد هذا التوازن العادل يضمن تحقيق علاقة قوية ومثمرة بين المؤسسة والموظف. هذا التوازن العادل مبني على نظرية الاعتقاد بأن الموظفين لديهم دوافع خاصة.²

نظرية العدالة هي نظرية إيجابية بحيث تركز على جوانب تفاؤلية في رضا الموظفين وذلك من خلال ضمان العدالة والمساواة في المعاملة على حدٍ سواء من قبل الإدارة، فهي ترى إن الرضا يتحقق عن طريق تجسيد العدالة في توزيع الأجور والمكافآت والمعاملة على المستوى الشخصي أو المعلوماتية أو في تقييم الأداء. إذ تركز قبل كل شيء على السلوك الإنساني.

1 رضا عطية عبد المعطي، تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد العالي للتجارة، 2021، ص 269-270.

2 منصور الجمري، نظرية آدمز حول المساواة والإنصاف في بيئة العمل (2015/12/3)، تم الاطلاع عليه 2022/12/03:

سابعاً- دور التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي:

يتضح الدور الذي يلعبه التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التقارب الشديد والتلاحم بين المتغيرين إذ أن هذين الآخرين يعدان من المفاهيم الرئيسية التي لها دور هام وكبير في الفكر الإداري الذي جاء عبر تطور أساليب تسيير وإدارة المؤسسات المختلفة لمختلف أوجه نشاطاتها (الاقتصادية، الخدماتية، المالية، التربوية والتعليمية...)، لذلك فإن أبعاد التمكين التنظيمي والتي تتمثل في كل من تفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال والتحفيز كلها تصب في علاقة ارتباطيه وثيقة بمتغير الرضا الوظيفي، لذلك سنحاول مبدئياً من خلال هذه التوطئة الموجزة توضيح الدور الذي يلعبه التمكين في تحقيق هذا الأخير ألا وهو الرضا.

1. دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي:

يرتبط تفويض السلطة للمرؤوسين ارتباطاً شديداً بمستوى الرضا لديهم إذ أن تفويض ونقل بعض المهام التي تتسم بالتعقيد والتشدد في الإجراءات والتي قد تتخذ صبغة القسرية أي الإجبارية، فقد يؤدي هذا في غالب الأحيان إلى عدم إنجازها على أكمل وجه ولربما تهرب المرؤوس من أداءها في المقام الأول من ناحية وفي كثير من الأوقات يرجع بشكل سلبي على علاقات العمل (العلاقة الرئاسية بين المفوض والمفوض إليه) من ناحية أخرى.

أما إذا كانت طبيعة ونوعية المهام الموكلة إليه تتناسب مع مؤهلاته العلمية ومع قدراته الجسدية والذهنية وتتوافق مع اهتماماته الشخصية، فهذا سيؤدي بطبيعة الحال إلى ارتفاع مستوى الرضا لديه عن العمل وكذلك فسح المجال له أمام إظهار روحه المبدعة وإحساسه بالاهتمام الكافي من طرف المدير.¹

2. فتح قنوات الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي:

حيث يؤدي غياب الاتصال الفعال داخل المؤسسة إلى مشكلات حادة وقد يتعسر إيجاد الحلول التنظيمية المناسبة لها، وكذلك إلى هدر وتبديد الموارد المادية وخاصة البشرية وتعطيل نشاط المؤسسة، كما هي الحال في معظم الدول النامية، حيث تعاني الكثير من الشركات والبنوك من الصراعات بين موظفيها وإداراتها.²

فالمدير الذي يرى مرؤوسيه على أساس أنهم مجرد أدوات لتأدية المهام المختلفة أو آلات لتقديم خدمة أو منتج وتحقيق أهداف المؤسسة. يفقد ولائهم بسرعة ويجعل مشاعر وأحاسيس الاستياء والعداء تنتشر بينهم الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم عن العمل، لذلك على المدير الجيد أن يكسب

1 سعاد عبد الوهاب، دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة بلدية الكاليتوس-، دراسات وأبحاث جامعة الجزائر3، المجلد1، العدد4، 2016، ص12.

2 مدحت محمد أبو النصر، سلسلة المدرب العملية: لغة الجسم، دط، مجموعة النيل العربية، مصر-القاهرة، 2020، ص 21.

الفصل الثالث: المعالجة النظرية للرضا الوظيفي.

ثقة مرؤوسيه من خلال بناء علاقات اتصال أكثر فعالية والتقليل من درجة الصرامة والتوجيهات والأوامر التي تقعد المرؤوس روحه الإبداعية وأن يوفر لهم الجو المناخ الملائم لضمان نجاح عملية التمكين في المؤسسة.¹

3. دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي:

فالحوافز هي الأخرى تعتبر قوة يتم من خلالها التغلب على المعوقات والمشاكل التنظيمية التي تحول دون إنجاز الوظائف وبالتالي تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا لدى الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية التي غالبا ما لا تكون مشبعة، وكذلك فهي تعد من أبرز المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين.²

وعليه فان نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمؤسسة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم بالعمل ويثري المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ويوفر له المناخ التنظيمي الجيد الذي يشعرون بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن هنا تقع على المؤسسات مسؤولية الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافهم في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعرون أن جناح المؤسسة مرتبط بمبدأ رضاهم وتأمين مطالبهم.³

1 سعاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص13.

2 عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط1، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن-عمان، 2019، ص 38.

3 محمد قريشي، سبتي لطيفة، "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة"، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة-جامعة المدية، العدد 4، جوان 2015، ص 131.

خلاصة

وعموماً فقد تبلورت أفكار هذا الفصل في الربط بين العديد من العناصر ذات العلاقة بمتغير الرضا الوظيفي بداية بخصائصه وإنتهاءً بالفكر النظري المفسر له هذا إضافة إلى ما يمكن عرضه في هذا البحث من آراء وأفكار من شأنها أن توضح دور أبعاد التمكين التنظيمي كتفويض السلطة والاتصال الفعال في ضمان تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، من خلال التحليل الكمي للمعلومات المجمعة من التراث الفكري ويتبعها المعلومات التي سيتم تحليلها في الفصل القادم والمجمعة من الميدان.

الجانب التطبيقي

منهجية الدراسة

الفصل الرابع

تمهيد.

أولاً-مجالات الدراسة.

ثانياً-منهج الدراسة.

ثالثاً-مجتمع الدراسة.

رابعاً-الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

خامساً-الأساليب الإحصائية للدراسة.

سادساً-عرض وتحليل البيانات في ضوء تساؤلات الدراسة.

سابعاً-مناقشة وتفسير النتائج بناءً على فرضيات الدراسة.

خلاصة.

تمهيد

يستطيع الفرد أن يتحصل على المعرفة بطرق كثيرة، وقد تكون هذه المعرفة علمية وذات قيمة كبيرة وعلى الرغم من أن العديد من الاكتشافات المهمة قد جاءت بمحض الصدفة إلا أن معظم العلماء في مختلف العصور تميزوا عن سائر الناس بإتباع أسلوب عمل منظم ودقيق في مسيرتهم العلمية والبحثية يطلق عليه منهجية البحث العلمي وتختلف هذه المنهجية باختلاف العلماء الذين يقومون بها من ناحية وباختلاف تخصصاتهم من ناحية أخرى، وعلى العموم يمكن تمييز بعض العمليات الرئيسية التي يقوم بها كل عالم خلال أبحاثه بحيث تمثل هذه العمليات عناصر مشتركة في منهجية البحث العلمي وهي:

- تحديد مجالات ومنهج الدراسة.
 - استخدام الأدوات والأساليب المناسبة في جمع ووصف البيانات.
 - إختبار وعرض وتحليل البيانات.
 - استخلاص ومناقشة النتائج.
- وفي ضوء هذه العناصر سيتم تفكيك هذا الفصل بناءً عليها والشكل السابق يوضح ذلك.

لا يستطيع الباحث العلمي أن يتيقن من صحة البيانات التي قام بتجميعها من التراث النظري، إذ تشكل هذه الأخيرة معلومات مبهمة في البحث العلمي وبدون تطبيقها وتدعيمها ببراهين وحجج مبنية على الواقع المدروس فإنه لا قيمة لها ولا صحة من ثبات نتائجها، إذ يتعين على الباحث تحديد الميدان الذي سيقوم بتطبيق مفاهيم الدراسة وافترضاها بحذافيرها للتأكد من صحتها والتوصل إلى نتيجة واضحة ودقيقة. وهو المقصود بتحديد مجالات الدراسة وهو أمر أساسي وضروري لا غنى عنه في البحث العلمي:

1.المجال المكاني: وهو المكان الذي قد قمنا بتحديد من أجل القيام بالدراسة الميدانية، وقد تمثل المجال المكاني

لدراسة الحالية في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب.

❖ التسمية: مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب.

❖ مرجع الإنشاء: المرسوم التنفيذي رقم: 457/02 المؤرخ في: 21/12/2002.

❖ تاريخ الافتتاح: سبتمبر 2003.

❖ المساحة الإجمالية: 14219 م.

❖ قدرة استيعاب نظرية: تقدر ب: 450 مقعد بيداغوجي.

❖ قدرة استيعاب حقيقية: تقدر 829 مقعد بيداغوجي.

أ. الهياكل البيداغوجية:

✓ عدد الورشات 09.

✓ عدد قاعات التدريس المتخصصة 02.

✓ عدد قاعات التدريس منهم (حجرات التمهين) 02.

✓ المطعم قدرة الاستيعاب 120 وجبة.

✓ مكتبة (ميدياتيك).

ب. التاطير البيداغوجي:

❖ المكونون الدائمون:

✓ أستاذة هندسة بيداغوجية 01.

✓ أستاذ متخصص درجة ثانية 01 أنثى.

✓ أستاذ متخصص درجة أولى 14 إناث 12.

✓ الأستاذ المنتدبين المهني 17 منهم إناث 12.

✓ الموظفين المنتدبين 08.

❖ المكونون المتعاقدون (الساعات الإضافية) 03.

ج. مستخدمو الإدارة والمصالح المشتركة:

❖ المستخدمون الدائمون 43 منهم إناث 24.

❖ العمال المتعاقدين 23 منهم:

✓ عامل مهني مستوى أول 14.

✓ حراس متعاقدين 07.

✓ عامل مهني مستوى ثاني 01.

✓ سائق مستوى ثاني 01.

❖ عدد العمال المتكفل بهم من طرف المؤسسة 01.

د. الأنماط والأجهزة:

❖ التكوين اإقامي:

✓ عدد الشعب المهنية 08 شعبة مهنية.

✓ عدد التخصصات المدرسة 14 تخصص.

✓ عدد المتربصين 300 منهم إناث 150.

❖ التكوين عن طريق التمهين:

✓ عدد الشعب المهنية 04 شعبة مهنية.

✓ عدد الإختصاصات 07 إختصاص.

✓ الأفواج البيداغوجية 11 فوج.

✓ المتمهين 223 متمهن منهم إناث 61.

✓ عدد المؤسسات المستخدمة في القطاع العام 46.

✓ منهم مؤسسات القطاع الاقتصادي 08 عدد المتمهين 10.

✓ منهم مؤسسات القطاع الإداري 38 عدد المتمهين 56 من بينهم إناث 50.

✓ عدد المؤسسات المستخدمة في القطاع الخاص 89.

✓ عدد المتمهين في القطاع الخاص 157 من بينهم إناث 04.

❖ التكوين عن طريق الأجهزة:

✓ تكوين المرأة الماكثة بالبيت 194 متربصة.

✓ تكوين الدروس المسائية 118 متربص.

✓ التكوين التاهيلي الأولي 125 متربص.

✓ التكوين في الوسط السجني 10 متربص.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

وقد تم اختيار مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب كمجال مكاني للقيام بهذه الدراسة نظراً لجملة من الاعتبارات أهمها:

الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بمحاولات مع مؤسسات عديدة تتوفر على شروط تؤهلنا لإجراء الدراسة الميدانية بها سواء من حيث طبيعة النشاط أو من حيث هيكلها التنظيمي أو خصائص مجتمع (حجم المفردات) أي تتوفر فيها الشروط التي تحقق الأهداف المرجوة من الدراسة الحالية، إذ رفضت العديد من هذه المؤسسات استقبالننا لإجراء الدراسة الميدانية بها بحجج مختلفة كضغط العمل، أو أنه قد تم الاكتفاء بمنح الموافقة لعدد معين من الباحثين أو عدم وجود اتفاقية بين الجامعة والمؤسسة تسمح بالقيام بهذه الدراسة، لذلك وقع الاختيار الأخير على هذا المركز نظراً لكون هذا الأخير يتركز جغرافياً بالقرب من مكان الإقامة مما يسهل عملية التقرب إلى المركز من أجل إجراء الدراسة، كذلك يتميز هذا المركز بالعديد من السمات التي تتوافق مع موضوع الدراسة نظراً لكون طبيعة الوظائف الممارسة فيه ذات طابع إداري خدماتي وتكويني مما يعني وجود أنشطة ووظائف إدارية قائمة على تبادل السلطات وبناء شبكات منظمة من الاتصالات الإدارية وهو ما يتيح لنا قياس أبعاد المتغير الأول بناءً على هذه السمات.

2.المجال الزمني:

ويعبر عن الدراسة الميدانية التي أجريت بمركز التكوين المهني والتمهين في ولاية بسكرة ابتداءً وقد تم إجراء هذه الدراسة وفق مرحلتين:

المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية: إن الهدف الأساسي من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو إثراء استمارة بوصفها أداة أساسية في الدراسة، إلى جانب اكتشاف الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء تطبيقه في الدراسة الأساسية وتجدر الإشارة بأن هذه المرحلة قد مرت بفترتين.

• الفترة الأولى:

بتاريخ **2023/04/22** تم التوجه إلى مركز التكوين المهني والتمهين الطيب قروف بولاية بسكرة وتم استقبالننا من طرف أعوان الأمن وتحويلنا إلى رئيس مصلحة المستخدمين ليستقبلنا من بعدهم مدير المركز حيث قمنا بإعلامه بكافة تفاصيل الزيارة الاستطلاعية حيث تم التعريف بموضوع الدراسة وتساؤلاته مع ذكر الأهمية التي يحتلها والهدف من الدراسة الحالية، وبناءً على ذلك تم منحنا الموافقة بإجراء الدراسة الميدانية.

• الفترة الثانية:

وبتاريخ **2023/04/25** تم الالتحاق بالمؤسسة ميدان الدراسة بغرض جمع أكبر قدر من المعلومات اللازمة من أجل إجراء الدراسة، وقد تم استقبالننا من طرف رئيس مصلحة المستخدمين والموظفين بالأمانة العامة للمدير وقاموا بتزويدنا بكافة التفاصيل والبيانات التي نحتاجها الدراسة الحالية كالهيكلة التنظيمي للمركز وحجم الموظفين بالجناح الإداري ونوع المهام والأنشطة المسندة للموظفين، هذا إضافة إلى المعلومات التي لها صلة بنشأة المركز والفروع والمصالح المشتركة والتابعة له.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

المرحلة الثانية: الدراسة التطبيقية: عرفت فترتين:

• الفترة الأولى:

حيث تم في اليوم الموافق لـ 2023/05/02 توزيع الاستمارة الأولية على العينة التجريبية للدراسة المقدر بـ 10 موظفين وجمعها في يوم 2023/05/04 لقياس مدى ثبات وصدق الاستمارة بناءً على مقاييس إحصائية تم استخدامها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية spss النسخة 26 وإضافة إلى ذلك قمنا بحساب كل من معامل الصدق التمييزي والثبات الفاكرونباخ للتأكد من درجة الثبات في أسئلة الاستمارة وقد حققنا نتيجة ممتازة قدرت بـ 0.86.

• الفترة الثانية:

في يوم 2023/05/07 تم التوجه إلى مركز التكوين المهني والتمهين وتوزيع الإستمارة النهائية على جميع الموظفين باستثناء الأفراد الذي وقعت عليهم العينة التجريبية مع إستلامها في اليوم الموالي وتوجيه الشكر لجميع الموظفين والعاملين بالمركز الذين استقبلونا بكل صدرٍ رحب.

3.المجال البشري:

يتمثل في جميع الموظفين الإداريين والعاملين المهنيين والمتربصين في مركز التكوين المهني والتمهين الطيب قروف بولاية بسكرة والبالغ عددهم 66 موظف وعامل موزعين على مختلف الأنشطة والمكاتب.

ثانياً-منهج الدراسة:

يعتبر المنهج كإجراء تعتمد عليه أي دراسة علمية في الوصول إلى الحقيقة أو القيام بالبرهنة عليها لذلك فهو يتبع إجراءات منهجية واضحة.

ونظراً لكون طبيعة الدراسة الحالية هي دراسة وصفية فقد تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي بالاعتماد على التوصيف الكمي والنوعي للبيانات وتحليلها وعرضها في شكل بياني (دوائر نسبية وأعمدة بسيطة).

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما وكيفا عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة".¹ إذ تم التطرق إلى المتغيرات المدروسة في الجانب النظري بكل إسهاب فكري مكثف تم من خلاله وصف وتحليل كل من متغير التمكين التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي ومعرفة دور التمكين كاستراتيجية تنظيمية في المساعدة على تحقيق مستويات عالية من رضا الموظفين من خلال مؤشرات وأبعاد محددة تتوافق مع مواصفات مجتمع البحث هذا إضافة إلى وصف الأنشطة والمهام التي تتم ممارستها داخل مركز التكوين المهني والتمهين الطيب قروف بولاية بسكرة ونشأته وتطوره والأطراف الفاعلة فيه والخدمات التي يقدمها.

1 فهد سيف الدين غازي ساعاتي، الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، ط1، العربي للنشر والتوزيع، البحرين، 2014، ص93.

ثالثاً-مجتمع الدراسة:

يتمثل في جميع الموظفين الإداريين في مركز التكوين المهني والتمهين الطيب قروف بولاية بسكرة والبالغ عددهم 43 موظف إداري مقسمين إلى 24 أنثى و 19 ذكور وموزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية منها: مصلحة المقاعدية، مصلحة التمهين، مصلحة التكوين الحضوري، مكتب الإستقبال والإعلام والتوجيه، الرقابة العامة. هذا وقد تم إعتقاد أسلوب المسح الشامل في إجراء الدراسة الذي يعرف على أنه: الطريقة أو الأسلوب الذي يستعرض جميع افراد المجتمع فرداً أو عنصراً.¹

ونظراً لكون مجتمع الدراسة يتسم بجملة من المعايير والخصائص التي تتوافق مع متغير التمكين التنظيمي ولعل أبرزها معيار تفويض السلطة وخاصة شبكة الاتصالات المنسقة والمفتوحة هذه الأخيرة هي سمة تتواجد بكثرة في المؤسسات الخدمية والتقنية ونظراً لكون هذا المركز ذو طابع خدماتي وتكويني فإننا قمنا بإختياره على هذا الأساس وإضافة إلى ذلك فإن المجتمع الإحصائي لا يتجاوز حجمه 43 موظف إداري مع استبعاد العينة التجريبية المكونة من 10 موظفين إداريين والأفراد الذين قمنا بإجراء المقابلات معهم 3 موظفين ليصبح الحجم الكلي للمجتمع 30 موظف وهو متاح ومن الممكن الوصول إليه مما يسمح لنا باستعمال أسلوب المسح الشامل دون الحاجة إلى أخذ عينة منه.

رابعاً-الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة:

1. الملاحظة:

تعرف الملاحظة العلمية بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة والملاحظة في البحث الاجتماعي الميداني تصاحب البحث من أوله إلى آخره فالبحث العلمي كما سبق القول يقوم على الملاحظة الواقعية للأشياء والظواهر. وقد أشار "بيكون" إلى أسلوب الملاحظة حيث قال "الملاحظة والتجربة من أجل تجميع المواد والاستقراء والقياس من أجل استخراج النتائج، هذه هي الآلات الفكرية الصحيحة".²

لذلك تم استخدام الملاحظة كأداة مساعدة في التحليل وتوصيف مجتمع الدراسة التي تعد أسلوباً أولياً لجمع البيانات حيث يقوم الباحث بملاحظة الظواهر كما تحدث آلياً على أرض الواقع وذلك بالاستناد على حواسه فقط، وعليه فإن الباحث يستبعد في هذه الحالة إخضاع ملاحظته للتقنين العلمي، ولا يلجأ إلى استخدام

1 حامد سعد نور الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات: تطبيقات في منظمات الأعمال، ط1، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2005، ص 354.

2 إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق، عمان-الأردن، 2009، ص261-262.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

أدوات بحثية دقيقة للقياس، ولكن يلجأ في الغالب إلى الاعتماد على الاستنتاج والتسلسل المنطقي أثناء تسجيل الملاحظات.¹

كما تجدر الإشارة بأن هذا النوع من الملاحظة العلمية لا يتطلب وضع أهدافٍ أو خططٍ مسبقة ومن أهم ما تم ملاحظته أثناء القيام بالزيارة الاستطلاعية للمركز هو أن الأجواء التي يوفرها الجناح الإداري لمختلف الموظفين والعاملين بالمركز تساعد بشكلٍ كبير على أداء المهام وتقلل من مستويات الضغط والتوتر لديهم حيث يتم ملاحظة ذلك من ملاحظهم وطريقة التعامل فيما بينهم مما يدل على وجود نمط ديمقراطي في التسيير، كما أن أغلبية الموظفين هم من الفئة العمرية الصغيرة والمتوسطة مما يسمح بخلق نوع من النشاط والحيوية في تفويض المهام، كذلك شبكة الاتصال ضمن المركز واضحة ومحددة المعالم إذ أن نمط التسيير المتبع يتيح أكبر قدر من الحرية في التواصل والتعبير ولكن ضمن إطار العمل فقط. عدا عن ذلك لم نلاحظ أي صعوبات أو عراقيل تواجه الأفراد أثناء القيام بمهامهم.

2. المقابلة:

حيث اعتبرت المقابلة كأداة مساعدة في الدراسة الحالية وذات أهمية بالغة في خدمة البحث وذلك لأنها جمعت المعلومات والبيانات في ميدان الدراسة. والمتعارف عليه بأنها: "مجرد لقاء بين شخصين فأكثر لتحقيق هدف ما من خلال طرح الأسئلة الهادفة من قبل المقابل على شخص تجري معه المقابلة والتي يصاحبها عادة الكثير من الانفعالات الناجمة عن سؤال ورد فعل على هذا السؤال وكل هذه العملية تهدف إلى جمع أكبر عدد من المعلومات والبيانات التي يريدها ويقصدها الباحث ليستفيد منها في تحقيق هدفه من المقابلة".²

حيث تم الاعتماد على **المقابلة المقننة**؛ وهي: "التي تستوفي فيها أسئلة كل محور من المحاور التي تم تحديدها خدمة للموضوع".³

وتم استخدامها في الدراسة الاستطلاعية وذلك بتخصيص موعد للقاء مع مدير (أنظر الملحق رقم 01) المركز ومجموعة من ورؤساء المصالح وذلك بتاريخ 2023/04/24. حيث كانت الظروف جد ممتازة لإجرائها وتم من خلالها التعرف على نوعية النشاطات والوظائف التي يقوم بها الأفراد وبناءً على المعلومات المتحصل عليها من استجابات المدير ورؤساء المصالح حاولنا بناء تصور منهجي للكيفية التي يتم من خلالها توزيع الصلاحيات والمهام لنجد بعد ذلك أن الموظفين الذين يتمركزون في الفئة الإدارية الدنيا يعرفون نوعاً من الحركية والسلاسة في توزيع السلطات وأداء المهام على عكس من الموظفين الذين يتموقعون

1 محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي، ط1، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 126-127.

2 فاطمة عبد الرحيم النوايسة، أساسيات علم النفس، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 72-73.

3 أميرة منصور رؤية، منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية، مجلة الأثر، جامعة أبو القاسم سعد الله 2، العدد 27، الجزائر، 2016، ص 219.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

في المراكز الإدارية العليا. بالإضافة إلى ذلك فقد ساهمت هذه الأداة في التحليل المنطقي للبيانات والتعليق على الجداول وذلك بعد الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع وتوصيف البيانات كميّاً وكيفياً. **3. الإستمارة:**

وتعتبر من أكثر الأدوات شيوعاً لجمع البيانات من مجتمع البحث وذلك للمزايا التي تتصف بها وتعرف على أنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها". وعرفت أيضاً أنها: أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب". ويتحدد نجاح الاستمارة بمدى توفيق الباحث في اختيار الأسئلة المناسبة من حيث معناها وأسلوبها ذلك كلما كانت الفقرات واضحة ودقيقة ومنصبة مباشرة على موضوع البحث ولا تثير أي حساسية لدى المبحوث، كلما كانت المعلومات المحصل عليها أكثر أهمية.¹ وبناءً على ذلك تم استخدام الاستمارة ذات النهاية المغلقة في البحث كأداة أساسية لجمع البيانات وتم بناؤها طبقاً لمواصفات البحث العلمي مع الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي المؤلف من ثلاثة مقاييس مرتبة بالشكل التالي: **لأوافق-محايد-أوافق**. وتعطى لكل درجة من درجات الموافقة لمقياس ليكرت المتوسطات الموزونة التالية:

جدول 02 يمثل اتجاه الرأي وفقاً لدرجة سلم ليكرت الثلاثي.		
المجالات (المتوسط الموزون)	اتجاه الرأي	درجات النموذج
1.66-1	لا أوافق.	1
2.33-1.67	محايد.	2
3-2.34	أوافق.	3

المرجع: مقياس ليكرت، **التفكير الإحصائي**، (2019/02/20)، تم الاطلاع عليه في 2023/05/16: <https://statistic-think.blogspot.com>

وقسمت الاستمارة إلى أربع محاور وإحتوت في عمومها على 25 سؤالاً موزعاً كالاتي:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية يضم 03 أسئلة.

المحور الثاني: تحت عنوان تفويض السلطة ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي يضم 08 أسئلة.

1 إبراهيم أبراش، مرجع سابق، ص 269-270.

المحور الثالث: يساهم فتح قنوات الاتصال في تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي مكون من 07 أسئلة.

المحور الرابع: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي يتضمن 07 أسئلة.

ومرت الاستمارة أثناء إعدادها بعدة مراحل يمكن أن نلخصها في:

✓ في اليوم الموافق لـ 2023/04/18 تم الاتصال بأساتذة قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية وتعريفهم بموضوع الدراسة وأهدافها والاستفادة من نقدهم البناء من أجل القيام بالتحكيم النهائي للاستمارة مع المتابعة الدائمة والتصحيح المتكرر وضبط الأسئلة من طرف الأساتذة المشرفة لتصبح واضحة وجلية للمبحوثين.
✓ وضع العبارات في شكلها المبدئي وتقديمها إلى الأساتذة المشرفة والأساتذة المحكمين والذين قاموا بتصحيحها وإبداء ملاحظاتهم وبناءً على توجيهاتهم ونصائحهم تم إعداد الاستمارة.
✓ التوجه إلى المركز وتوزيع الاستمارة الأولية على العينة التجريبية المؤلفة من 10 موظفين إداريين وجمعها في اليوم الموالي.

✓ التأكد من مدى ثبات وصدق الفقرات في الاستمارة بالاعتماد على معامل الصدق التمييزي ومعامل الثبات ألفا كرونباخ بواسطة برنامج spss.

✓ تم في اليوم الموافق لـ 2023/05/07 توزيع الاستمارة النهائية على باقي الموظفين مع استبعاد العينة التجريبية ليتم جمعها في اليوم الموالي.

خامساً- أساليب المعالجة الإحصائية:

إن للمقاييس الإحصائية أهمية كبيرة حيث تستخدم لتوصيف مجتمع الدراسة من خلال التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية... إلخ، حيث أن عرض هذه البيانات في أي دراسة علمية يتيح للقارئ فهم طبيعة المجتمع الخاضع للدراسة والاختبار هذا إضافة إلى أن العرض الجيد والتوصيف المناسب له يعتبر من الأساسيات التي يقاس عليها مدى صحة النتائج، وعدم وجود هذه البيانات يخلق نوعاً من الصعوبة لدى القارئ في فهم الدراسة كما تجدر الإشارة بأن هذه المقاييس الإحصائية تستخدم لتوصيف البيانات المجمعة من الميدان في شكل جداول ورسوم بيانية مختلفة مما يجعل قراءة النتائج أمراً سهلاً للقارئ. وقد تم الاستفادة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 26 وكذلك برنامج Excel النسخة 2013 ومن أهم الأساليب التي تم استخدامها نذكر:

1. معاملات الصدق والثبات ألفا كرونباخ: حيث تم من خلال هذه المعاملات التأكد من مدى صدق وثبات الاستمارة. وكما هو موضح في العرض التالي:

أ. الصدق الظاهري (المحكمين): للتأكد من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف الموضوع تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة محمد خيضر (أنظر الملحق

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

رقم (03). وبناءً على توصياتهم وتوجيهاتهم تم تعديل الاستمارة وتغيير صياغة العبارات مع مراعاة القواعد الشكلية والمنهجية في إعدادها فبذلك أصبحت صالحة شكلياً لقياس ما وضعت له.
ب. الصدق التمييزي للاستمارة:

الجدول (03) يوضح الفروق في متوسطات الفئة العليا والدنيا لمحاور الاستمارة.						
التمكين التنظيمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
الفئة العليا	18	33.43	2.31	107.751	0.01	دال
الفئة الدنيا	12	26.00	2.63			
المجموع	30	30	2.47			

المصدر: إجتهد الطالبين اعتماداً على برنامج spss v26.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" بلغت (107.751)، وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يدل على وجود فروق بين الفئتين العليا والدنيا، وهذا ما يدل على صدق الاستمارة.
ج. معامل الثبات الفاكرونباخ:

جدول (04) معاملات ثبات كل محاور الاستمارة		
معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.835	8	تفويض السلطة
0.793	7	فتح قنوات الاتصال
0.812	7	التحفيز

المصدر: إجتهد الطالبين اعتماداً على برنامج spss v26.

جدول (05) ثبات كل عبارات الاستمارة				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العبارة 1	53.4000	65.600	.000	.864
العبارة 2	53.4000	65.600	.000	.864
العبارة 3	53.8000	53.511	.922	.835
العبارة 4	54.2000	54.400	.665	.846
العبارة 5	53.8000	66.400	-.127	.870
العبارة 6	54.4000	57.156	.530	.852
العبارة 7	53.8000	53.511	.922	.835
العبارة 8	54.2000	54.400	.665	.846
العبارة 9	53.8000	59.733	.702	.850
العبارة 10	54.4000	57.156	.530	.852
العبارة 11	53.8000	53.511	.922	.835
العبارة 12	53.6000	59.378	.930	.847
العبارة 13	53.8000	53.511	.922	.835
العبارة 14	53.6000	68.711	-.471	.875
العبارة 15	53.4000	65.600	.000	.864
العبارة 16	53.8000	53.511	.922	.835
العبارة 17	54.2000	54.400	.665	.846
العبارة 18	53.8000	66.844	-.142	.878
العبارة 19	53.6000	66.044	-.091	.868
العبارة 20	53.4000	65.600	.000	.864
العبارة 21	54.0000	69.778	-.347	.885
العبارة 22	54.2000	59.289	.468	.855

المصدر: إجتهد الطالبين إعتاد على برنامج spss v26.

الجدول (06) يوضح معامل الثبات الفاكرونباخ	
Reliability Statistics	
عدد الفقرات	ألفا كورنباخ Cronbach's Alpha
22	.862

المصدر: إجتهد الطالبين إعتماًداً على برنامج spss v26.

من خلال الجدول (06) نجد أن قيمة معامل ألفا كورنباخ بلغت (0.862)، مما يؤكد تمتع الاستمارة بدرجة ممتازة من الثبات. كذلك يتضح من الجدول (05) أن قيم ثبات فقرات الاستبيان يتراوح ما بين (0.835-0.885) ما يدل على أن أغلب عبارات الاستمارة ذات أهمية ومؤثرة بدرجة كبيرة في قيمة معامل الثبات، وأن حذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمتها كما يمكن ملاحظة وجود بعض الفقرات التي قد يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات، رغم ذلك فإنه من الأصح الإحتفاظ بها مع باقي العبارات ليتم بناء التحليل العام على أساسها نظراً لكون معامل الثبات العام للدراسة ممتاز.

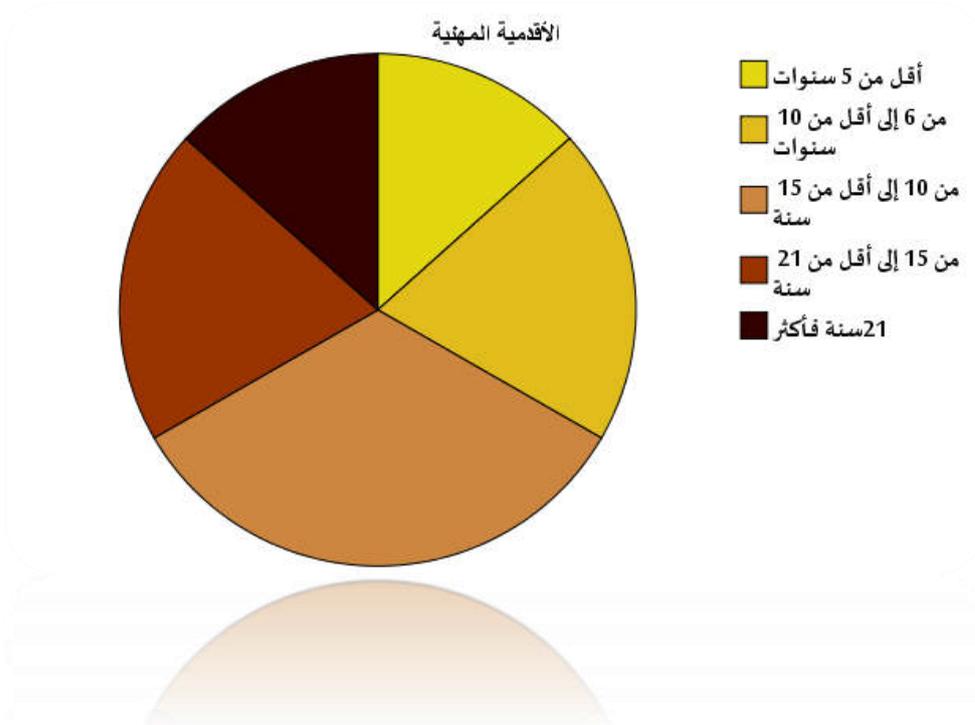
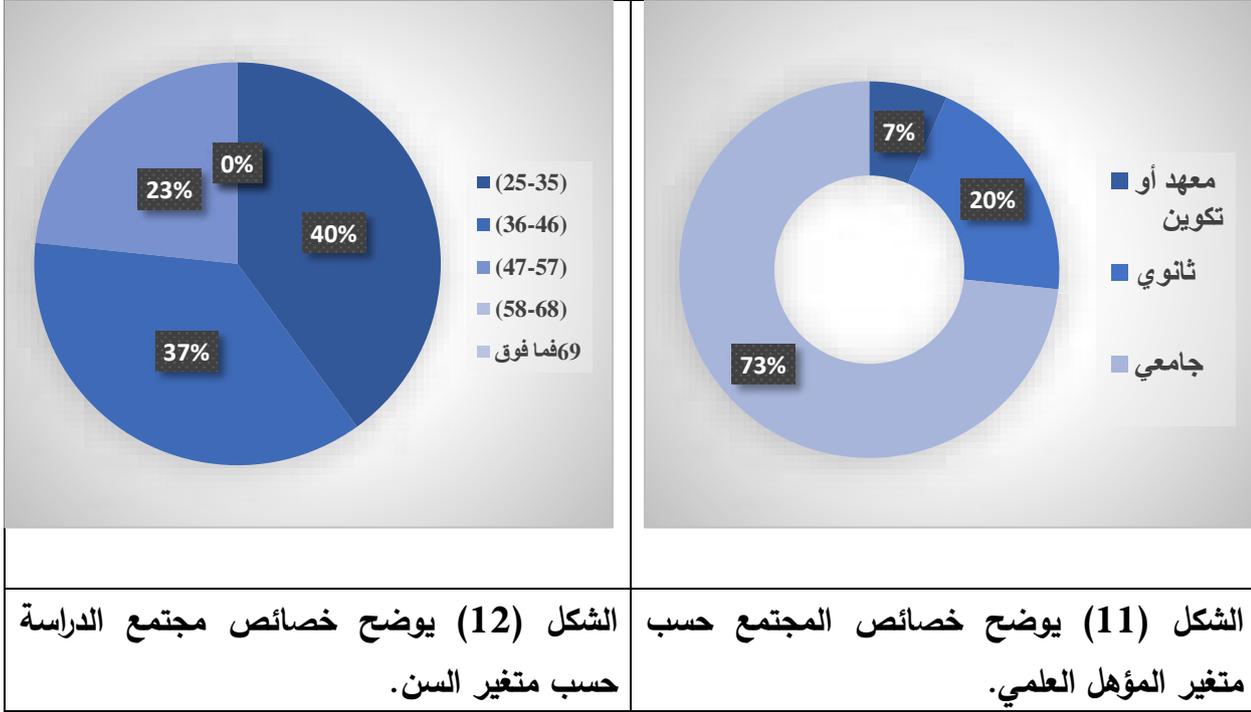
2. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية ومناقشة النتائج.
3. الإحصاءات الوصفية: كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على تساؤلات الدراسة.
4. معاملات الارتباط: حيث تم إعتماًد معامل إرتباط بيرسون.

سادساً- عرض وتحليل البيانات في ضوء تساؤلات الدراسة:

1. الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة: للتأكد من مدى الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع المدروس على الباحث أن يعطي عرضاً مفصلاً للمجتمع الذي يقوم بتحليله ودراسته إذ أن التوصيف الجيد للمعلومات المتحصل عليها من الميدان يسمح للقارئ باستيعاب وفهم الموضوع المراد دراسته دون أن يواجه صعوبات في قراءة البيانات. ووفق ذلك قمنا بعرض مفصل للبيانات المتحصل عليها حسب مجموعة من المتغيرات الديمغرافية كالسن والمؤهل العلمي والأقدمية المهنية كالتالي:

الجدول (07) يوضح خصائص مجتمع الدراسة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية.				
المجموع	النسب المئوية%	التكرارات	التصنيف	المتغيرات الديمغرافية
30	40	12	(35-25)	متغير السن
	36.7	11	(46-36)	
	23.3	7	(57-47)	
	0	0	(68-58)	
	0	0	(69 فما فوق)	
30	6,7	2	معهد-تكوين مهني	المؤهل العلمي
	20	6	ثانوي	
	73,3	22	جامعي	
30	13,3	4	(5-1 سنوات)	الأقدمية المهنية
	20,0	6	(10-6 سنوات)	
	33,3	10	(15-11 سنة)	
	20,0	6	(21-16 سنة)	
	13,3	4	(22 سنة فما فوق)	

المصدر: إجتهد الطالبين إعتاماداً على برنامج spss v26.



الشكل (13) يوضح خصائص مجتمع الدراسة حسب الأقدمية المهنية.

المصدر: إجتهد الطالبين إعتماًداً على برنامج spss v26.

يتضح من خلال الجدول (07) أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة التي تتراوح ما بين الـ 25 سنة إلى 35 سنة حيث بلغت نسبة 40% وهو الأمر الذي لفت انتباهنا خلال ملاحظتنا و تجولنا في أنحاء المركز، ولربما يرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل الممارس الذي يجعله نوعاً ما حساس لاسيما في القطاعات الإدارية العليا مما يجعل الإدارة في أمس الحاجة إلى توظيف الأفراد من ذوي الفئة العمرية الصغيرة أو فئة الشباب المفعمة بالنشاط. ويمتلكون مؤهلات في تخصصات تتوافق مع متطلبات عصر التكنولوجيا الحديثة وما يؤكد على ذلك الشكل (11)، وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فإن الفئة الجامعية تشهد حضوراً كبيراً بين أوساط الموظفين بالمركز إذ بلغت نسبة جد عالية 73.3% نظراً لكون التطورات التي شهدتها المركز عقب نشأته دعت إلى طلب اليد العاملة الجامعية المتخرجة دون غيرها من المؤهلات العلمية لذلك فمن المرجح أن أغلب الموظفين هم من ذوي الكفاءة والخبرة العلمية والعملية مما يسمح لهم بأداء المهام والأنشطة على أكمل وجه. وما يؤكد ذلك الشكل (12) والشكل (13). وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية المهنية فإن الموظفين يميلون إلى مزاوله نشاطاتهم ضمن المركز، وهو ما تؤكد سنوات العمل التي تجاوزت 15 سن كما هو موضح في الشكل (13) حيث بلغت نسبة 33.3% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسب الأخرى. وما يفسر ذلك هو أن الأجواء السائدة في المركز تساهم بشكل كبير على استقرار الموظفين والرغبة في البقاء؛ بمعنى أنهم راضون عن نوعية المهام والوظائف التي هم ملزمون بها وهو ما يعد برهان على وجود درجة من القناعة والرضا لديهم تجاه وظائفهم.

2. الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

سيتم عرض محاور الاستمارة وتحليلها بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وهذا باستعمال التحليل الوصفي من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss النسخة 26 وسيكون التحليل مبنياً على جملة من المقاييس الوصفية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستنتاج التوجه العام لآراء أفراد المجتمع بناء على المتوسطات الموزونة لسلم ليكرت الثلاثي كما هو موضح في الجدول السابق (02).

أ. التساؤل الفرعي الأول: كيف يساهم تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مركز التكوين المهني والتمهين؟

للإجابة على هذا التساؤل كان لابد من تحليل فقرات محور تفويض السلطة لمعرفة الدور الذي يحققه التمكين التنظيمي باعتماد بعدٍ من أبعاده ألا وهو تفويض السلطة. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (08) تحليل المحور الثاني للاستمارة.

الرقم	البعد الأول	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الإتجاه
1	المهام التي يمنحها لك رئيسك المباشر تحسن من شعورك تجاه وظيفتك.	2.7412	0.58050	موافق
2	تشعر بالسعادة عندما تتاح لك الفرصة لحل مشكلات العمل.	2.9529	0.21302	موافق
3	تشعر بالعدالة اتجاه نظام تقسيم الصلاحيات.	2.4824	0.70054	موافق
4	نوع المهام المسندة إليك ملائمة لتخصصك في العمل.	2.7176	0.58983	موافق
5	السلطة الممنوحة إليك من طرف الرئيس كافية.	2.8588	0.35027	موافق
6	يتم تزويدك بالمعلومات اللازمة من قبل المفوض أو الرئيس مما يجعلك متمكناً.	2.3412	0.71636	موافق
7	يتم تفويضك لأداء المهام مع إعطائك الاحترام اللائق لقراراتك.	2.9294	0.25766	موافق
8	الصلاحيات الممنوحة إليك تعطيك شعوراً إيجابياً في العمل.	2.6000	0.62106	موافق

المصدر: إجتهد الطالبين إعتماًداً على برنامج spss v26.

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن عبارات تفويض السلطة تكتسب درجة الموافقة بين جميع الموظفين الإداريين بالمركز دون إستثناء ولربما ذلك يدل على أن نمط التسيير السائد ضمنه يتميز بقدر كبير من الحرية مما يجعل الأفراد قادرين على تحمل المسؤوليات وأداء المهام دون تقصير وهو ما يجعلهم محل ثقة لدى المدير.

حيث تنص العبارة رقم (01) على أن المهام والأنشطة الممنوحة من طرف الرئيس المباشر تتعكس بدرجة كبيرة على شعور المرؤوسين تجاه الوظيفة حيث توسطت استجابات المبحوثين في العبارة بمقدار

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

2.7412 وبانحراف قدره 0.58050، مما يدل على أن طبيعة المهام التي يتم تفويضها تنعكس على رغبة الفرد المفوض إليه في تنفيذها. ويرجع ذلك إلى أن نوعية المهام التي تتوافق مع مؤهلات ورغبات المرؤوسين وتجعلهم أكثر قدرة وكفاءة على تأديتها بغض النظر عن مدى تعقدها أو صعوبتها وهو الأمر الذي يجعلهم ناضجين حسب الطرح النظري الذي جاء به "كريس أرجريس" حيث يرى بأن الأفراد الناضجين هم محل ثقة وأكثر جدارة في أداء المهام في المقابل نجد الموظفين غير الناضجين هم أكثر عرضة للتهرب من المسؤوليات والواجبات فهم مجرد عبء على المؤسسة.

وفيما يخص العبارة رقم (02) حيث بلغت متوسطها 2.9529 بانحراف قدره 0.21302، والتي تنص على أن الموظفين في المراكز الإدارية الدنيا والوسطى يحسون بالاهتمام أكثر عندما تتاح لهم الفرصة بالمشاركة في أداء مهام تفوق صلاحياتهم الأصلية لحل مشكلات تواجه زملائهم في العمل. الأمر الذي يجعل منهم أفراد قادرين على تحمل أعباء العمل ومفعمين بالنشاط والحيوية ويرفع لديهم مستويات الولاء للمؤسسة والرضا عن الوظيفة بغض النظر عن المشكلات والعقبات التي يقومون بمواجهتها.

في حين جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قيمته 2.4824 وبانحراف معياري قدره 0.70054، ونصت على شعور المرؤوسين بالعدالة تجاه نظام تقسيم الصلاحيات. بمعنى أن المدير يعتمد في إسناده للسلطة على مقومات ومعايير موضوعية بعيدة كل البعد عن الذاتية إذ أن كل فرد يقارن وضعه الوظيفي مع الآخر مما يخلق نوعاً من الشك في ذاته تجاه وجود المساواة في المعاملة والعدل في تقسيم وتوزيع السلطة حيث أن وجود التوازن العادل يضمن تحقيق علاقة قوية ومثمرة سواء بين الطرفين (الرئيس والمرؤوسين) أو بين الموظف والمؤسسة وهو الأساس الذي تقوم عليها نظرية العدالة لـ "سي تي آدمز" و "جينبرغ".

أما العبارة رقم (04) جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.7176 وبانحراف معياري 0.58983، وتؤكد هذه العبارة على أن نوع المهام المسندة للمفوض إليهم (المرؤوسين) تتناسب مع تخصصهم في العمل. وهو المبدأ الجوهرى الذي ترتكز عليه نظرية التقسيم الإداري لـ "هنري فايول" حيث يؤكد بأن توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات وهو ضرورة من ضرورات بناء وحدة الفريق وممهّد لتبلور العلاقات الجيدة بين المفوض (الرئيس) والمفوض إليه (المرؤوسين).

كذلك جاءت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قيمته 2.5888 وبانحراف بلغ 0.35027، حيث تؤكد في مضمونها على أن السلطة الممنوحة من طرف الرئيس كافية بحيث يتيح لمرؤوسيه كامل الحرية في اتخاذ القرارات والقيام بالمهام مما يجعلهم متمكنين من وظائفهم، وهو ما تم التأكد منه خلال إجرائنا للمقابلة مع رؤساء المصالح (أنظر الملحق رقم 01) وبناءً على استجوابنا لهم قمنا بالتقنين من أن الإدارة متساهلة في توزيع المهام وغير صارمة مما يدل على وجود نوع من الديمقراطية في تفويض السلطة.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

وبالنسبة للعبارة رقم (06) جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.3412 وانحراف معياري بلغ 0.71636، حيث تنص على أن الرئيس يعطي معلومات كافية لمؤوسيه وهو ما يجعلهم متمكنين في كافة المجالات الإدارية والتنظيمية ويجعلهم كذلك في مواكبة مستمرة لمستجدات العمل.

وجاءت العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قيمته 2.9294 وانحراف معياري قدر بـ 0.25766، وتؤكد على أن الإدارة تمنح الاحترام اللائق للمفوض إليهم (المؤوسين) في أداء المهام وإتخاذ القرارات مما يدل على بروز النزعة الإنسانية التي تتجلى في مجموعة من القيم كتقبل الآراء والافكار أثناء انجاز المهام والنقد البناء للقرارات المتخذة من طرف المؤوس وغيرها من القيم الأخرى التي يمكن أن تساهم في بناء روابط قوية بين الطرفين.

أما العبارة رقم (08) جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.6000 وانحراف معياري قدره 0.62106، ونصت على أن الصلاحيات الممنوحة للمؤوس تمنحه شعوراً إيجابياً في العمل، وهو ما تم ملاحظته في مركز التكوين المهني إذ أن أغلب الموظفين تخول إليهم كافة السلطات التي تتوافق مع رغبتهم في التحقيق والانجاز وهو ما يعطيهم شعوراً بالقناعة والرضا عن العمل.

وعموماً نجد بأن عبارات تفويض السلطة قد جاءت بدرجة الموافقة حيث كان المتوسط الحسابي العام 2.7029375 والانحراف المعياري 0.503655، وهو ما يفسر تركيز التوجه العام للأفراد على الموافقة دوماً الأمر الذي يدل على أن الموظفين في المركز يتمتعون بأكبر قدر من الليونة واللامركزية في التسيير مما يجعلهم قادرين على تبادل وتوزيع السلطات دون أي صعوبات، وهنا يبرز دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا لديهم.

ب. التساؤل الفرعي الثاني: ما الدور الذي يلعبه فتح قنوات الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمركز التكوين المهني والتمهين؟

جدول (09) تحليل المحور الثالث للاستمارة.

الرقم	البعد الثاني		الاتجاه
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	2.5765	0.58506	موافق
2	1.8706	0.79863	محايد

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

3	المحادثة الشفوية مع رئيسك المباشر تجعلك مرتاحاً في أداء عملك.	3.0000	0.00000	موافق
4	الإجراءات الرسمية في الاتصال تولد لديك شعور بالرضا عن العمل.	2.9294	0.25766	موافق
5	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.	2.8824	0.32410	موافق
6	جودة مهارات الإتصال تساهم في تحقيق الرضا لديكم.	2.8353	0.37312	موافق
7	الإتصال المتبادل بينكم يعزز الروح المعنوية لديكم.	2.7647	0.57003	أوافق

المصدر: إجتهد الطالبين إعتماًداً على برنامج spss v26.

يتضح من الجدول (09) أن الأجواء التي يوفرها المركز تساعد بشكل كبير على إتاحة أكبر قدر ممكن من الاتصال بين الموظفين مما يساهم في ضمان شبكة منظمة ومنسقة من العلاقات الاجتماعية والودية بين بعضهم البعض والوضوح والشفافية في المعاملات الإدارية والرسائل المتبادلة وضمان الفعالية في جودة مهارات الاتصال وكذلك في توصيل الأفكار والآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يؤكد على ذلك العبارات التالية:

جاءت العبارة رقم(01) بمتوسط حسابي قيمته 2.5765 وانحراف قدره 0.58506، إذ تؤكد هذه العبارة على أن الإدارة تسمح بحرية المشاركة في صنع القرار ضمن إطار العمل وما يدل على ذلك الأجواء التي توفرها الإدارة ضمن المركز حيث تساعد على المشاركة الفعالة والاهتمام بالموظفين في حين أن العبارة رقم(02) بلغ متوسطها الحسابي 1.8706 وبانحراف قدره 0.79863، وتؤكد هذه العبارة على أن الموظفين يتخذون موقفاً محايداً في الاستجابة وهذا دليل على أن الإدارة لا تهتم بمستويات الرضا لدى موظفيها عند انعقاد اجتماعات مما يخلق نوعاً من الصرامة الشديدة في الاتصالات الإدارية والذي قد يقود بدوره إلى التعقيد في المعاملات بين الطرفين.

أما بالنسبة للعبارة رقم(03) حيث جاءت بدرجة موافقة مرتفعة بناء على قيمة متوسطها الحسابي 3 وبانحراف معياري منعدم الأمر الذي يدل على تركيز استجابات الموظفين بالموافقة، وتؤكد هذه العبارة على أن المحادثات الشفوية بين الرئيس والمرؤوس تساهم في تحسين شعور هذا الأخير وإحساسه بالاهتمام من قبل مديره مما يخلق نوعاً من الرضا عن الوظيفة لديه. حيث أن الموظفين يحسون بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية ذلك أن الرسمية المفرطة والتعقيد بالإجراءات الجامدة في الإدارة تفقد العمل جانبه الإنساني

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

فيصبح الفرد (المروءوس) خالياً من المشاعر ومجرد آلة لذلك كان لابد من إشباع احتياجاته الاجتماعية لضمان رغبته في العطاء والرضا عن بيئة عمله وهو ما أكد عليه "إلتون مايو" في نظرية للعلاقات الإنسانية.

كذلك جاءت العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قيمته 2.9294 وبانحراف قدره 0.25766، وتنص على أن الإجراءات الرسمية وما تشمله من تدابير واحتياجات وتحديد نطاق الاتصال بين الوحدات الإدارية تولد لدى الموظف شعور بالرضا عن عمله. وتفسير ذلك هو أن تحديد قنوات الاتصال بين الطرفين (الرئيس والمروءوس) يساهم في تنظيم العملية الاتصالية وضمان وصول الرسائل الإدارية سواءً كانت شكاوى أو مقترحات أو تقارير عمل بين المستويات الإدارية. وهو الأمر الذي يضمن الكفاءة لدى الموظفين والفعالية في أداء وظائفهم وهي النقطة الجوهرية التي تركز عليها نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور".

في حين جاءت العبارة رقم (05) و(06) بقيم مقاربة جداً وبدرجة الموافقة، وهو ما يدل على أن الإدارة تلتزم بالمواعيد الرسمية للعمل وتخصص فترات منتظمة للاتصال بمختلف الموظفين ضمن الأقسام الإدارية الدنيا سواءً في تقديم المعلومات والأوامر أو استقبال المقترحات والشكاوى لمعالجتها.

أما العبارة رقم (07) بلغ متوسطها الحسابي 2.7647 وبانحراف معياري قدره 0.57003، وأكدت هذه العبارة على أن الإتصال المتبادل بين الطرفين (الرئيس والمروءوس) يعزز الروح المعنوية لديهم ويساهم في توطيد العلاقات الاجتماعية والشخصية فيما بينهم وهي حاجة من الحاجات الاجتماعية والتي عادة ما تظهر تحت مسمى -الانتماء- وهو مطلب قديم أكد عليه العديد من الرواد أبرزهم "أبراهام ماسلو"، إذ يرى بأنه بعد تحقيق الحاجات التي تسبقها كالحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن تأتي الرغبة الفطرية لدى الموظف في تكوين علاقات المحبة والصدقة مع زملائه في العمل لضمان التوازن والتكيف في بيئة العمل من جهة وتحقيق الرضا لديه من جهة ثانية.

وتجدر الإشارة كذلك بأن التوجه العام لاستجابات الموظفين على عبارات بعد فتح قنوات الاتصال جاءت بدرجة الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.96412 وبانحراف معياري 0.41551.

ج. التساؤل الفرعي الثالث: كيف يؤدي التحفيز إلى تحقيق الرضا الوظيفي في المركز؟

جدول (10) تحليل المحور الرابع للاستمارة.

الرقم	البعد الثالث		الاتجاه
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	2.6235	0.68966	موافق

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

2	يتيح لك الإرتقاء في الوظيفة التي تشغلها مكانة اجتماعية أفضل.	2.9059	0.42604	موافق
3	مشاركتك في اتخاذ وصنع القرار تجعلك متقبلاً لطبيعة العمل.	2.5529	0.69874	موافق
4	تتيح لك مكانتك الوظيفية علاقات اجتماعية جيدة مع زملاء العمل.	2.7647	0.42670	موافق
5	تشجيع الرؤساء يدفعك إلى إنجاز العمل بإتقان.	2.8353	0.48420	موافق
6	نظام الترقيّة والأجور يجعلك راضٍ عن العمل.	2.5294	0.85340	موافق
7	يشبع العمل الذي تمارسه احتياجاتك المهنية.	2.7647	0.52660	موافق

المصدر: إجتهد الطالبين إعتماًداً على برنامج spss v26.

يبين الجدول (10) جميع استجابات الموظفين على عبارات بعد التحفيز جاءت بدرجة الموافقة حيث تتراوح قيم المتوسط الحسابي بين (2.90-2.52) وهي قيم مرتفعة ومؤشر إيجابي على وجود درجة كبيرة من التحفيز في المركز بشكل عام وبين أوساط الموظفين على وجه الخصوص. وفيما يلي تحليل لعبارات المحور الرابع:

جاءت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قيمته 2.6235 وبانحراف معياري قدره 0.68966، حيث تؤكد على الظروف المتاحة في العمل تساهم في توفير الراحة والطمأنينة لدى الموظفين، ويرجع ذلك إلى أن الأجواء المتاحة وما تتضمنه من أوقات العمل وفترات الراحة والظروف الفيزيائية تساعد الموظفين على إنجاز المهام في أسرع وقت ودون بذل مجهود كبير مما يبرز الدور الهام للحوافز المادية في تحقيق أكبر قدرٍ من الكفاءة والفعالية وهو المبدأ الذي ركز عليه "فريدريك تايلور" في نظريته للإدارة العلمية التي أراد من خلالها توضيح أثر البعد المادي على عائدات (مادية ومعنوية) المؤسسة.

كذلك تدل العبارتين رقم (02) ورقم (04) على أن الوظيفة التي يشغلها الموظفون سواء في المستويات الإدارية الدنيا أو العليا تمنحهم القدرة على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائهم في العمل مما يجعلهم قادرين على الوصول إلى مواقع السلطة والمسؤولية والصعود في سلم التدرج الاجتماعي والوظيفي (الترقية) في غضون مدة قصيرة من الوقت، وكذلك الحصول على الاهتمام والمكانة الكافية لممارسة السلطة

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

وتبادل الصلاحيات وما يؤكد ذلك هو التوجه العام للرأي حسب استجابات الموظفين في المركز للعبارة رقم(02) حيث جاء بدرجة الموافقة وبمتوسط حسابي 2.9059 و بانحراف معياري 0.4260.

وجاءت العبارة رقم(03) بمتوسط حسابي قدره 2.5529 و بانحراف معياري قيمته 0.69874، وتضمنت مؤشراً هاماً للدراسة وهو المشاركة في صنع واتخاذ القرار وانعكاسه على مدى تقبل الموظف لطبيعة عمله. وما يفسر ذلك أن البعد الإداري لتمكين الموظفين يكمن في إتاحة الفرصة والحرية في اتخاذ القرار للجميع دون إهمال لبعض القطاعات الإدارية وهو ما يجعل الموظفين متقبلين لطبيعة المهام والأنشطة وسياسة عملهم لكون الإدارة تعتمد أكثر على الليونة في التسيير ما يجعل النمط المتبع والسائد نمط ديمقراطي وهو ما تم ملاحظته على العموم داخل المركز.

بالنسبة للعبارة رقم(05) جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.8353 و بانحراف بلغ 0.48420، وتؤكد العبارة على أن تشجيع الرؤساء يدفع العديد من الموظفين إلى العمل بإتقان. حيث كان التوجه العام لاستجابة المبحوثين في الموافقة دوماً مما يدل على أن الأجواء التي يوفرها المدير تشجعهم فعلاً في إنجاز مهامهم على أكمل وجه وهذا ما تم استنتاجه بالاعتماد على دليل المقابلة (أنظر الملحق رقم 01).

أما العبارة رقم(06) بلغ متوسطها الحسابي 2.5294 و بانحراف معياري 0.85340، وتؤكد على أن نظام الترقيّة والأجور يساهم في جعل الموظفين على اختلاف مناصبهم الإدارية راضين عن العمل. إذ أن الأجر حسب "فريدريك هيزبرغ" هو أحد عوامل الهيئة العامة (عامل خارجي) يلعب دوراً في التحفيز لدى العديد من الموظفين وهو الذي يحقق درجة من الرضا والقناعة لديهم تجاه وظائفهم، فهم يحتاجون دوماً إلى التحفيز الذاتي لتحقيق الرضا.

وبخصوص العبارة رقم(07) بلغ متوسطها الحسابي 2.7647 و بانحراف معياري قيمته 0.52660، وأكدت على أن العمل الذي يمارسه الموظف يشبع احتياجاته المهنية. حيث جاءت بدرجة استجابة مرتفعة وكان التوجه العام لاستجابة المبحوثين نحو الموافقة مما يدل على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الحاجات المهنية لدى الموظفين رؤساء كانوا أو مرؤوسين.

وعلى العموم فقد جاءت عبارات محور التحفيز بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات الموظفين 2.71091 و الانحراف المعياري 0.58647، وهو ما يفسر وجود أنظمة تحفيز فعالة بالمركز تمكنهم من تكوين علاقات اجتماعية قوية وتقلد مناصب إدارية عليا هذا إضافة إلى إشباع إحتياجاتهم ورغباتهم المهنية الأمر الذي يجعلهم في حالة من الرضا عن وظائفهم.

ومن خلال التحليلات الكمية والكيفية للبيانات المجمعّة ميدانياً فإننا نستنتج بأن استجابات الأفراد حول أبعاد التمكين التنظيمي الثلاثة بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بولاية بسكرة كانت كلها مقبولة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وهو ما يجيب على التساؤل الرئيسي للدراسة ويؤكد على أن للتمكين

التنظيمي دور في تحقيق الرضا الوظيفي وإعطاء صورة أكثر وضوحاً وشفافية نضع الجدول (11) يلخص نتائج التحليل كالتالي:

جدول (11) ملخص نتائج تحليل محاور الاستمارة		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.503655	2.7029375	تفويض السلطة
0.415510	2.9641200	فتح قنوات الاتصال
0.586477	2.7109142	التحفيز
0.5018806	2.7926572	المجموع العام للمحاور

المصدر: إجتهد الطالبين إعتماًداً على برنامج spss v26.

سابعاً-مناقشة وتفسير النتائج بناءً على فرضيات الدراسة.

حتى يصبح في إمكاننا التحقق من فرضيات نموذج الدراسة المبني على الدور الذي يلعبه التمكين التنظيمي من خلال أبعاده في تحقيق الرضا الوظيفي لمناقشة النتائج في ضوءها، فإنه من الضروري الاعتماد على معاملات الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين أبعاد التمكين بالرضا الوظيفي لذلك تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

1. معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكارت الثلاثي، وكذلك لتحديد نوع وشدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:

(0) تدل على عد وجود علاقة بين المتغيرين.

أقل من 0.30 يفسر وجود علاقة طردية بدرجة ضعيفة جداً.

من 0.30-0.50 يدل على وجود علاقة طردية بدرجة ضعيفة.

من 0.50-0.70 يدل على وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة.

من 0.70-0.90 يدل على وجود علاقة طردية بدرجة قوية.

0.90 فأكثر يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً.

(1) علاقة تامة.

ومن أجل التحقق من فرضيات الدراسة سنقوم بحساب معامل ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة طبيعة الإرتباطات فيما بين أبعاد التمكين التنظيمي (تفويض السلطة، فتح قنوات الاتصال، التحفيز) وتحديد مدى تقاربها وتباعدها، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (12) معامل الارتباط بين أبعاد التمكين التنظيمي والرضا الوظيفي.		
الرتبة	معامل الارتباط	البعد
3	0.518	تفويض السلطة
2	0.572	فتح قنوات الاتصال
1	0.870	التحفيز

المصدر: إجتهد الطالبين إعتماًداً على برنامج spss v26.

يتضح من الجدول (12) أن أبعاد التمكين التنظيمي ترتبط بالرضا الوظيفي ارتباطاً موجباً، مما يعني أن التمكين كاستراتيجية تنظيمية يتبعها مركز التكوين له دور كبير في تحقيق الرضا لدى الموظفين، هذا وقد تم ترتيب الأبعاد بناءً على قيم معامل الارتباط لها حيث احتل محور التحفيز المرتبة الأولى من حيث الارتباط بدرجة قوية بالرضا، حيث أن معامل الارتباط هو 0.870 وفي المرتبة الثانية يأتي بعد فتح قنوات الاتصال بمعامل ارتباط متوسط قدر ب 0.572 أما في المرتبة الأخيرة فنجد بعد تفويض السلطة بمعامل ارتباط بدرجة متوسطة 0.518 وعلى العموم فإن جميع هذه المعاملات طردية مما يوحي أن كل من متغير التمكين التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي مرتبطان فيما بينهما ارتباطاً قوياً.

2. نتائج الفرضيات:

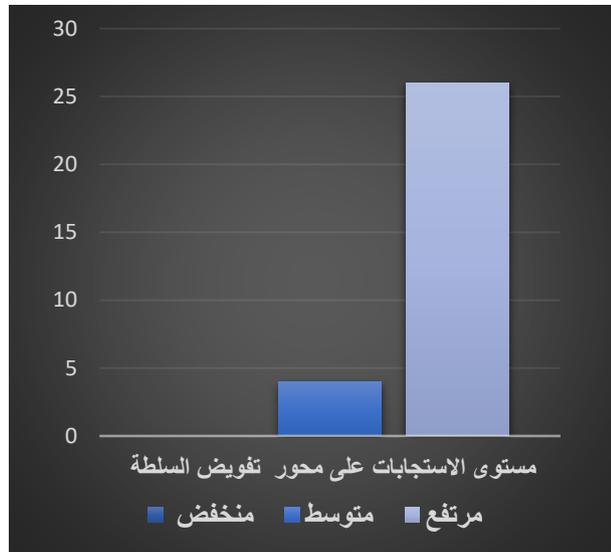
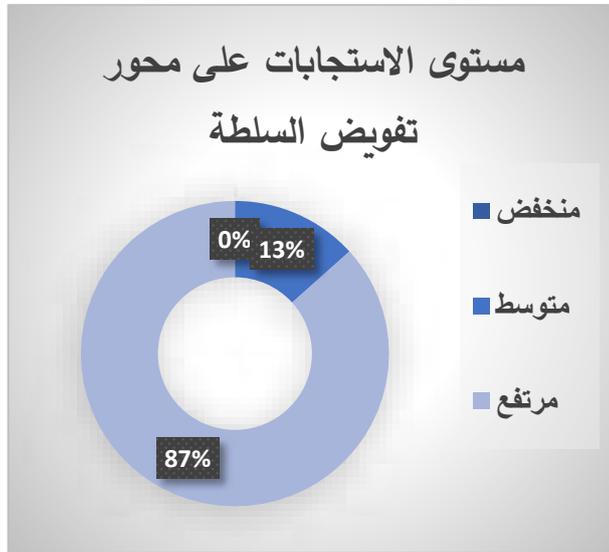
وقد تم التأكد من أن للتمكين التنظيمي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المركز من خلال التحليل الكمي والكيفي للبيانات في ضوء تساؤلات الدراسة. وقياساً على ذلك تم تحديد مستويات الرضا الوظيفي بناءً على الاستجابات السابقة للمبحوثين ودرجة توجه الرأي العام لديهم حول دور أبعاد التمكين التنظيمي، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

أ. نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: يساهم تفويض السلطة في تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين.

جدول (13) يوضح مستويات استجابات المبحوثين على محور تفويض السلطة.				
محور	المستويات	التكرارات	النسب المئوية	حجم المجتمع
تفويض السلطة	منخفض	00	00	30
	متوسط	4	13.3	
	مرتفع	26	86.7	

المصدر: إجتهد الطالبين إعتاماداً على برنامج spss v26.



الشكل رقم: (14) و (15) يوضح مستويات استجابات المبحوثين على محور تفويض السلطة.

المصدر: إجتهد الطالبين إعتاماداً على برنامج Excel.

يوضح لنا الجدول (13) والشكلان (14) و (15) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حيث توزعت على محور تفويض السلطة بشكلٍ متباين، إذ لم يتم تسجيل أي استجابة في مجال مستوى تفويض السلطة المنخفض، بينما بلغت استجابات الموظفين 4 استجابات فقط في مجال التفويض المتوسط بنسبة 13.3% فقط. بينما التكرارات الأكبر تركزت في مجال تفويض السلطة المرتفع بعدد 26 تكراراً ونسبة 86.7% مما يعني أن مستويات التفويض المرتفعة تساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا لدى الموظفين بالمركز. وهو ما يؤكد على الدور الفعال للتفويض في تحقيق هذا الأخير.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها يمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا لدى الموظفين من خلال الاستراتيجيات التنظيمية التي يتبعها مركز التكوين المهني والتي تم استنباطها من خلال إجراء المقابلات مع المدراء والاعتماد على الملاحظة، كالاتي:

✓ خلق أجواء مريحة ضمن إطار العمل من جهة وخارج إطار العمل من جهة ثانية؛ وهذا لا يتحقق إلا بتفعيل مبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرار بين جميع المستويات الإدارية دون تحيز أو إقصاء.

✓ تحسيس الموظف بأهميته ومكانته في المؤسسة لضمان ولاءه للمؤسسة وتوجيهه والإشراف عليه ليصبح على أكبر قدر من الكفاءة والخبرة، وهي الفكرة الأساسية التي تقوم عليها نظرية “كريس آرجريس” للشخصية البالغة، حيث يؤكد على وجوب معاملة الأفراد كأنهم بالغين وناضجين قادرين على تحمل أعباء العمل والسعي لتطويرهم وتمييزهم بما يعود على المؤسسة بالربح. فالفرد الناضج حسب “آرجريس” هو محور العملية الإدارية وهو الذي يضمن أكبر قدر من الانضباط والإلتقان في العمل وهو السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع في المؤسسة.

✓ رفع مستويات الثقة بين الطرفين (الرؤساء والمرؤوسين) مما يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية تجاه الوظائف التي يمارسونها والحرص على إتمامها على أكمل وجه. وما يؤكد ذلك هو مستويات التفويض المرتفعة التي حققت نسبة 86.7% وهذا دليل على أن التفويض ينعكس على الأداء ومن خلال هذا الأخير يتحدد مستوى الرضا لدى الموظفين، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة “ممدوح سودي منوخ الظفيري” 2012 بعنوان “أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء على العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل”، التي توصل فيها إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تفويض السلطة (الدرجة الكلية) وفعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية، أي كلما ارتفع تفويض السلطة ارتفع الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية. وقياساً على هذا الاستنتاج فإن مستويات الرضا تتحدد وفقاً لمستويات الأداء فكلما ارتفع مستوى الأداء زادت مستويات الرضا لدى الموظفين والنعكس صحيح أي تربط بينهما علاقة طردية قوية.

✓ وضع شبكة معلومات واضحة ومحددة الأبعاد للمهام التي يقوم الرئيس بتفويضها إلى زملاءه من المرؤوسين؛ وهو أمر ضروري لضمان مستويات عالية من الليونة في المعاملة بين الطرفين وضمان تحقيق المهام بالتالي أهداف المؤسسة.

من خلال هذه الاستراتيجيات التنظيمية يمكن التأكد من أن الإدارة تتيح أكبر قدر من الحرية في التعامل بين الموظفين فتكون بذلك نموذجاً دالاً على الإدارة الحديثة التي تعمل على تمكين الموظف من الوصول للقوة والتمتع بالسلطة. لتصبح بذلك مؤسسة ممكنة والتي هي على نقيض من المؤسسات الكلاسيكية التي تنقيد بإجراءات وقواعد جد صارمة وتتبع النهج البيروقراطي السلبي في التسيير والتنسيق بين عناصر الهيكل التنظيمي، ذلك أن التقيد بمبدأ التخصص وتقسيم العمل دون إتاحة الحرية في تبادل جزء من الصلاحيات

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

يعد سبباً كافياً لخلق نوع من التعقيد الروتينية في أداء المهام الإدارية والذي بدوره يؤدي إلى تراجع مردودية المؤسسة وعدم تحقيق الأهداف المرجوة. فالتمكين يعني التخلي عن الهيكل الهرمي والتوزيع العادل للمسؤوليات، بمعنى أن القطاعات الادارية على تنوعها واختلافها تؤسس علاقات أفقية فيما بينها وأن الاختلافات مبنية ببساطة على اختلافات الوظيفة وليس على اختلافات السلطة، لذلك يعتبر تفويض السلطة عنصراً أساسياً ضمن استراتيجية التمكين التنظيمي، إذ أن إعطاء جزء من الصلاحيات والسلطات يساهم في توفير الوقت والجهد على المدير. وتجدر الإشارة بأن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدير للمرؤوسين هي خطوة من الخطوات التي تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمدير والموظفين للتعرف على متطلبات التغيير في توجهاتهم. فالمدراء لا يحبذون التخلي عن السلطة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذلك من المرجح أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكلٍ تدريجي، فتحدد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر يعد من أولويات تفويض السلطة. وفي الأخير وقياساً للنتائج المتحصل عليها والموضحة في الجداول (08) و(13) يتبين أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت وذلك من خلال المستويات المرتفعة للاستجابات ودرجة التوجه العام للمبحوثين ومستوى الدلالة المحقق في الجدول (14) أدناه.

الجدول (14) يوضح معامل الارتباط بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى المبحوثين.				
البعد	معامل الارتباط	حجم المجتمع	مستوى الدلالة	الاتجاه
تفويض السلطة	0.518	30	0.003	دال

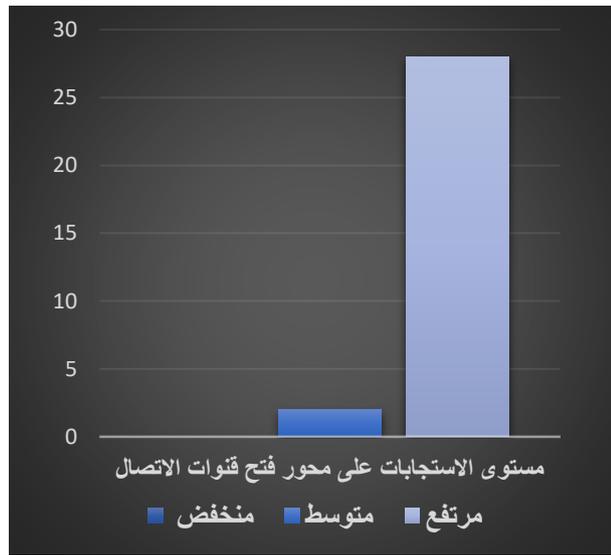
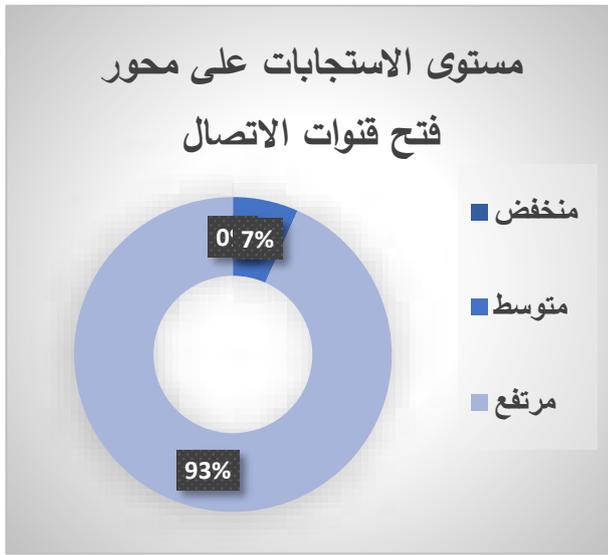
المصدر: إجتهد الطالبين اعتماداً على برنامج spss v26.

نلاحظ من خلال الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.518)، وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يدل على وجود علاقة طردية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي. وهو ما يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

ب. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية على ما يلي: فتح قنوات الاتصال يلعب دوراً حاسماً في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين.

الجدول (15) يوضح استجابات المبحوثين على محور فتح قنوات الاتصال.				
محور	المستويات	التكرارات	النسب المئوية	حجم المجتمع
فتح قنوات الاتصال	منخفض	00	00	30
	متوسط	2	6,7	
	مرتفع	28	93,3	

المصدر: إجتهد الطالبين إعتماًداً على برنامج spss v26.



الشكل (16) و (17) يوضحان استجابات المبحوثين على محور فتح قنوات الاتصال.

المصدر: إجتهد الطالبين إعتماًداً على برنامج Excel.

يوضح لنا الجدول (15) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حيث توزعت الاستجابات على محور فتح قنوات الاتصال بشكل متفاوت بين ثلاث مستويات، اذ لم تكن هناك اي استجابة عند مجال مستوى فتح قنوات الاتصال المنخفض، بينما بلغت استجابات المبحوثين استجابتين فقط في مجال فتح قنوات الاتصال المتوسط بنسبة 6.7% فقط. وهو دليل على أن الفئة المتوسطة من المبحوثين يتخذون موقفاً محايداً في الاستجابة، ويمكن تفسير ذلك على أساس أن التوجهات تختلف من مبحوث لآخر أو ربما أن الإدارة لا تهتم بمستويات الرضا لدى جميع موظفيها خصوصاً عند انعقاد اجتماعات دورية أو سنوية نوعاً قد يقود بدوره إلى التعقيد في المعاملات بين الطرفين.

بينما التكرارات الأكبر تمركزت في مجال مستوى فتح قنوات الاتصال المرتفع بعدد 26 تكراراً ونسبة 86.7% مما يعني أن الموظفين يرون أن فتح قنوات الاتصال يلعب دوراً كبيراً في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي، هو ما يفسر تقديرات المستويات العالية من الرضا من خلال شبكة اتصالات فعالة بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية مما يتيح أكبر قدر من الحرية للموظفين بالتواصل وتوصيل الأفكار والآراء بوضوح ودقة للمدير. وعموماً يمكن توضيح الدور الذي يلعبه فتح شبكات الاتصال في تحقيق الرضا في النقاط التالية:

- ✓ بلورة الأفكار والآراء المتبادلة بين الطرفين بغرض تسهيل العملية الاتصالية وضمان الفعالية في الاتصال بين الموظفين القائمين على الأنشطة الإدارية.
- ✓ فتح المجال أمام المرؤوسين لإخراج طاقاتهم الإبداعية عن طريق توفير أكبر قدر من الحرية في التعبير وإبداء الرأي هذا بالإضافة على السهر على تطوير وتنمية قدراتهم.
- ✓ تمكينهم من الاتصال بمختلف المستويات الإدارية وتوسيع نطاق أعمالهم ضمن المؤسسة.
- ✓ الاعتماد على الاتصالات الشفوية بين الطرفين للكشف عن حالات عدم الرضا بين الموظفين في مختلف الوحدات الإدارية.
- ✓ تسهيل عملية وصول الأوامر والتوجيهات لكي يتم استيعابها وتلقيها من طرف الموظفين بشكل فعال لضمان مستوى عالٍ من الأداء. حيث تتفق هذه النقطة مع الدراسة التي قام بها “بوعطي جلال الدين” 2009/2008 تحت عنوان “الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عناية” وتم من خلالها التوصل الى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين. ويقدم “بوعطي جلال الدين” في دراسته جملة من المزايا التي يوفرها الاتصال المساعد لصالح الموظفين ولعل أهمها؛ تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم والذي يعد بدوره إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- وبناءً على ذلك فإن فتح قنوات الاتصال يعد العنصر الحاسم في تطبيق استراتيجية التمكين ف ضمان وضوح التعليمات والأوامر والتوجيهات ينعكس بشكل إيجابي على ضمان تحقيقه كاستراتيجية تنظيمية فعالة كما هو موضح في الشكلين (16) و(17) مما يدل على تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (16) يوضح معامل الارتباط بين فتح قنوات الاتصال والرضا الوظيفي لدى المبحوثين.

البعد	معامل الارتباط	حجم المجتمع	مستوى الدلالة	الاتجاه
فتح قنوات الاتصال	0.572	30	0.001	دال

المصدر: إجتهد الطالبين اعتماداً على برنامج spss v26.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة.

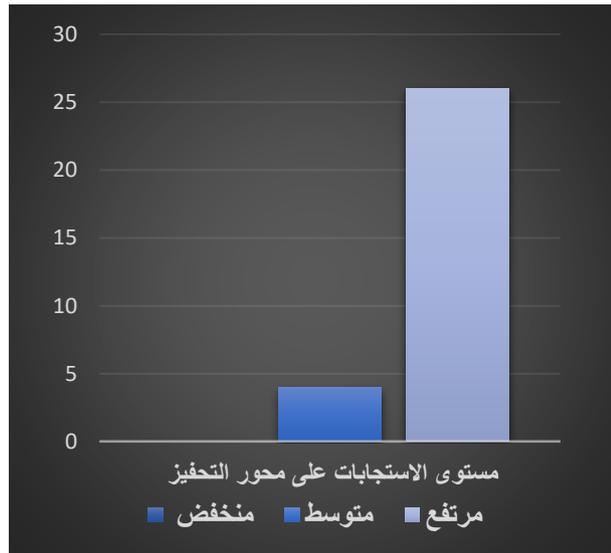
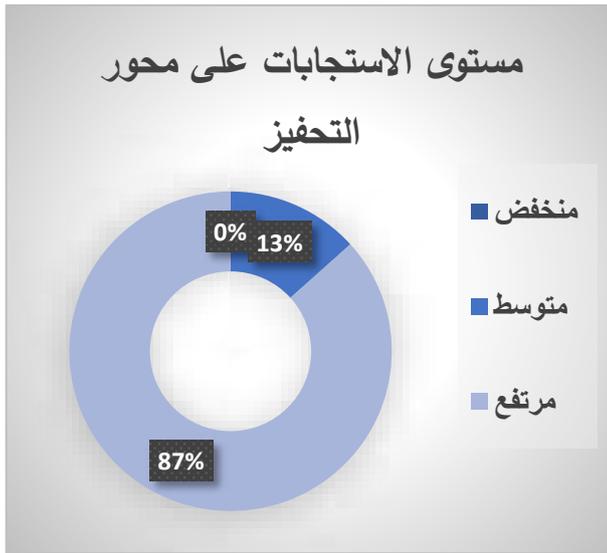
نلاحظ من خلال الجدول (16) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.572)، وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يدل على وجود علاقة طردية بين فتح قنوات الاتصال والرضا الوظيفي. وهو ما يدل على تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

ج. عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: يؤدي التحفيز إلى ضمان مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين.

الجدول (17) يوضح استجابات المبحوثين على محور التحفيز.				
محور	المستويات	التكرارات	النسب المئوية	حجم المجتمع
نظام التحفيز	منخفض	00	00	30
	متوسط	4	13,3	
	مرتفع	26	86,7	

المصدر: إجتهد الطالبين إعتاماداً على برنامج spss v26.



الشكل (18) و(19) يوضحان استجابات المبحوثين على محور التحفيز.

المصدر: إجتهد الطالبين إعتاماداً على برنامج Excel.

يوضح لنا الجدول (17) والشكلان (18) و(19) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حيث توزعت الاستجابات على محور التحفيز بشكلٍ متفاوت، إذ لم تكن هناك أي استجابة في مجال مستوى التحفيز

المنخفض، بينما بلغت استجابات المبحوثين 4 استجابات فقط في مجال التحفيز المتوسط بنسبة 13.3% فقط بينما التكرارات الأكبر تركزت في مجال التحفيز المرتفع بعدد 26 تكراراً ونسبة 86.7% مما يعني أن الموظفين يرون أن عامل التحفيز يساهم بنسبة كبيرة في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي. وهذا دليل على انعكاس مستويات التحفيز على مستوى الرضا فكلما كانت درجة التحفيز (المادي والمعنوي) مرتفعة بلغ معدل الرضا لدى الموظفين مستويات عالية والعكس صحيح.

وتقترب هذه النتيجة شكلياً مع النتيجة التي توصل إليها "عبد ناجح راضي علي معاني" 2015 في دراسته بعنوان "درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية"، حيث يرى بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدخل في الدرجة الكلية للمجالات وفي المجالات الأول والثاني والرابع بينما يوجد فروق في المجال الثالث (العلاقة مع مديرية التربية والتعليم)، وهو ما يؤكد على دور العلاقات الاجتماعية الجيدة مع زملاء العمل في إتاحة مكانة وظيفية مرموقة الذي يؤدي بدوره إلى جعل الموظف راضٍ عن وظيفته ويخلق نوع من التحفيز المعنوي في ذاته تجاه المؤسسة، فيصبح متطلعاً للبقاء والاستمرار فيها ومرتبطاً و متمسكاً بقيمتها، ويقتررب هذا التصور من الطرح النظري الذي جاء به "ابراهيم ماسلو" حين صنف الحاجات الإنسانية إلى خمسة أقسام وأعطى الأولوية والصدارة للحاجة إلى تقدير الذات؛ إذ يرى بأنها حاجات إنسانية تقوم على تكوين صورة إيجابية عن الفرد واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس وقسمها إلى قسمين الأولى؛ تتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الانجاز والاستقلالية والحرية والثانية؛ تتمثل في الرغبة والسمعة الحسنة وكسب احترام الغير بالإضافة إلى التقدير، هذه الأخيرة تساهم بشكل فعال في الرفع من معنويات الفرد وتحسيسه بأهميته في المؤسسة مما يجعله راضٍ عن العمل.

وتجدر الإشارة بأن هذا الاستنتاج له علاقة مباشرة بالدراسات التي قام بها "إلتون مايو" في شركة ويسترن إلكترونيك بمصنع الهاوثورن والتي توصل من خلالها إلى جملة من النتائج الجوهرية لعل أبرزها هي؛ أهمية الحوافز المعنوية بشكل يوازي الحوافز المادية وضرورة العلاقات الإنسانية في العمل وما يدل على ذلك هو تغليب البعد الاجتماعي في العمل على البعد المادي بحيث يصبح العمل مشبعاً بالقيم المعنوية مما يخلق أجواء مناسبة للقيام بمختلف الوظائف والمهام. فتصبح الحوافز بذلك صاحبة الأثر الأكبر على رضا الموظف تجاه عمله.

الجدول (18) يوضح معامل الارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى المبحوثين.				
الابتداء	مستوى الدلالة	حجم المجتمع	معامل الارتباط	البعد
دال	0.000	30	0.870	التحفيز

المصدر: إجتهد الطالبين إعتماًداً على برنامج spss v26.

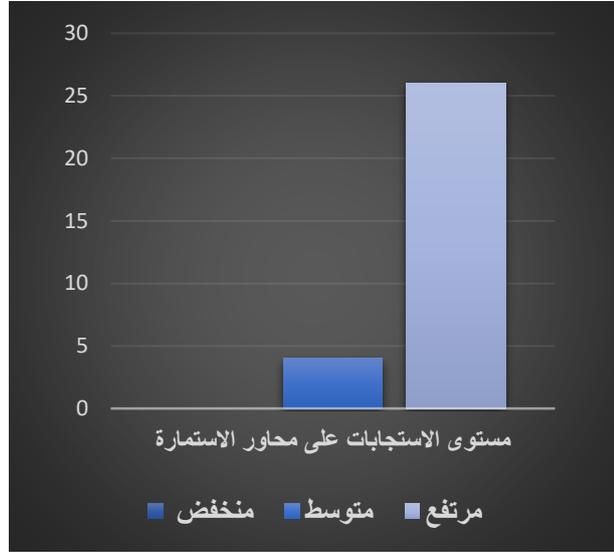
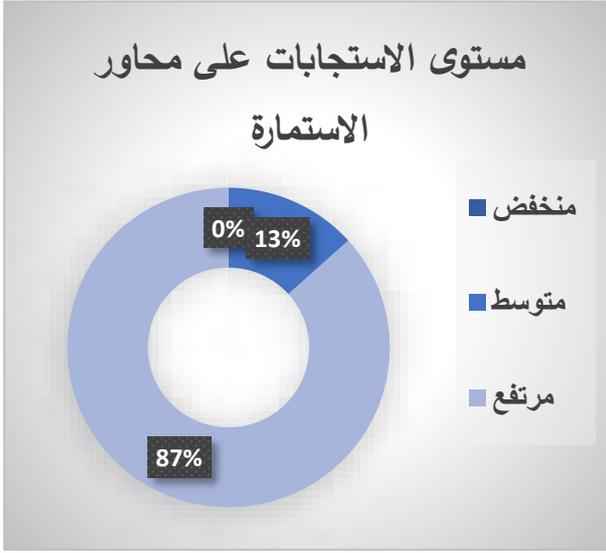
نلاحظ من خلال الجدول (18) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.870)، وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يدل على وجود علاقة طردية بين التحفيز والرضا الوظيفي. وهو ما يفسر تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

د. عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية لدراستنا على ما يلي: يساهم التمكين التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول (19) يوضح استجابات المبحوثين على محاور الاستمارة.				
حجم المجتمع	النسب المئوية	التكرارات	المستويات	
30	00	00	منخفض	التمكين التنظيمي
	13,3	4	متوسط	
	86,7	26	مرتفع	

المصدر: إجتهد الطالبين إعتماًداً على برنامج spss v26.



الشكل (19) و (20) يوضحان استجابات المبحوثين على محاور الاستمارة.

المصدر: إجتهد الطالبين إعتاماداً على برنامج Excel.

يوضح لنا الجدول (19) والشكلان (19) و (20) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين

على محاور الاستمارة حيث توزعت الاستجابات كما يلي:

- ✓ عدم وجود اي استجابة في مجال مستوى التمكين التنظيمي المنخفض.
- ✓ بلغت استجابات المبحوثين 4 استجابات فقط في مجال التمكين التنظيمي المتوسط بنسبة 13.3% فقط
- ✓ بينما التكرارات الاكبر تركزت في مجال التمكين التنظيمي المرتفع بعدد 26 تكرارا ونسبة 86.7% مما يعني أن افراد مجتمع الدراسة يرون أن التمكين التنظيمي يساهم بنسبة كبيرة في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

وعلى العموم سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يؤديه التمكين التنظيمي بأبعاده الثلاثة وهي تفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال والتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، بحيث تم التيقن من وجود دور لهذا المتغير المستقل بناءً على النتائج المستخلصة من الإجابة على تساؤلات الدراسة وتوصلنا إلى صياغة فرضية عامة بشأن مستويات الرضا لدى الموظفين بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب. وبناءً على ما تم عرضه في الجدول (14) توصلنا إلى أستنتاج عام كالآتي:

للمتمكين التنظيمي بمختلف أبعاده (تفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال والتحفيز) دور في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا لدى الموظفين بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب. وذلك من خلال توفر جملة من الشروط أو الخصائص بالمركز يمكن أن نوجزها فيما يلي:

➤ أن الموظفين الإداريين في مختلف الوحدات والأقسام الإدارية يتمتعون بمستويات عالية من تفويض السلطات بشتى أنواعها (السلطة الإدارية، السلطة الفنية...) مما يعود بالإيجاب على مستويات الرضا لديهم ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة. والنتائج المستخلصة من الجدول (13) تؤكد ذلك.

➤ أن قنوات الاتصال داخل المركز تتسم بقدر كبير من الحرية والمرونة في توصيل الآراء والمقترحات وإبداء الآراء والأفكار، مما يساعدهم على التغلب على صعوبات العمل والشعور بالارتياح وفقاً لنتائج الجدول (15).

➤ أن للحوافز المادية كالأجر والترقية ولاسيما الحوافز المعنوية أثر كبير على مستوى الرضا لدى الموظفين بالمركز ويظهر ذلك جلياً من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول (17).

خلاصة

في الأخير واستناداً على ما تطرقنا إليه مسبقاً كنا قد جاوبنا على تساؤلات الدراسة وأعطينا توصيفاً دقيقاً وتحليلاً واضحاً للبيانات المستمدة من الجانب النظري والجانب التطبيقي في محاولة لإبراز الدور الذي يؤديه التمكين كاستراتيجية تنظيمية في تحقيق الرضا لدى الموظفين، ومن خلال استقصائنا الميداني القائم على مجموعة من الأدوات العلمية كالملاحظة والمقابلة والاستمارة لجمع البيانات توصلنا إلى إجابات منطقية على تساؤلات الدراسة. وقد دعمنا تلك الإجابات بالتحقق من الفرضيات القائمة على نموذج الدراسة المبني على أبعاد التمكين الثلاثة وقد لخصنا في الأخير إلى نتيجة حتمية وهي أن للتمكين التنظيمي دور جوهري وفعال في تحقيق الرضا لدى الموظفين بمركز التكوين المهني والتمهين.

الخاتمة

الجمهورية

الخاتمة

يعتبر المورد البشري ذا أهمية بالغة في مختلف قطاعات النشاط الاق والاح فهو الركيزة التي يقوم عليها أي عمل إنساني والمحور الذي تبنى عليه العملية التنظيمية فبدون هذا الأخير لا يمكن أن يكون هناك وجود للمؤسسة، إذ أن المورد البشري يلعب دوراً هاماً في تكوينها فهو الذي يقوم بتوزيع المهام وتنسيق الأنشطة وإنتاج السلع وتقديم الخدمات وغيرها من النشاطات التي لها الأثر الكبير في النهوض بالمؤسسة والتحسين من صورتها وسمعتها ضمن المجتمع.

وإن طبيعة هذا المورد لا تنحصر في جوانبه الضيقة التي تتجلى في المهام التنظيمية التي يقوم بها فقط وإنما تتعدى ذلك لتشمل العديد من الجوانب الأخرى ولعل أبرزها ذلك الشق أو الجانب الذي يعبر عن شعوره الداخلي تجاه العمل الذي يؤديه. وهو في واقع الأمر مطلب قديم ومتجدد في الأدبيات العلمية والتاريخية إذ أن الفرد بطبعه يميل إلى التعبير عن شعوره من خلال القيام بجملة من السلوكات عند تقيده بالمهام وهي غريزة طبيعية في الذات البشرية وتتجلى معظم هذه السلوكات في نظرتة حول طبيعة وظروف العمل التي تنعكس على حالته النفسية بدرجة كبيرة فإما تخلق لديه شعوراً بالرضا عن عمله أو تكون سبباً في عدم الرضا لديه تجاه الوظيفة.

فالرضا الوظيفي مطلب ذو أهمية وألوية من أولويات أي مؤسسة فهو شعور نفسي بالقناعة والارتياح نابع من القلب نتيجة لإشباع حاجات وتوقعات الموظف من العمل، ولقد أضحى هذا المفهوم عامل مؤثر ومهم لتقدم المؤسسات ولا يتحقق إلا بتوفر جملة من الاستراتيجيات التي تعكس هي الأخرى النمط السائد في التسيير ومدى تقبل المؤسسة للتغيير. إذ أن المؤسسة التي تعتمد على تمكين موظفيها في كافة المجالات وإعطائهم القوة والسلطة لتحقيق أهدافها هذا بالإضافة إلى فتح شبكات منسقة ومنتظمة من الاتصالات الإدارية، هي نموذج واضح وجلي على المؤسسة الناجحة والمنفتحة على متغيرات العالم.

وهذا النموذج الحديث على عكس النموذج الكلاسيكي ما هو إلا استراتيجية تنظيمية تلجأ إليها كافة مؤسسات العالم بما فيها المراكز الإدارية لضمان أكبر قدر من الكفاءة في التسيير والفعالية في التحكم بمخرجاتها ومدخلاتها وهو ما يعرف حالياً بالتمكين التنظيمي للموظفين وهو مفهوم إداري إصلاحي تبلور مع مر السنين والعقود ليبرز في الآونة الأخير كمفهوم جوهري تسعى مختلف مؤسسات العالم إلى تنفيذه لتوسيع نطاق أعمالها وتعميم سمعتها وضمان بقائها وقد تبين من خلال الدراسة الحالية بأن التمكين كاستراتيجية تنظيمية له دور في تحقيق الرضا لدى الموظفين بالمركز التكويني قروف الطيب وقياساً على ما توصلنا إليه من نتائج فإننا قدمنا من خلالها جملة من المقترحات التي من شأنها أن تكون سبباً في تعميم هذا الفكر التنظيمي كأسلوب حياة يُعتمد عليه في كافة مجالات التنمية والتطوير للمؤسسات، بناءً على ذلك قد لخصنا إلى وضع المقترحات التالية:

- ❖ تشجيع المؤسسات على توسيع نطاق تبادل الصلاحيات وتفويض السلطات لضمان أكبر قدر من السلاسة في التسيير وتحسين مردودية المؤسسة من العمليات التنظيمية.
- ❖ الاقتداء بالنماذج الإدارية الحديثة في التسيير والعمل على بعث الروح الإبداعية في الموظفين القائمين على العملية الإدارية.
- ❖ العمل على التميز والتجديد والابتكار من خلال تقبل الآراء والأفكار وذلك لا يتحقق إلا بفتح المجال لحرية التعبير والرأي ضمن مختلف المستويات الإدارية.
- ❖ الاهتمام أكثر بالموارد البشري والعمل على تنميته بما يتوافق مع متطلبات المؤسسة مع توفير أنظمة تحفيز عالية الكفاءة.
- ❖ تشخيص المشكلات التي تعاني منها المؤسسة والتي على رأسها العمليات الاتصالية غير الفعالة لتجنب العديد من المواقف التي من شأنها أن تؤدي إلى جمود نشاط المؤسسة.

قائمة المراجع

فهرس المراجع

أ. القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور، لسان العرب - مادة (مكن)، دار المعارف، مصر - القاهرة، 2016، ص 4277.
 2. لسان العرب، معجم، تم الاطلاع عليه في 2022/11/29:
 - <https://www.maajim.com>
 3. معاجم، مفهوم التمكين لغة وإصطلاحاً، تم الإطلاع عليه يوم 2022/11/20:
 - <https://www.maajim.com>
- ب. الكتب:
4. إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق، عمان - الأردن، 2009.
 5. أحمد الشيايب، عنان أبو عمور، مفاهيم إدارية معاصرة، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2014.
 6. أحمد عبد الغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفعالة، ط 1، دار النشر للجامعات، مصر - القاهرة، 2014.
 7. إسماعلي يامنة وآخرون، الأبعاد المحددة للعلاقات الانسانية في الإدارة المدرسية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن - عمان، 2019.
 8. إيمان عباس الخفاف، الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعالياً، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
 9. بلقاسم سلطانية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر - القاهرة، 2013.
 10. بيندلتنون دافيد، كل ما يجب معرفته عن القيادة، ترجمة؛ عاصم السيد، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2019.
 11. جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2016.
 12. حامد سعد نور الشمرتي، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات: تطبيقات في منظمات الأعمال، ط1، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2005، ص 354.
 13. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، دط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر - القاهرة، 2018.
 14. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2017.
 15. رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دط، دار اليازوري العلمية، الأردن - عمان، 2020.

16. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية Human Resources Management: دليل عملي Practical Guide، دط، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2013.
17. زكرياء الدوري، أحمد صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2022.
18. سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر-القاهرة، 2007.
19. سعد سالم سلطان، تمكين الأقليات من الحقوق المدنية والسياسية في القانون الدولي العام والدستور العراقي سنة 2005، ط1، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2021.
20. سعد علي ریحان المحمدي، إدارتنا التميز والجودة؛ صورة المنظمات المعاصرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن-عمان، 2022.
21. سعد علي ریحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثالث)، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2022.
22. سعد علي ریحان المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة 4 مقابل 4 Models of contemporary Managements، دط، دار اليازوري العلمية، الأردن-عمان، 2021.
23. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2012.
24. سناء محمد سليمان، سيكولوجية الإتصال الإنساني ومهاراته، دط، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر-القاهرة، 2014.
25. شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر-الإسكندرية، 2020.
26. صالح حسن الداھري، أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2015.
27. ضرار العتيبي، العملية الإدارية؛ مبادئ وأصول وعلم وفن، دط، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن-عمان، 2020.
28. طارق إلياس، الإدارة المؤسسية وشخصية القائد، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر-القاهرة، 2020.
29. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، دط، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر-الجيزة، 2014.

30. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن-عمان، 2019.
31. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013.
32. عاطف عبد الله المكاوي، التفويض الإداري Administrative Authority، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر-القاهرة، 2015.
33. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011.
34. عائشة شتاتحة، التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ط1، 2019.
35. عبد الله بن عوض الشهري، الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دط، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن-عمان، 2020.
36. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة مصر، 2015.
37. عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2014.
38. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994.
39. فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دط، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2014.
40. فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، ط1، e-Kutub Ltd، بريطانيا-لندن، 2019.
41. فاطمة عبد الرحيم النوايسة، أساسيات علم النفس، دط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
42. فهد سيف الدين غازي ساعاتي، الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، ط1، العربي للنشر والتوزيع، البحرين، 2014.
43. مايكل آرمسترونج، كيف تصبح مديراً أفضل؟ دليل شامل للأساليب العملية والمهارات الأساسية، ط10، دار النهضة، مصر، 2019.
44. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2016.
45. محمد القضاة، خالد المومني، معالم في الفكر الإداري، ط1، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009.
46. محمد جاسم لعبيدي، ألاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي، ط1، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010.

47. محمد زهران، صنع في الحنة، دط، ببلومانيا للنشر والتوزيع، مصر، 2022.
48. محمد سرور الحريبي، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دط، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان-بيروت، 2016.
49. محمد محمود الفاضل، تحديدات في الإدارة التربوية في ضوء الإتجاهات المعاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011.
50. محمد مقداد الربيعي، قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الإجتماعي، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2016.
51. محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2015.
52. محمود حسن الهواسي، مبادئ علم الإدارة الحديثة: Principle of New Management Science، دط، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 2014.
53. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، دط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2013.
54. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2009.
55. مدحت محمد أبو النصر، سلسلة المدرب العملية: لغة الجسم، دط، مجموعة النيل العربية، مصر-القاهرة، 2020.
56. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، دط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2012.
57. مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي Organizational Communication، دط، أمواج للطباعة والنشر، الأردن-عمان، 2016.
58. مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دط، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن-عمان، 2018.
59. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2015.
60. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2015.
61. مها أحمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية، دط، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر-الجيزة، 2018.
62. مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دط، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر-القاهرة، 2018.

63. مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2019.
64. هشام محمد بيومي وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2013.
65. ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر-القاهرة، 2012.
66. يحيى سليم ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر-القاهرة، 2009.
- ج. المجالات العلمية:

67. أحمد بن سعيد بن ناصر الخضرمي وآخرون، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الأندلس، العدد 53، 2022.
68. أميرة منصور رؤية، منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية، مجلة الأثر، جامعة أبو القاسم سعد الله 2، العدد 27، الجزائر، 2016.
69. رضا عطية عبد المعطي، تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد العالي للتجارة، 2021.
70. سيفي محمد عبد العزيز وآخرون، الرضا وعلاقته ببيئة العمل، مجلة العلوم البيئية، المجلد 41 الجزء (3)، جامعة عين شمس، مارس 2018.
71. سيفي يوسف، مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأساتذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة وهران، 2019.
72. محمد قريشي، سبتي لطيفة، "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة المدية، العدد 4، جوان 2015.
73. ناصر قطامي البقمي، جنادي كريم، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 2، جامعة الجزائر، 2021.
- د. الدراسات الأكاديمية:
76. سعاد عبد الوهاب، دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة بلدية الكاليتوس-، دراسات وأبحاث جامعة الجزائر 3، المجلد 1، العدد 4، 2016.

77. منى رسول أحمد، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، دراسات تربوية، المديرية العامة للتربية في الرصافة 3، العدد 15، 2011.

هـ. المواقع الالكترونية:

78. أحمد السيد الكردي، خطوات لتنفيذ تمكين العاملين (2011/04/28)، بوابة كنانة أونلاين، تم الإطلاع عليه يوم 2022/04/12:

<https://kenanaonline.com>

79. إيناس عباد العيسى، النظريات الرئيسة في الرضا الوظيفي (2021/12/14)، تعليم جديد، تم الإطلاع عليه في 2022/12/14:

<https://www.New-educ.com>

80. سارة نبيل، مفهوم الرضا الوظيفي، 2012/05/13، تم الاطلاع عليه 2023/02/18:

<https://hrdiscussion.com>

81. عمر محمد، الرضا الوظيفي Job Satisfaction، 2016 /06/19، تم الاطلاع عليه 2023/02/18:

<https://www.linkedin.com>

82. عبد الرحيم محمد، نظرية النضج-كريس أرجريس (2016)، مرجع آصيل في الإدارة والتنمية، تم الإطلاع عليه في 2022/12/11:

<http://dr-ama.com>

83. عامر العبود، مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي، 2020/12/04، تم الاطلاع عليه 2023/02/18:

<http://www.helloha.com>

84. منصور الجمري، نظرية آدمز حول المساواة والإنصاف في بيئة العمل (2015/12/3)، تم الاطلاع عليه 2022/12/03:

<https://www.alwasatnews.com>

85. مقياس ليكرت، التفكير الإحصائي، (2019/02/20)، تم الإطلاع عليه في 2023/05/16:

<https://statistic-think.blogspot.com>

و. المراجع باللغة الأجنبية:

86. Anne Kilpatrick, James Johnson, Handbook of Health Administration and Policy, Marcel-Dekker, New York, 1999.
87. Hamid Saremi, “EMPOWERMENT AS A NEW APPROACH IN THE MANAGEMENT”, Sci.Int, 2015;27(3): 2603-2610, p. 2608.
88. Mark G. Resheske ‘A DESCRIPTIVE STUDY OF JOB SATISFACTION AND ITS Relationship: the graduate college university of wisconsin stout, 2001 ,p 09 – 10
89. Raju Naru, job satisfaction conceptual issues, ijcert, india, volume 6, 2018.
90. Rory V. Connor and Others, Systems, Software and Services Process Improvement: 18th European Conference, No Ed, springer, german –berlin, 2011.

91. Timothy L. Bailey, **Organizational Culture, Macro and Micro Empowerment Dimensions, and Job Satisfaction**, No Ed, universal publishers, USA –Florida, 2009.
92. Anne Marie Golla and Others, 2011, **Understanding and Measuring Women’s Economic Empowerment: Definition, Framework and Indicators**, ICRW, accessed March 01, 2023, <<https://www.icrw.org>>
93. C. SOMASHEKHER **JOB SATISFACTION AN OVERVIEW**, 10/07/2021, ACCESSED DECEMBRE 14 2022. <<HTTPS://HIMJOURNALS.COM>>
94. Harvard Faculty of Arts and Science 19 Nov 2022, **Recognizing and Rewarding Your Staff**, Accessed on December 07 2022: < <https://webcache.googleusercontent.com>>
95. Ian Munro September 21, 2021, **Learn to achieve true empowerment at work** , accessed November 13 2022, < <https://www.betterup.com>>
96. Kalum Talbot, **Empowerment: 10 Key Characteristic, Examples, Advantages and Disadvantages**, Accessed on March 4 2023: <<https://crgsoft.com>>
97. Merriam-Webster.com Dictionary, **s.v. “empowerment,”** accessed November 20, 2022, <<https://www.merriamwebster.com>>
98. Sagoal, June 20 2011, **Empowerment Barriers** , Thinking Lean , accessed November 30 2022, <<https://thinkinglean.wordpress.com>>
99. Le bebert définitions, synonymes conjigaison, exemples, Récupéré à 09 novemvre 2022, <<https://dictionnaire.lerobert.com>>

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

دليل المقابلة

1. نوعية المهام الموكلة والمفوضة إليك تزرع نوعاً من روح المبادرة والولاء في ذاتك؟

2. هل يتم تزويدك بالمعلومات الكافية لأداء المهام. وهل يساهم هذا في جعلك مرتاحاً تجاه وظيفتك؟

3. هل توفر الإدارة شبكة إتصالات فعالة بين مختلف الموظفين لديكم؟

4. هل يتم أخذ إقتراحاتكم وتوصياتكم بعين الإعتبار من طرف الإدارة؟

5. الوظيفة التي تشغلها تتيح لك الإرتقاء إلى مكانة إجتماعية أفضل؟

6. الأجواء التي يوفرها المركز تشجعك على إنجاز المهام على أكمل وجه؟

7. هل يشبع العمل الذي تمارسه احتياجاتك المهنية؟

الملحق رقم 02 الاستمارة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
إستمارة بحث تحت عنوان:

التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي
{دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب - بسكرة-}

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة التي تهدف الى دراسة التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب لولاية بسكرة وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، لذا نرجو منكم التعاون معنا عبر الاجابة على الاسئلة بدقة وموضوعية، وأحيطكم علماً أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول أسمى معاني التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

د. بشقة سميرة.

إعداد الطالبين:

منصر أنيس.

مهيري جمال.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

• السن سنة.

❖ ضع علامة (√) في الخانة المناسبة وأجب على كل الأسئلة من فضلك.

• المؤهل العلمي:

ثانوية فأقل بكالوريا ليسانس ماستر دراسات عليا

• الخبرة المهنية (الأقدمية):

أقل من 5 سنوات من 6-10 سنة من 11-15 سنة من 16-20 سنة

أكثر من 21 سنة

المحور الثاني: تفويض السلطة ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.	أوافق	لا أوافق	ليس لدي رأي
1 يمنحك رئيسك المباشر بعض المهام التي تحسن من شعورك تجاه وظيفتك.			
2 يشعر المرؤوسين بالسعادة عندما تتاح لهم الفرصة لحل مشكلات العمل.			
3 منح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين من ذوي الخبرة والمهارة المطلوبة يولد نوع من الرضا لديهم.			
4 نوع المهام المسندة إليك ملائمة لتخصصك في العمل.			
5 السلطة الممنوحة إليك من طرف الرئيس كافية.			
6 يتم تزويدك بالمعلومات اللازمة من قبل المفوض أو الرئيس مما يجعلك مرتاحاً.			
7 يتم تفويضك لأداء المهام مع إعطائك الاحترام والاهتمام اللائق.			
8 الصلاحيات الممنوحة إليك تعطيك شعوراً إيجابياً في العمل.			

المحور الثالث: يساهم فتح قنوات الإتصال في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي.	أوافق	لا أوافق	ليس لي رأي
1			تسمح الإدارة بحرية التعبير والرأي ضمن إطار العمل.
2			تعقد الإدارة إجتماعات دورية هدفها معرفة مستويات الرضا لديكم.
3			المحادثة الشفوية مع رئيسك المباشر تجعلك مرتاحاً في أداء عملك.
4			الإتصال الرسمي يولد لديك شعور الرضا عن العمل.
5			يتم أخذ اقتراحاتك بعين الإعتبار من طرف رئيسك.
6			جودة مهارات الإتصال تساهم في تحقيق الرضا لديكم.
7			الإتصال المتبادل بينكم يعزز الروح المعنوية لديكم.
المحور الرابع: دور التحفيز في زيادة الرضا الوظيفي.			
1			تساهم ظروف عملك في توفير نوع من الراحة والطمأنينة.
2			يتيح لك الإرتقاء في الوظيفة التي تشغلها مكانة اجتماعية أفضل.
3			مشاركتك في اتخاذ وصنع القرار تجعلك متقبلاً لطبيعة العمل.
4			تتيح لك مكانتك الوظيفية علاقات اجتماعية جيدة مع زملاء العمل.
5			تشجيع الرؤساء يدفعك إلى إنجاز العمل بإتقان.
6			نظام الترقيّة والأجور يجعلك راضٍ عن العمل.
7			يشبع العمل الذي تمارسه رغباتك واحتياجاتك الإنسانية.

الملحق رقم 03

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الشعبة
1	أ.د. زرفة بولقواس.	علم الاجتماع.
2	أ.د. ميدني شايب ذراع.	علم الاجتماع.
3	د. سابق أميرة.	علم الاجتماع.
4	د. مشري سميرة.	علم الاجتماع.

الملحق رقم 04 الاستمارة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
إستمارة بحث تحت عنوان:

التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي
{دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب - بسكرة-}

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة التي تهدف الى دراسة التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب لولاية بسكرة وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، لذا نرجو منكم التعاون معنا عبر الاجابة على الاسئلة بدقة وموضوعية، وأحيطكم علماً أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول أسمي معاني التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

د. بشقة سميرة.

إعداد الطالبين:

❖ منصر أنيس.

❖ مهيري جمال.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. السن سنة.

❖ ضع علامة (√) في الخانة المناسبة وأجب على كل الأسئلة من فضلك.

2. المؤهل العلمي:

معهد أو تكوين ثانوي جامعي

3. الأقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة

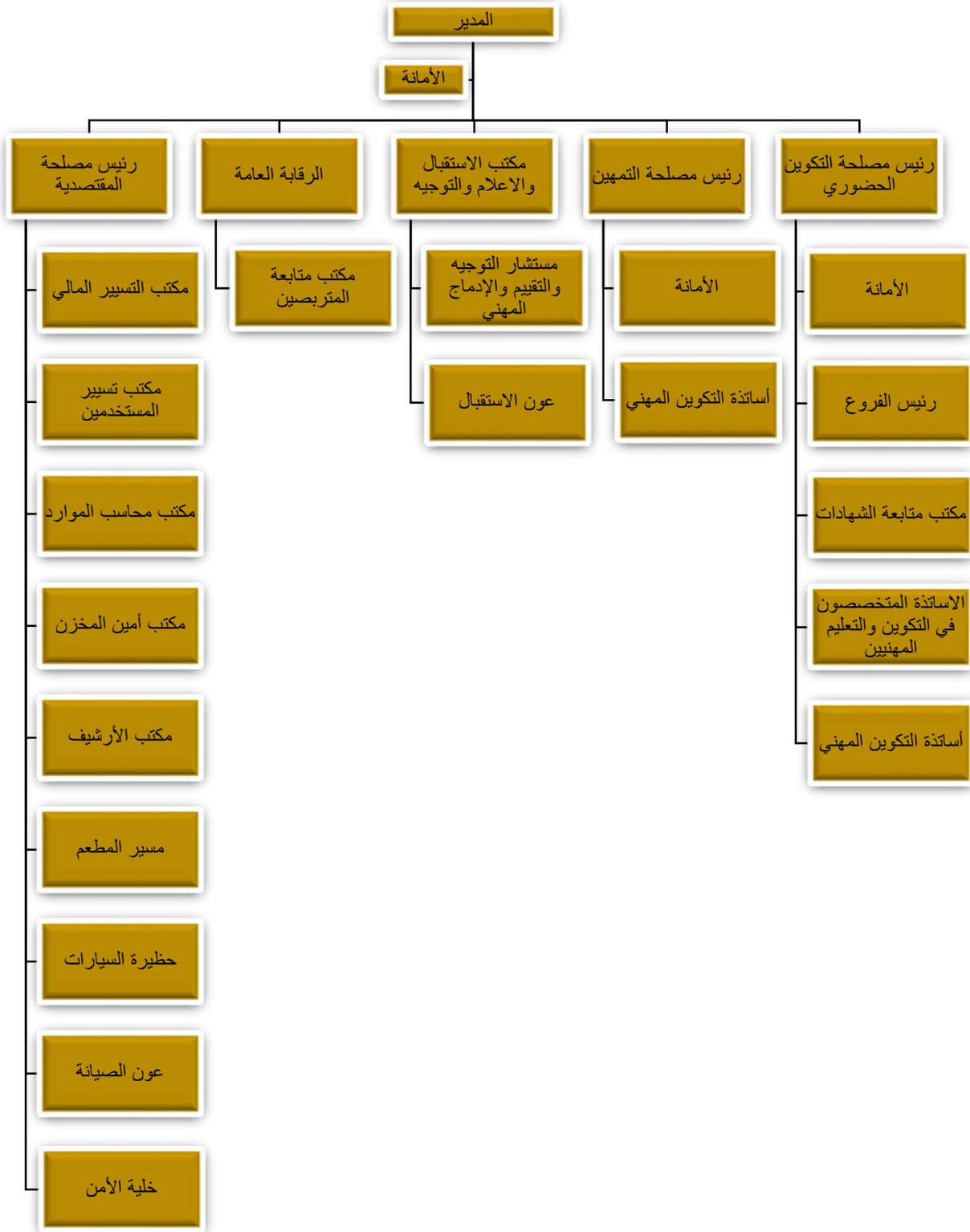
من 15 إلى أقل من 21 21 سنة فأكثر

أوافق	محايد	لا أوافق	المحور الثاني: تفويض السلطة ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.
			4 المهام التي يمنحها لك رئيسك المباشر تحسن من شعورك تجاه وظيفتك.
			5 تشعر بالسعادة عندما تتاح لك الفرصة لحل مشكلات العمل.
			6 تشعر بالعدالة اتجاه نظام تقسيم الصلاحيات.
			7 نوع المهام المسندة إليك ملائمة لتخصصك في العمل.
			8 السلطة الممنوحة إليك من طرف الرئيس كافية.
			9 يتم تزويدك بالمعلومات اللازمة من قبل المفوض أو الرئيس مما يجعلك متمكناً.
			10 يتم تفويضك لأداء المهام مع إعطائك الاحترام اللائق لقراراتك.
			11 الصلاحيات الممنوحة إليك تعطيك شعوراً إيجابياً في العمل.

أوافق	محايد	لا أوافق	المحور الثالث: يساهم فتح قنوات الإتصال في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي.
			12 تسمح الإدارة بحرية المشاركة في صنع القرار ضمن إطار العمل.
			13 تعقد الإدارة إجتماعات دورية هدفها معرفة مستويات الرضا لديكم.
			14 المحادثة الشفوية مع رئيسك المباشر تجعلك مرتاحاً في أداء عملك.
			15 الإجراءات الرسمية في الاتصال تولد لديك شعور بالرضا عن العمل.
			16 تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.
			17 جودة مهارات الإتصال تساهم في تحقيق الرضا لديكم.
			18 الإتصال المتبادل بينكم يعزز الروح المعنوية لديكم.
			المحور الرابع: دور التحفيز في زيادة الرضا الوظيفي.
			19 الظروف المتاحة تساهم في توفير نوع من الراحة والطمأنينة.
			20 يتيح لك الإرتقاء في الوظيفة التي تشغلها مكانة اجتماعية أفضل.
			21 مشاركتك في اتخاذ وصنع القرار تجعلك متقبلاً لطبيعة العمل.
			22 تتيح لك مكانتك الوظيفية علاقات اجتماعية جيدة مع زملاء العمل.
			23 تشجيع الرؤساء يدفعك إلى إنجاز العمل بإتقان.
			24 نظام الترقية والأجور يجعلك راضٍ عن العمل.
			25 يشبع العمل الذي تمارسه احتياجاتك المهنية.

الملحق رقم 05

الهيكل التنظيمي للمركز



الملحق رقم 06

مخرجات برنامج spss v26

ثبات بعد تفويض السلطة				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العبارة 1	17.2000	17.511	.000	.853
العبارة 2	17.2000	17.511	.000	.853
العبارة 3	17.6000	12.711	.680	.800
العبارة 4	18.0000	10.222	.942	.751
العبارة 5	17.6000	17.600	-.082	.872
العبارة 6	18.2000	11.289	.842	.772
العبارة 7	17.6000	12.711	.680	.800
العبارة 8	18.0000	10.222	.942	.751

ثبات بعد فتح قنوات الاتصال				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العبارة 9	15.8000	6.844	.757	.732
العبارة 10	16.4000	5.600	.598	.762
العبارة 11	15.8000	5.067	.890	.674
العبارة 12	15.6000	6.933	.921	.723
العبارة 13	15.8000	5.067	.890	.674
العبارة 14	15.6000	10.044	-.399	.871
العبارة 15	15.4000	9.156	.000	.816

تبات بعد التحفيز				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العبارة 16	4.0000	1.778	.791	.450
العبارة 17	8.4000	1.600	.612	.667
العبارة 18	8.0000	1.778	.791	.450
العبارة 19	7.8000	2.844	.875	.562
العبارة 20	7.6000	4.267	.000	.812
العبارة 21	8.0000	1.700	.791	.550
العبارة 22	5.0000	1.668	.791	.670

Statistics				
		السن	المؤهل العلمي	الأقدمية المهنية
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	26,7	26,7	26,7
	3	19	63,3	63,3	90,0
	4	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تكوين أو معهد	2	6,7	6,7	6,7
	ثانوي	6	20,0	20,0	26,7
	جامعي	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	13,3	13,3	13,3
	2	6	20,0	20,0	33,3
	3	10	33,3	33,3	66,7
	4	6	20,0	20,0	86,7
	5	4	13,3	13,3	100,0
	Tota l	30	100,0	100,0	

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تجاه شعورك من تحسن المباشر رئيسك لك يمنحها التي المهام وظيفة	30	2.7333	.58329
العمل مشكلات لحل الفرصة لك نتاج بالسعادة تشعر	30	2.9333	.25371
الصلاحيات تقسيم نظام تجاه بالعدالة تشعر	30	2.4667	.73030
العمل في تخصصك ملائمة إليك المسندة المهام نوع	30	2.7333	.58329
كافية الرئيس طرف من إليك الممنوحة السلطة	30	2.8667	.34575
الرئيس أو المفوض قبل من اللازمة بالمعلومات تزويدك يتم مرتاحاً يجعلك مما	30	2.3333	.71116
اللائق الإحترام إعطائك مع مهام لأداء تفويضك يتم	30	2.9333	.25371
العمل في إيجابيا شعورا تعطيك إليك الممنوحة الصلاحيات	30	2.6000	.62146
العمل إطار ضمن والرأي التعبير بحرية الإدارة تسمح	30	2.5333	.62881
الرضا مستويات معرفة هدفها دورية إجتماعات الإدار تعقد لديكم	30	1.9333	.78492
أداء في مرتاحاً تجعلك المباشر رئيسك مع الشفوية المحادثة عملك	30	3.0000	.00000
العمل عن الرضا شعور لديك يولد الرسمي الإتصال	30	2.9333	.25371
لعملك أداك أثناء منتظمة فترات خلال بك الإدارة تتصل	30	2.8667	.34575

لديكم الرضا تحقيق في تساهم الإتصال مهارات جودة	30	2.8667	.34575
لديكم المعنوية الروح يعزز بينكم المتبادل الإتصال	30	2.8000	.55086
والطمأنينة الراحة من نوع توفير في عملك ظروف تساهم	30	2.6000	.72397
اجتماعية مكانة تشغلها التي الوظيفة في الإرتقاء لك يتيح أفضل	30	2.8667	.50742
العمل لطبيعية متقبلا تجعلك القرار وصنع إتخاذ في مشاركتك	30	2.5333	.73030
زملاء مع جيدة إجتماعية علاقات الوظيفية مكانتك لك تنتج العمل	30	2.7333	.44978
بإتقان العمل إنجاز إلى يدفعك الرؤساء تشجيع	30	2.8000	.55086
العمل عن راض يجعلك والأجور الترقية نظام	30	2.4667	.89955
الإنسانية وإحتياجتك رغباتك تمارسه الذي العمل يشبع	30	2.7333	.58329
Valid N (listwise)	30		

معاملات الارتباط					
		تفويض السلطة	قنوات فتح الاتصال	التحفيز	الدرجة الكلية
السلطة تفويض	Pearson Correlation	1	-.041	.139	.518**
	Sig. (2-tailed)		.831	.463	.003
	N	30	30	30	30
قنوات فتح الاتصال	Pearson Correlation	-.041	1	.403*	.572**
	Sig. (2-tailed)	.831		.027	.001
	N	30	30	30	30
التحفيز	Pearson Correlation	.139	.403*	1	.870**
	Sig. (2-tailed)	.463	.027		.000
	N	30	30	30	30
الكلية الدرجة	Pearson Correlation	.518**	.572**	.870**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000	
	N	30	30	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Statistics			
	SOLTACLAS	ITTISSALCLA	TAHFIZCLAS
	S	SS	S

N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0

مستويات تفويض السلطة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOY	4	13.3	13.3	13.3
	MAX	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

مستويات الاتصال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOY	2	6.7	6.7	6.7
	MAX	28	93.3	93.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

مستويات التحفيز					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOY	4	13.3	13.3	13.3
	MAX	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



إذن بإيداع مذكرة التخرج مستوى الماستر

اسم الأستاذ المشرف (ة): أ. د. عبد الحليم بن بيشوع

و بعد الاطلاع على مذكرة الطالب (ة) // الطالبين :

- أ. د. بن بوشع

- جمال جويدي

الموسومة بـ: التحليل التكويني ودوره في تحقيق الرضا

البيروقراطي من أ. د. عبد الحليم بن بيشوع كمن التكويني الرهني والتحليل

الطبيعي ووقف البيروقراطية

المقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التحليل التكويني... تأكدنا من توفر الشروط العلمية والمنهجية الموضوعية والشكلية، وأدنا له بإيداع المذكرة بصيغة PDF في قرص مضغوط (CD) على مستوى مكتب شعبة علم الاجتماع.

بسكرة في: 2023/06/06

التوقيع:



ملحق بالقرار رقم 1082/... المؤرخ في 27 فيفري 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.
السيد(ة): منصور أنيس الصفة: طالب. أستاذ. باحث طالبي
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 202697776 والصادرة بتاريخ 2018.03.29
المسجل(ة) بكلية / معهد للبي قسم علم الاجتماع
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج. مذكرة ماستر. مذكرة ماجستير. أطروحة دكتوراه).
عنوانها: التحليل التنظيري ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي
دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتعويض فحرفا الطبيب - بسكرة -
أصبح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2023/06/06

توقيع المعني (ة)

enf

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاق الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: محمّد ديسين
مسجل (ة) بـ: تأنيّة حاسنة علم اجتماع تنظيم وعمل
في المؤسسة: الجامعة الجزائرية - بسكرة - بسكرة

أصرح أنني قد اطّلت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاق الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ: بسكرة في 2023/06/06

التوقيع
ref



27 ديسمبر 2020

* ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة):
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2.00571945 والصادرة بتاريخ: 17-10-2016
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الاجتماعية قسم: علم الاجتماع التنظيم وعمل
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: التمكن التنظيمي ودوره في تدقيق رضا الموظفين

أصبح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2023/06/06

توقيع المعني (ة)

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاق الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: محيري جمال
مسجل (ة) بـ: علم الاجتماع والتنظيم وعمل
في المؤسسة: جامعة منند فيض ببدكرة

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاق الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ: 03/06/2023 في طرابلس

التوقيع

