

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة. ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة OPOW Biskra

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

د. ترغيني صباح

من إعداد الطلبة:

- رشيد محمد علي

- رحال عقبة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- الهاشمي عباسية
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر (أ)	- صباح ترغيني
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- جيجخ فايزة

الموسم الجامعي: 2023-2024

شكر وإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على من أرسله الله
رحمة للعالمين أما بعد نهدي عملنا المتواضع للذين كانوا عوننا
سندا لنا وإلى العائلة الكريمة وإلى كل الأصدقاء وكل من
ساعدنا في مشوارنا الدراسي ومن أساتذة ومشرفين بارك الله
بهم جميعا

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال وفرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة ولتحقيق الدراسة، تمت دراسة عينة مؤلفة من 40 عامل في المركب، حيث اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيانات عليهم عبر الزيارات الميدانية، وتم استرجاع كل الاستبيانات وكانت صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات تم اعتماد على عدة أساليب إحصائية منها مقاييس الإحصاء الوصفي، حيث تم التوصل إلى أن متغير التمكين الإداري يفسر ما مقداره 73,2% من التباين الحاصل على الرضا الوظيفي، لكن التأثير كان للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي ترجم في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة الاتصال وفرق العمل) بينما بعد المشاركة في اتخاذ القرار اثبت انه لا يساهم في تفسير النموذج، هذا وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري له علاقة واثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال، فرق العمل، الرضا الوظيفي، ديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة.

Abstract :

This study aimed to measure the impact of administrative empowerment with its dimensions (delegation of authority, participation in decision-making, communication and work teams) in achieving job satisfaction for workers in the multi-sports complex in Biskra. To achieve the study, a sample of 40 workers in the complex was studied, where we relied on a comprehensive inventory of the study population and distributed questionnaires to them through field visits, and all questionnaires were retrieved and were valid for statistical analysis, To analyze the data, several statistical methods were used, including descriptive statistics measures , where it was found that the variable of administrative empowerment explains 73.2% of the variance in job satisfaction, but the impact of administrative empowerment on job satisfaction was translated into the following dimensions: (delegation of authority, communication and work teams), while the dimension of participation in decision-making proved not to contribute to the explanation of the model, this study concluded that administrative empowerment has a relationship and impact on job satisfaction among employees of the Multisport Complex in Biskra.

Key words: administrative empowerment, delegation of authority, participation in decision-making, communication, work teams, job satisfaction, the Multisport Complex in Biskra.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	المقدمة العامة
ب	إشكالية الدراسة
ت	الدراسات السابقة
ث	نموذج الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
ح	عريفات الإجرائية
خ	التموضع الاستمبولوجي
د	منهجية الدراسة
ذ	أدوات جمع البيانات
ر	مجتمع والعينة
ز	أهمية الدراسة
ع	أهداف الدراسة
غ	صعوبات الدراسة
س	هيكل الدراسة
	الفصل الأول الاطار النظري للتمكين الإداري
2	تمهيد

2	المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري
2	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري
5	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري
11	المطلب الثالث: أهمية التمكين الإداري وخصائصه
16	المطلب الرابع: أهداف التمكين الإداري
18	المبحث الثاني: مبادئ وأساليب التمكين الإداري فوائده ومتطلباته
18	المطلب الأول: مبادئ التمكين الإداري
19	المطلب الثاني: أساليب التمكين الإداري
21	المطلب الثالث: فوائد التمكين الإداري
23	المطلب الرابع: متطلبات التمكين الإداري
26	المبحث الثالث: أبعاد ونماذج التمكين الإداري مراحل وتصنيفاته ومستوياته, معوقاته
26	المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري
32	المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري
37	المطلب الثالث: التمكين الإداري وتصنيفاته
39	المطلب الرابع: مستويات ومعوقات التمكين الإداري
42	خلاصة الفصل
43	الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي
44	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
44	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته
47	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي وأنواعه
50	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وعناصره
53	المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي
56	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

57	المطلب الأول: نظرية الحاجات لماسلو
59	المطلب الثاني: نظرية العاملين لهرزبرغ
60	المطلب الثالث: نظرية العدالة لآدمز
63	المطلب الرابع: نظرية التوقع لفكتور فروم
64	المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي
65	المطلب الأول: أثر تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي
67	المطلب الثاني: أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي
68	المطلب الثالث: أثر الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي
70	المطلب الرابع: أثر فرق العمل
72	خلاصة الفصل
73	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
75	المبحث الأول: تقديم المركب المتعدد الرياضات بسكرة
75	المطلب الأول التعريف بالمركب المتعدد الرياضات
76	المطلب الثاني: تشكيل المركب المتعدد الرياضات
80	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
81	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
82	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
82	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان
83	المطلب الثاني: اختبار عينة الدراسة
85	المطلب الثالث: الإجابة على الأسئلة
91	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
92	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

97	خلاصة الفصل
98	الخاتمة
101	قائمة المراجع
106	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال:

الأشكال	
61	معادلة العدالة
57	هرم ماسلو لتدرج الحاجات
62	أنماط الاستجابة الناتجة عن عدم العدالة
64	نموذج نظرية التوقع فكتور فروم
76	تشكيل إدارة المركب المتعدد الرياضيات
77	الهيكل التنظيمي للمركب المتعدد الرياضيات
الجدول	
28	أبعاد التمكين الإداري جدول رقم 01
78	قائمة مستخدمى المركب المتعدد الرياضيات
82	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان
83	خصائص عينة الدراسة
85	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي
85	الحدود الدنيا والعليا بمقياس ليكرت الثلاثي
86	لمتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والتقدير لأبعاد التمكين الإداري
89	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للرضا الوظيفي
91	معامل الالتواء والتفطح لابعاد المتغيرين
92	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية
93	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للاختبار الفرضية الرئيسية
94	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير تفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين
95	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعاملين
96	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين
96	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير فرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين

المقدمة

مقدمة:

شهد العالم تطورات هائلة في النصف الثاني من القرن العشرين حيث شملت مختلف ميادين الحياة من بين هذه الميادين التي شملتها هذه التطورات هو ميدان الأعمال بشكل عام , مما أدى إلى إعادة النظر إلى الكثير من القواعد والنظريات والفكر التقليدي , وهذه التغيرات السريعة والضغط المرافقة لها كالمنافسة العالمية , دفعت منظمات الأعمال بالتفكير والوصول لهدف التميز, ما تطلب الاهتمام بالعنصر البشري و تبني ممارسات متعددة وأساليب مطورة وجديدة تمكن المؤسسات من تحقيق التميز, وتحقيق الأهداف كتمكين العاملين حيث أدركت المؤسسات أن العمال الممكّنين هم خط الفصل بين النجاح والفشل , حيث يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والعمل على تطويرها من أجل الرقي بها نحو الأحسن وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة, ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية , وبذل الجهد والمال, والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة وتعمل على توفير التدريب المناسب و منحهم مزيدا من الحوافز والتفويض في الصلاحيات واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم .

إذ ليس من الغريب أن يحظ التمكين الإداري بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة بوصفه توجهًا حديثًا وإستراتيجية قائمة بذاتها تدرج تحت الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تقوم على مشاركة كل من القادة والعاملين على حد سواء في المعلومات واتخاذ القرارات وكذلك تكوين الثقة بين الإدارة والأفراد والتي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تحل محل التسلسل الهرمي في المؤسسة, مع تزايد حدة المنافسة وتنوع أشكالها وتسارعها، أصبح من الصعب على المنظمات توقع توجهاتها مع ظهور شروط جديدة للتنافس. فلم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية خاصة في ظل الاقتصاد الجديد الذي رافقته ديناميكية تنافسية عالية فرضت على منظمات الأعمال تبني أفكار إدارية جديدة، حيث من الصعب أن تحافظ على مزاياها التنافسية لفترات طويلة، على اعتبار أنها تتلاشى بسهولة نتيجة التغيرات السريعة. لذا تسعى المنظمة الحديثة وبصورة مستمرة إلى تحقيق التفوق والحفاظة عليه، وهذا

ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها، انطلاقاً من الرضا الوظيفي لبناء قدرات تنافسية قادرة على مواجهة التقلبات العالمية ومواكبة التطورات، ولهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو التمكين باعتباره القوة دافعة في اتجاه تميز المنظمات وتوطيد صلتها بموردها البشري، وجذبه والعمل على حثه وتشجيعه لتوظيف مهاراته ومعارفه وأفكاره لصالح تطوير المؤسسة ونجاحها، حيث يعد تمكين العاملين من ارقى أساليب التحفيز نظراً لزيادة مستويات العمولة وتوقعات التكنولوجيا الأكثر تعقيداً أصبحت هرمية السلطة أقل ملائمة للعاملين ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة و أن يكونوا مبدعين ويتحملوا المسؤولية فهم بحاجة إلى التمكين الذي يدفعهم للتعلم و التجديد للوصول إلى الإبداع وتحقيق الرضا الوظيفي.

1- إشكالية الدراسة:

ويعتبر المركب المتعدد الرياضات واحدة من المؤسسات التي تسعى إلى التعامل الجيد مع موظفيها وتحسين أداءهم لكسب الرضا الوظيفي لديهم، كان لزاماً عليها أن تتبنى سياسات وأساليب تجعلها تتحكم فيهما إيجابياً، ويعتبر التمكين الإداري واحدة من هذه الأساليب التي من شأنها أن تؤثر إيجاباً على أداءهم أما بالنسبة لرضاهم فقد جاءت هذه الدراسة لتبين ذلك وبناء على ذلك يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة نحو مستوى التمكين الإداري السائد فيها والتعرف أيضاً على مستوى الرضا الوظيفي لديها بهدف الوصول إلى معرفة أثر التمكين الإداري بأبعاده على الرضا الوظيفي، ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية الآتية:

ما هو أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة؟

وللإشكالية المطروحة تساؤلات فرعية يمكن طرحها فيما يلي:

1- ما هو مستوى التمكين الإداري بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة؟

2- ما هو مستوى الرضا الوظيفي بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة؟

3- ما هو أثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة؟

4- ما هو أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية

بسكرة؟

5- ما هو أثر ممارسة الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة؟

6- ما هو أثر التوجه إلى فرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية

بسكرة؟

2-الدراسات السابقة:

2-1-دراسات خاصة: بالتمكين الإداري

2-1-1-دراسات باللغة العربية:

➤ دراسة (الحراشة وصلاح الدين الهيتي 2006) بعنوان "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في

السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية"، دراسة ميدانية دراسات العلوم

الإدارية، المجلد 33، العدد 2

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين وفنيين وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر

التمكين الإداري والعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، استخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات عدة

أساليب تضمنت الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وتحليل التباين الحيادي وتحليل الانحدار البسيط.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

➤ إن متغيرات الدراسة المستقلة "التمكين الإداري والدعم التنظيمي" تأثر في المتغير التابع "السلوك الإبداعي

➤ أوضحت النتائج وجود فروقات إحصائية بين طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

➤ توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وكذلك قدمت

اقتراحات للشركة من اجل دعم العلاقة بين التمكين والتنظيم والإبداع ليساهم ذلك في تعزيز قدرتها

التنافسية

➤ دراسة برني لطيفة "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية" رسالة دكتوراه

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015

. دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية في اقتصاد وتسيير مؤسسة ، بسكرة، الجزائر(2015/2014) هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة ، أين يتم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية (بشير بن ناصر الدكتور سعدان ، طولقة ، أولاد جلال ، المتخصصة في طب العيون ، المتخصص طب النساء، التوليد ، طل الأطفال، وجراحة الأطفال) ، والمؤسسات الاستشفائية الخاصة (مصحة عقبة بن نافع ، مصحة الرازي). وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينهما ، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم ، وكذلك عدد الاستبيانات الصالحة والخاضعة لتحليل الإحصائي 472 استبيان من مجموع 720 استبيان موزع .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

الفروق التي حصلت في التمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين، وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تؤول إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره، والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر من الفرص والقوة الرسمية الممنوحة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الاستشفائية العمومية، إذ قدر الفارق في المتوسط الحسابي على التوالي في المؤسستين ب 0.64 و 0.63.

2-1-2- الدراسة المتعلقة باللغة الأجنبية:

Ali ahmed ibrahim Asiri.Omar al sharqi"thr impact adminstrativie empowerment on the performace(of king abdulaziz hospital in makah al-mukarrama)"journal of human resource and sustainability studies 8 (2)2020

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري من خلال مفهوم (المعرفة، التفويض، فرق العمل) على أداء مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة، ويتحقق هذا الهدف من خلال آراء أفراد عينة الدراسة واستخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة حيث تكونت العينة من 330 فرد

أهم النتائج

- هي موافقة الأفراد بشكل عام على أثر التمكين الإداري من حيث المعرفة على الأداء ف المستشفى
- موافقة الأفراد بشكل عام على أثر التمكين الإداري من حيث التفويض على أداء المستشفى
- واهم توصيات الدراسة هي:
- الحفاظ على التمكين الإداري من حيث المعرفة والتفويض وفرق العمل لما له من تأثير إيجابي على الأداء
- أوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع نظرا لندرة مثل هذه الدراسات في البيئة المحلية للمملكة العربية السعودية

2-2-الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

2-2-1-دراسات باللغة العربية:

➤ دراسة كتان علم الدين مداح بعنوان: "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين" في

شركة الجابر لخدمات التأجير، بحث مقدم من أجل الحصول على درجة الماجستير التأهيل والتخصص

في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية بسوريا، 2015

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

توصلت الدراسات إلى النتائج التالية:

- إن الموظفين غير راضين عن (إجراءات العمل، العوائد، الترتيبات، الأجر) وإنهم راضون عن كل من (جماعات العمل، الاتصالات داخل الشركة)

- لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي عن الترتيبات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف تعزى لكل من (العمر، الجنس، درجة التعلم)

➤ دراسة سامر نيسان أحمد دليمي بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات الرسمية الأردنية إقليم الشمال بجامعة آل البيت، المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية مجلد 10، العدد 21، (2018)

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

توصلت الدراسات إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية بأبعادها على الرضا الوظيفي لدى الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال
- أن مستوى الثقافة السائدة في الجامعات الرسمية الأردنية، لإقليم الشمال متوسط ووجود مستوى متوسط كذلك للرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال.

2-2-2-دراسات باللغة الأجنبية:

➤ **Studies on the level of satisfaction and job performance :A study (MSHayrol Azril, 2010) entitled “ The effect of applying the concept of quality of work life on job satisfaction and performance of agricultural extension workers in Malaysia**

دراسة (M.S.Hayrol Azril, 2010) بعنوان " تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي وأداء

العاملين في الإرشاد الزراعي بماليزيا"

الهدف من الدراسة:

- التعرف على تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي وأداء العاملين في الإدارة محل الدراسة.

- التعرف على نوع ومدى العلاقة ما بين إدراك العاملين للرضا الوظيفي وأدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم.

- التعرف على أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين في الإدارة محل الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أداء وإنتاجية العاملين في الإدارة محل الدراسة.
- وجود علاقة طردية ما بين إدراك العاملين للرضا الوظيفي وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل.

- وجود تباين في تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل، حيث أوضحت الدراسة أن ترتيب هذا التأثير يندرج من الأقوى إلى الأضعف كالتالي:

- توازن الحياة الوظيفية والشخصية.
- خصائص الوظيفة ونظم الاتصالات التنظيمية.
- العلاقات مع الزملاء.
- بيئة العمل المادية.
- الأمان الوظيفي والسلامة المهنية.
- نظم التعويضات وارتباطها بالأداء.
- السياسات التنظيمية السائدة.
- نمط الإشراف.

2-3- الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي:

2-3-1- الدراسات باللغة العربية:

➤ دراسة (قريشي والسبتي) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة

محمد خيضر بسكرة، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد 11، العدد 1، (2015)

هدفت الدراسة إلى معرفة العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين

الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محل الدراسة

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

➤ دراسة احمد الطعاني وعمر سلطان السويدي (2013) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام في المملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من 350 مديرا ومديرة من العاملين في محافظة الدمام من العام الدراسي 2010/2019، ومن نتائجها مايلي:

وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري والرضا الوظيفي

3-2-2-الدراسة باللغة الأجنبية:

- Mehammad hassan.mehammad ahmed .siham abu talib “the impact administrative empowertion on the job satisfaction of workers in five-star resorts in the city ...” international academic journai college of tourism and hotel managemenet 5(1)31 2019

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التمكين الإداري للعاملين، وأثره على الرضا الوظيفي وتتكون عينة الدراسة من العاملين بمنتجعات الخمس نجوم بمدينة الغردقة تم تطبيق هذا البحث ف 23 منتجعا بمدينة الغردقة في مصر، وتبنى المنهج الكمي لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة، تم اختيار عينة مناسبة مكونة من 500 موظف ف الفندق بمتوسط إجابة %72.4 تم استخدام لجمع البيانات والتي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS خلصت النتائج إلى ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي لتمكين الإداري وإبعاده على الرضا الوظيفي.
- علاقة ارتباطيه قوية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

أوصت النتائج إلى:

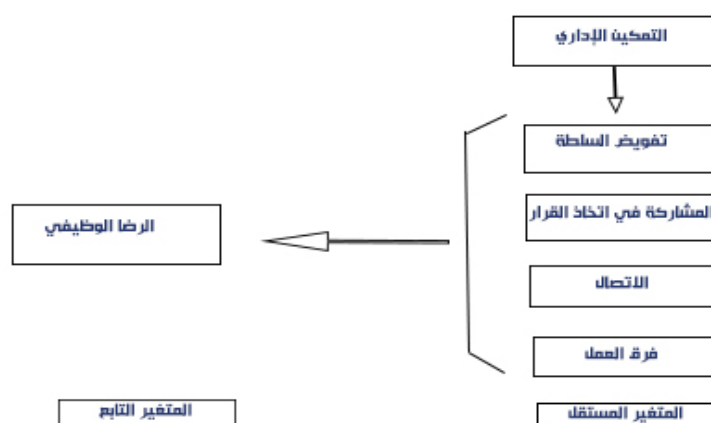
- بتمكين وتعزيز موظفي المنتجعات من خلال الثقة بهم ومنحهم صلاحية القيام بمهامهم دون استشارة الإدارة.
- تشجيع العمل الجماعي وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة.

2-4-التعليق على الدراسات السابقة:

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

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

3-نموذج الدراسة:



4-فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة وأسئلة الدراسة تم اختيار الفرضية التالية:

لا يوجد أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات OPOW بسكرة.

ومن خلال هذه الفرضية ولضرورة الإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة صيغت الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات OPOW بسكرة.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات OPOW بسكرة.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات OPOW بسكرة.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات OPOW بسكرة.

5- التعريفات الإجرائية:**5-1-المتغير المستقل: التمكين الإداري**

هو عملية توسيع صلاحيات العاملين، وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، لهدف رفع المستوى ويتكون من الأبعاد التالية:

➤ **تفويض السلطة:** هي العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام في الإطار

الذي يمكن لكل منهم العمل فيه وذلك لتسيير العملية الإدارة، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل

فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام بمعنى آخر إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على اتخاذ التدابير والوسائل الكفيلة لمسائلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسؤول عنها.

➤ فرق العمل:

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

➤ الاتصال:

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

➤ المشاركة في اتخاذ القرار:

هي عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل على الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ القرارات، التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.

5-2- المتغير التابع: الرضا الوظيفي

هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاحترام بواسطة الآخرين.

6- التوضع الأبتمولوجي:

تتخذ هذه الدراسة تموضعا أبتمولوجيا وضعيا، حيث نسعى لأخذ الواقع كما هو حيث نتبنى نموذجاً يمكننا من فهم الظواهر في سياقها الطبيعي والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، خاصة فيما يتعلق بأثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي على العاملين بالمؤسسة يعتمد في هذا التوضع على المنهج الافتراضي الاستنباطي لتقديم رؤية شاملة.

7- منهج الدراسة:

تم الاعتماد في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، فمن خلال المنهج الوصفي قمنا بوصف الظاهرة المدروسة عن طريق البحث في المراجع باللغة العربية والأجنبية أما المنهج التحليل اعتمدناه في تحليل البيانات المتحصل عليها في الجانب التطبيقي وتفسيرها كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS V22 وذلك بهدف اختبار الفرضيات المقترحة لهذه الدراسة واستخلاص النتائج.

8- أدوات جمع المعلومات:

➤ **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينة البحث، وتم تفرغته وتحليله باستخدام برنامج SPSSV22 الإحصائي وباستخدام الأساليب الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

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

9- المجتمع والعينة:

تتمثل في العمال الإداريين وغير الإداريين في ديوان مركب متعدد الرياضات OPOW -بسكرة- البالغ عددهم 40 عامل لقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر الزيارات الميدانية تم استرجاعها جميعا.

10- حدود البحث:

وتتمثل حدود البحث فيما يلي:

➤ **الحدود المكانية:** اجري هذا البحث في ديوان مركب متعدد الرياضات OPOW -بسكرة -

➤ **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذا البحث من خلال الفصل الثاني من السنة الجامعة 2024/2023 خلال شهر ماي.

11- أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

➤ هذه الدراسة تناولت أحد أهم المفاهيم التنظيمية الحديثة وهي التمكين الإداري لأنه يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة.

➤ تعالج الدراسة أحد المواضيع الحساسة المتمثلة في الرضا الوظيفي.

➤ يساهم هذا البحث في التوصل إلى فهم مدى دور التمكين الإداري في ديوان مركب متعدد الرياضات

OPOW-بسكرة-محل الدراسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

12- أهداف البحث:

هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

1- التعرف على مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي في ديوان مركب متعدد الرياضات OPOW-

بسكرة-

2- التعرف طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين في ديوان مركب متعدد الرياضات

OPOW-بسكرة-

3- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد صناع القرار في ديوان

مركب متعدد الرياضات —OPOW بسكرة لتوضيح دور لتمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

13- صعوبات الدراسة:

تمت مواجهة عدت صعوبات ومشاكل خلال الدراسة نذكر منها:

➤ صعوبة الحصول على المعلومات.

14- هيكل الدراسة:

من اجل الإجابة عن إشكاليات الدراسة قمنا بتقسيمها كما يلي:

طرحنا في هذا الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الذي قسم إلى 3 مباحث حيث مبحثين منه تناولنا

فيه ماهية التمكين الإداري والتطور التاريخي، أهميته، خصائص، وأهداف، بالإضافة إلى مبادئ وأساليب، فوائد،

متطلبات ومستويات ومعوقات التمكين الإداري.

وقد طرحنا في الفصل الثاني الرضا الوظيفي من ناحية الإطار النظري بمبحثين ماهية الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له، في حين جاء المبحث الثالث لربط العلاقة بين كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

وتم في الفصل الثالث عرض الدراسة الميدانية التي تمت في المركب المتعدد الرياضات OPOW -بسكرة- من اجل معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، وتم أولا من خلال المبحث الأول تقديم ميدان الدراسة، وعرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يكون في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد طرح التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى الإداريين في مركب متعدد الرياضات OPOW (نتائج الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها).

- ثم ننهي بحثنا هذا بالخاتمة العامة التي ستوضح خلالها أهم النتائج والاقتراحات التي سنخرج بها من هذه

الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد:

إن تميز أي نظام في المنظمات يعود إلى درجة تأقلمه مع الأساليب والنظريات الإدارية الحديثة ومنذ بداية الثمانينيات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي، ظهرت اتجاهات قوية نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي، منها التمكين الإداري الذي يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدراتها على التعلم والتكيف السريع بغية الالتحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

من أهم تعريفات التمكين و أوضحها هو ما جاء عند (Bowen and lawer , 1992 ;1995) ، التمكين يتمثل في اطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية , و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها , التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوفر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها . (الوادي، 2012، صفحة 21)

- نظر **Conger And Kanungo** للتمكين على أنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وان أدائه يقاس بالنتائج.

كما ينظر إلى الموظف على أنه مورد بشري مفكر وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به، وهذا ما عززه آخرون إذ يرون أن التمكين عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة.

(برني، 2015، صفحة 11)

تتعدد التعاريف المتعلقة بالتمكين الإداري، وذلك لتعدد وجهات النظر التي ينظر إليها لهذا المفهوم الإداري الحديث المعاصر، وفيما يلي سنستعرض كل من المعنى اللغوي والاصطلاحي للتمكين الإداري وهو كما يلي: (عفانة، 2013، صفحة 10)

أ- التمكين لغة:

مصدر تمكن وهو من الفعل مكن أي أصبح ذا مكانة وسلطة، أي علا شأنه وأمكنه من الشيء، وتمكن من الشيء أي قدر عليه وظفر به.

ب- التمكين اصطلاحاً:

وهنا لدينا بعض التعريفات لمصطلح التمكين الإداري وفق وجهات نظر بعض الباحثين وهي كما يلي: (افندي، 2003، صفحة 11)

1- عرف **"Fottler and Ford"** التمكين الإداري على أنه مشاركة السلطة مع المرؤوسين، أو تحريك السلطة للأسفل في الهيكل التنظيمي، ويتفق معه **"Schutz 1994"** حيث عرفه بأنه مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات.

2- يرى **"Rubel 1995"** بأنه منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما، فيجب ألا يعاقب الفرد على ذلك، بل يجب أن يحصل على تدريب أفضل لتفادي الخطأ في المستقبل.

3- عرف **"عبد الوهاب 2004"** أن التمكين الإداري هو المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج.

4- يرى **"Velthouse and Thomas"** بأنه عملية متعلقة بالدافعية لدى الأفراد، ويتضمن أربع

مدركات تعكس اتجاه الفرد نحو دوره في العمل، وهي الأهمية، الكفاءة الذاتية والقدرة على الاختيار والتأثير.

5- كما يعرفه **"Gary and Anderson"** بأنه الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي

تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة لجعل هذه القرارات

مقبولة ضمن بيئة التنظيمات.

6- يعرفه أيضا **"أفندي"** بأنه منح العاملين قوة تصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء

العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.

7- ويعرفه أيضا **"Blanchard"** بأنه الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال

إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات التنفيذية لحل المشاكل التي تواجههم في العمل عن طريق تفويض

الصلاحيات من السلطات التابعة لهم. (الضلاعين، 2010، صفحة 21)

8- في حين عرف **"حمود"** التمكين الإداري على انه القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة

القيود الغير ضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم وهو بهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير

إلى رقابة مجموعة العمل، كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى

اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بين العاملين. (حمود، 2010، صفحة 178)

التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:

من خلال مجموعة التعاريف المقدمة نستنتج أن التمكين الإداري هو عبارة عن عملية يقوم بها المدراء من خلال

مجموعة من الأبعاد تسمى بأبعاد التمكين الإداري وهي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال، فرق

(العمل)

حيث تمكنهم من أداء مهامهم، وحتى إشراكهم في اتخاذ القرار مع تحمل هؤلاء مسؤولية القرارات التي يتخذونها وقد تبلور مفهوم التمكين الإداري عبر سلسلة من التراكمات، حيث امتدت مدار قرن من الزمن، وهذا ما سنراه بالنسبة للتطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

من هنا، سنتطرق لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر . (افندي، 2003، صفحة 3)

1-المراحل التاريخية:

من أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك المراحل: (الوادي، 2012، صفحة 29)

1- النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة.

2- الأساليب الحديثة في الإدارة.

3- الأساليب السلوكية في الإدارة.

4- ما بعد أساليب الحديثة في الإدارة.

5- أساليب أخرى في الإدارة.

ويعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة في التاريخ، لأن الإنسان خلقه الله واستخلفه على الأرض ومنحه قدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمتابعة والتنسيق وتوظيف الموارد، على خلاف بقية المخلوقات التي خلقها الله سبحانه، فصفة التدبير أي الإدارة هي حالة فطرية في الإنسان منذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى سيدنا آدم عليه السلام، وهذا الأمر البديهي لا يحتاج إلى أدلة علمية ولكن بعض العلماء أرخوا لبعض المراحل التاريخية مثل **Daniel Wren (1993)** الذي أرجع مراحل التطور في الإدارة إلى عهد السومريين أي قبل 5000 عام قبل الميلاد، وذلك عندما استخدموا عملية التوثيق في السجلات لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتها الإدارية، وفي التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات، إدارية منها مفاهيم إلهية مثل الشورى ومنها مفاهيم احتاج المسلمون إلى استنباطها مثل الدواوين.

أولاً: الأساليب الكلاسيكية في الإدارة:

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام: (الضلعين، 2010، صفحة 43)

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- النظرية الإدارية.

3- النظرية البيروقراطية.

1- نظرية الإدارة العلمية

بالنسبة للإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور **Fredrick Taylor**

الذي سمي بأب الإدارة العلمية، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحدد لتعظيم إنتاجية العاملين، لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل من تايلور تجاه حالة عدم التقيد من

قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بالعمل فكل يعمل على هواه و كيفما اتفق، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي فاقترح فريدريك تايلور منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل و تحديد الخطوات الضرورية و الإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغاءها، فبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل .

أما التمكين الإداري و نظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن مفهوم التمكين الإداري معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث تتنافى أصلا مع مبدأ التمكين الإداري في الإدارة المعاصرة، فالنظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، وذلك من أجل زيادة الكفاءة و تحسين مستوى الإنتاج، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع من المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين الإداري أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي . (الوادي، 2012، صفحة 29)

2- النظرية الإدارية Administrative

ومن أهم روادها نذكر: (الوادي، 2012، صفحة 31)

أ- Henry Fayol عام 1916:

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية **Administrative Theory** التي جاء بها هنري فايول **Henry Fayol** في عام 1916 والمتفحص بعلم هذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

ب- ماري باركر فوليت Mary Parker Follette

كما لقد كان صوت فوليت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تتميز عن بقية الأصوات و إذا كان تايلور يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن فوليت كما كانت توصف بأب الإدارة، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها و توثيقها عن فوليت، تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير لدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وأهداف المنظمة واليوم وبعد ما يقارب مئة عام، بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" "Employee Ownership" والمشاركة في الربح و المشاركة في المكاسب وهذا يؤكد اهتمام هذه العاملة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان، على أي حال كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني و تنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين .

3- النظرية البيروقراطية:

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني Max Weber وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية للحقبة التاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية والغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل هو فيما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية و تقسيم العمل و وضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد كذلك البعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة، وهذه الغايات مهمة جدا في حياة المنظمات، حيث أن هناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها، حيث تؤمن النظرية البيروقراطية بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل، وضوح القوانين و التشريعات.

لم تولى النظريات السابقة الذكر اهتماما بالجانب الإنساني حيث نلاحظ بان التمكين ونظرية الإدارة العلمية على طريفي نقيض في ذلك الوقت، أما النظرية الإدارية فلا تمنح الفرد أي دور للمشاركة أو حرية التصرف، بينما النظرية البيروقراطية تولد لدى الشخص إحساس العمل وفق نظام صارم وهذا يتعارض مع التمكين أيضا، لكن لا ننفي بان صوت ماري باركر كان الوحيد المختلف في عهد المدارس التقليدية والذي قرب مفهوم التمكين حين ذلك. (ملحم، 2006، الصفحات 25-26)

ثانيا: الأساليب السلوكية في الإدارة

بدا التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل عام 1920 كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة ومن هذا ظهرت نظريات أخرى اهتمت بالجانب الإنساني قبل الجوانب المادية والتركيز على الجوانب المعنوية حيث أن هذه النظريات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية أكبر لكن مع مراعاة أن مفهوم التمكين خلال هذه الفترة هو مجرد بداية من اجل الوصول إلى مفهوم التمكين في الفكر الإداري المعاصر ومن أهم نظرياته نذكر: (شوقي، 2010، صفحة 95)

1- دراسة Hawthorn حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية عام 1924، حيث تمت أول دراسة اعتمدت على هذه النظرية في مصانع هوثورن برعاية إلتون مايو وجماعته، حيث قام القائمون على هذه الدراسة بتحديد العلاقة بين مجموعة من العوامل الطبيعية مثل الإنارة، الحرارة، الضوضاء، الإنتاجية حيث لوحظ أن إنتاجية الجماعة استمرت بالزيادة مع كونهم لم يلاحظوا تأثيرا ثابتا ومستمر لتلك العوامل، ومع أن التغير في درجة الإنارة لم يؤثر على مستويات الإنتاجية بالشكل الذي حدث أول مرة، فقد استنتج من ذلك بأن هناك عوامل نفسية وذاتية قد تكون لعبت دورها بين أفراد الجماعة في التأثير على مستويات الإنتاجية.

2- نظرية X & Y لدوجلاس ماكريغور:

حيث افترضت النظرية أن المديرين نوعين **X** و **Y** حيث أن:

X: تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة

والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا ما طلب منهم.

Y: تمثل المدير الذي يفترض ان المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية

والتميز فتزيد حرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين.

3- نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية

وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء العمل.

ثالثا: المدرسة الحديثة

تعد المدرسة الحديثة من اهم النظريات التي تبرز دور الفرد داخل المنظمة حيث تعتبره شريكا فيها وليس منفذا للأوامر

وذلك كما يلي:

1- نظرية النظم: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمنظمة ككل، مما يتطلب التعاون

والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

2- المنظمة المتعلمة: هي تلك المنظمة التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم

من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، وترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة

وقيمتها.

3- حركة الجودة والتميز: أن يقوم المسؤول بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال

الاستفادة من جودة أداء العامل وقدرتها على المبادرة وتحمل المسؤولية، باعتبار أنه لا يمكن لأي مسؤول

لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون المورد البشري باعتباره العنصر المحوري في تلك العملية، حيث أن الوصول إلى التمكين يحتاج إلى انتماء العامل وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة لتحقيقه.

المطلب الثالث: أهمية التمكين الإداري وخصائصه

الفرع الأول: أهمية التمكين الإداري

هناك الكثير من الكتابات التي بينت أهمية التمكين ونتائجه الإيجابية، يمكن القول إن من أكثر الكتابات تفصيلاً وشمولية هي كتابه الدكتور يحيى ملحم والتي توافق عليها الكثير من الكتاب حيث قسم التمكين إلى ثلاث مستويات هي: (ملحم، 2006، الصفحات 24-25-26)

- النتائج الخاصة بالموظف.
- نتائج خاصة بالمنظمة.
- نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها.

1- النتائج الخاصة بالموظف:

يحقق التمكين نتائج إيجابية للموظف المناسب وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

أ- تحقيق الانتماء: حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف والمساهمة في زيادة انتماءه للمهام الموكلة اليه والانتماء للمؤسسة ولفريق العمل، وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف وشعوره بالانتماء للعمل، وينتج عنه تحسن في مستوى الإنتاجية والتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.

ب- المشاركة الفاعلة: وتعني تمكين العاملين الذي يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة.

ج- تطوير مستوى أداء العاملين: تحسين المستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تنجم عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، فالموظف هو المستفيد الأول من هذه البرامج لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقافتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافئتها واستقلالية وحرية في التصرف.

د- اكتساب المعرفة والمهارة: يتوقف نجاح برامج التمكين على توافر المعرفة والمهارة ولدى العامل أو الموظف والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية، يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها الموظف.

هـ- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدرته مما يتطلب المحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، ففقدان الموظف الممكن في المنظمة لصالح منظمات منافسة سيكون من أكبر الأخطاء.

و- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه، حيث يشعر أنه عنصر فعال يرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط

من زاوية ما يقوم به، أما يرى ما يقوم حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع مما يسهم في تحقيق التميز.

ز- تحقيق الرضا الوظيفي: هو من أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

2- نتائج خاصة بالمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها من المعلومات و المعارف والمهارات والتدريب والحوافز وكذلك الثقة من أجل رفع قدرة الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير و العمل الجاد , الذي يحقق نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد و القريب، وتحقيق نتائج مثل الربح و التوسع والسمعة الجيدة، فإذا تبين برامج التمكين تسهم في أرباح المؤسسات فانه يجب على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق التميز وتعظيم مستوى الأرباح وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية حيث يساهم التمكين في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد و تتبنى تحقيق أهداف المنظمة.

ومما سبق تبين أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات وهي تتمثل فيما يأتي: (spreitzer, 2007،

صفحة 47)

أ- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

ب-زيادة فرصة الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.

ج-مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير وتحمده أقل مقاومة للتغيير، وهذا من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفا من التغيير، وهذا قد لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

د-تحقيق نتائج جيدة من حيث جودة الأداء: ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

هـ-تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

3-نتائج خاصة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها:

هنالك دراسات تؤكد إن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين، كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا و فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين ، فتمكن العاملين و خاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة ، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء و النجاز و جودة الخدمات بخلاف موظف الذي ينتظر التعليمات من غيره فهذا يؤدي إلى بطئ في إنجاز المهام، وهذه الناحية أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات .

حيث تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة و القدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابلية العاملين و زيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع . (حنان، 2010، صفحة 26)

الفرع الثاني: خصائص التمكين الإداري

يتسم التمكين الإداري بمجموعة من الخصائص المختلفة باختلاف الباحثين فيه وفيما يلي عرض لبعض هذه الخصائص: (تسيير ، 2012، صفحة 265)

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العاملين بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل.
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا، فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- يجعل التمكين الأفراد اقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية فضلا عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ويرى الكبسي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص التمكين الإداري للعاملين ما يلي: (الجميل، 2008، الصفحات 41-42)

1- التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم، ودورهم، واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديه، وبالاهتمام الذي يحظون به.

3- ثقتهم بأنفسهم: فالعاملون يدركون إمكانياتهم، وما لديهم من طاقات، ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

4- قدرة الأفراد على التأثير: وهذا يعني إيمان الأفراد بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وإحساس الآخرين بهم، والإنصات لهم والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم.

المطلب الرابع: أهداف التمكين الإداري

إن القادة و المديرين، الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خيارا وإنما إدراكا منهم أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم، ويعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع أو تقديم خدمات تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية واستبدالها بحوافز داخلية تنبع من ذات الأفراد الموظفين، وقد يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل و يقصد بهذه الأخيرة حسب **Haviovic** توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة هذا ما يؤدي إلى كسب ولائهم و انتمائهم لها ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم، مما قد ينتج عنه استغلال أمثل لجميع الموارد المتاحة وعلى رأسها المورد البشري.

أما **Lawson** فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي: (حنان، 2010، صفحة 30)

- بقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
- وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

وأضاف **Lloyd** إلى أن التمكين يهدف إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضا وكذلك يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.

ويرى **Riggs** أن النقاط الأساسية للتمكين الإداري التي تستمد منها أهداف التمكين متكونة من ستة نقاط أساسية وهي: (Quinn، 1997، صفحة 65)

- المعرفة.
- التحفيز.
- وضوح الهدف.
- الملكية.
- الرغبة في التغيير.
- الاحترام.

حيث أن هذه النقاط السابقة تتفق مع مبادئ التمكين الإداري وهذا ما سنتطرق إلى تفاصيله في المطلب الآتي من المبحث الثاني.

المبحث الثاني: مبادئ وأساليب التمكين الإداري، فوائده، متطلباته

المطلب الأول: مبادئ التمكين الإداري

يعتقد " توماس ستبور " أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من المبادئ المستمدة من الأحرف الأولى لكلمة " Empower؛ حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي: (بوزيد، 2020، صفحة 523)

1- تعليم العاملين Education: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، حيث التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية

العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2- الدافعية Motivation: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتفعيل فكرة التمكين، ولبين

دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتنوع، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة

الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- وضع الأهداف Purpose: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها نجاح ما لم يكن لدى كل فرد في

المنظمة الفهم الواضح والتصوير والتنام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، ذلك أن صلب عملية التمكين

الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه لإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4- الإنجاز Ownership: يقترح " ستبور " معادلة التمكين الإداري، وهي:

الإنجاز = المساواة + السلطة

Authority+Equality=Achievement

5- الرغبة في التغيير Willigness to change: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق

الحديثة في أدائها مهامها، كما أن البحث عن طرق جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع

الإدارة العليا والوسطى التغيير؛ فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- نكران الذات Elimination: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء

في تنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين.

7- الإحترام Respect: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها

من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة.

المطلب الثاني: أساليب التمكين الإداري

تتخذ أساليب التمكين الإداري أشكالاً مختلفة، إذ تمكن المؤسسات عاملها بدرجات متفاوتة على وفق إدراك المؤسسة لإستراتيجية التمكين، وتفاعلهم معها ومدى توافر المهارات والقدرات لدى عاملها أو بيئة المنظمة المناسبة، حيث بين دافيس **Davis** وجود عشرة أساليب لتمكين الموظفين كما يلي: (الطعاني و السويحي، 2013، صفحة

(305)

1- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن تكون المسؤوليات المتعلقة بالموظف محددة.

2- التمكين من خلال الصلاحيات: زيادة الصلاحيات تؤدي إلى الزيادة في حماس الموظف تجاه وظيفته.

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز العاملين وتمكينهم من الوصول

لأقصى إمكانياتهم.

4- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: تبني فكر نشر المعرفة ومشاركة المعلومات حتى تستطيع الموظفون

من زيادة قدراتهم ومهاراتهم لاستغلال المعلومات المتاحة لهم في اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذهم للمسؤوليات

بدقة وجودة عالية.

5- التمكين من خلال التدريب: التدريب مهم جدا لتطوير العاملين واكتسابهم للخبرة اللازمة وصقل مهاراتهم لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

6- التمكين من خلال الاهتمام والتقدير: أن يقدر المدير العامل، وذلك له أثر كبير على ذات العامل وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.

7- التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والإهتمام، فالاحترام أيضا يزيد من اهتمام العامل بعمله وبالتالي إنجاز عملية التمكين.

8- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للعامل يرر في سعيه نحو تبرير خطواته التي يقوم بها وبالتالي توفير الوقت والتفكير في العمل.

9- التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة النجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للعامل بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.

10- التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيزها أو إصلاحها.

كما يوجد أساليب معاصرة للتمكين الإداري كما يلي: (الشمري، 2014، صفحة 22)

1- الأساليب المعاصرة للتمكين الإداري:

أ- أسلوب القيادة الذاتية: يقوم هذا الأسلوب على منح الصلاحيات وبعض المسؤوليات للموظفين

الذين يعملون بالإدارة الدنيا، حيث أن النجاح في هذا الأسلوب يكمن في دور القائد.

ب- أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول تمكين الذات، عندما تبدأ العوامل الإدراكية

للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

ج- أسلوب تمكين الفريق: إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين وسهلا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء، وهو ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحول إلى الأفقية، والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.

المطلب الثالث: فوائد التمكين الإداري

يمكن تلخيص أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة والعامل من التمكين الإداري وذلك من خلال: (حمدي و قشيدة، 2016، صفحة 37 إلى 41)

1- جودة القرارات: يحسن التمكين الإداري من جودة قرارات المنظمة، وينطبق هذا بصورة رئيسية على

القرارات الحساسة والمعقدة التي يمتلك حيالها العاملون المعلومات المطلوبة، ويمكن لعملية التمكين أن تحسن

هذه الجودة بثلاث طرق وهي:

أ- تحديد المزيد من القرارات الأفضل.

ب- تحديد وتعريف المشكلات بشكل أفضل.

ج- تحمل فرصة أوفر في التوصل إلى الخيار.

2- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: يشعر العامل الممكن بحرية التصرف في العمل، حيث أن هذه الحرية جزء

من علاقة إيجابية وصحية تربطه بالإدارة، وهذا بدوره يساهم في تحسن مستوى ولاء العاملين.

3- زيادة فرص الإبداع والابتكار: يكون نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير

وتقديم أفكار جديدة، فبالنسبة للموظفين فإن السياسة توضع أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم، وتطلق

العنان لطاقتهم الموظف وتسلط الضوء على المواهب وإبداع العاملين.

4- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجاهه أقل مقاومة

للتغيير، وهذا من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير من قبل الموظفين خوفاً منه، وهذا ما لا يمتلكه الموظفون الذين يتمتعون بالتمكين.

5- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات: يعتمد التمكين على فكرة منح الموظفين السلطة في اتخاذ القرار

من خلال تزويدهم بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل لاتخاذ القرار، وبالتالي زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة، والاعتماد على المركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة.

6- تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات،

وعلى ذلك تصبح الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.

7- تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى: حيث أن التمكين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للرئيس في

المنظمة للتفرغ لمهامه الرئيسية والتي تشمل التخطيط الاستراتيجي.

8- زيادة الإنتاجية: التفرغ للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف، كما يمنح الوقت

الكافي للمديرين لتعلم مهارات جديدة، ويحقق أيضاً فوائد للمنظمة كزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية وتخفيض معدل دوران العمل، زيادة فاعلية الاتصالات، زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة، إيجاد كوادرات جديدة محفزة وراضية.

ومن فوائد التمكين الإداري على مدرء الأقسام ، تعد فرق العمل أحد أهم الركائز الأساسية للنجاح وتقد

المنظمات، فتحقيق الأهداف يحتاج إلى التعاون والتكامل بين العاملين ذوي التخصصات المتعددة والى قدرتهم على

العمل الجماعي، وبالتالي تصبح الإدارة أكثر حماساً وحيوية وتتمكن من استخدام وتوظيف الموارد البشرية استخداماً

جيداً وتستفيد من مجالات وقوة كل فرد من الفريق، كما تعود بالفائدة على الموظفين من تحقيق الانتماء والمشاركة

الفاعلة، اكتساب المعرفة والمهارة، تطوير مستوى أداء العاملين والمحافظة على الموظف بالمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: متطلبات التمكين الإداري

يتطلب التمكين الإداري الناجح في تطبيقه لتمكين العاملين في المنظمة إلى توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية

قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، نذكر منها: (العتيبي، 2005، صفحة 25)

- 1- قيادة ممكنة.
- 2- العمليات الممكنة.
- 3- ثقافة ممكنة.
- 4- إدارة المعرفة.
- 5- فرق العمل.
- 6- تكنولوجيا الإنتاج.

حيث ظهرت العديد من النماذج التي تصف عملية تطبيق التمكين نتيجة لاختلاف زوايا النظر بين العلماء والباحثين والدارسين لموضوع التمكين ويظهر الاختلاف في تعداد خطوات تطبيق التمكين ومن ناحية المنطلق لبداية التطبيق الفعلي للتمكين، غير أنه هناك اتفاق تام بين الباحثين على أن تطبيق عملية التمكين يكون بشكل تدريجي متسلسل.

ونحن في دراستنا هذه سنعمد على الخطوات العشر التي جاء بها نموذج الخطوات العشر من قبل العالمين

والباحثين **Ford and Fottler** وكانت هذه الخطوات كالاتي: (السهراني، 2012، صفحة 45)

- 1- تحديد أساليب الحاجة إلى ذلك.
- 2- التغيير في سلوك المديرين.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

4- تكوين فرق العمل.

5- المشاركة في المعلومات.

6- اختيار الأفراد المناسبين.

7- توفير التدريب.

8- الاتصال الفعال لتوصيل المعلومات.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

10- عدم استعجال النتائج.

كذلك توجد متطلبات لازمة لتحقيق التمكين الإداري حيث يتم وفق مجموعة من الخطوات على النحو الآتي:

(حمدي و قشيدة، 2016، صفحة 43 إلى 45)

- التركيز على سلوك المرغوب من قبل المنظمة: حيث تقوم المنظمة بدراسة سلوكيات الأفراد وتحديد المرغوب منها وجعل العمال يتبعونها ويرغبون فيها أيضا.

- تغيير البناء التنظيمي: حيث تقوم المؤسسة بتغيير بناءها التنظيمي التقليدي إلى بناء تنظيمي مرن للحصول على السلوك المرغوب.

- الثقة والتعاون: تعتبر الثقة المتبادلة بين العمال في نفس المستوى وبين العمال والإدارات العليا أساس التمكين، لذلك تسعى المنظمة إلى بناء مناخ الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين، لكي تحقق أهدافها.

- **الاتصال:** يعتبر الاتصال من أهم متطلبات تحقيق التمكين الإداري حيث تسعى المنظمة لخلق قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات بين الرؤساء والمرؤوسين، وفيما بذلك المرؤوسين بحد ذاتهم لزيادة سرعة نقل المعلومات وتدفعها.
- **التعلم وتطوير الذات:** حيث تسعى المنظمة لتشجيع عمالها على تطوير ذاتهم وزيادة معارفهم العلمية من خلال التعلم، من أجل تطوير مهاراتهم هذا الأمر الذي ينعكس مباشرة على زيادة ثقة الرؤساء بمرؤوسيهـم وتفويض السلطة.
- **فرق الإدارة الذاتية:** ويعنى بها مجموعة الأفراد التي تكون فرق عمل تعمل على حل المشاكل واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا، لذا تسمح المؤسسة بتكوين هذه الفرق لكي يصبح للعمال القدرة على حل المشاكل بسرعة ودون تضييع الوقت.
- **مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:** حيث أن التمكين الإداري يعتمد وبشكل الأساسي على دعم المؤسسة لعمالها ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
- **التعامل مع الصراع التنظيمي:** حيث تسعى المؤسسة لزيادة كفاءة رؤسائها من أجل زيادة كفاءتهم في حل الصراع بين مرؤوسيهـم ليكون لتمكين دور فعال في المؤسسة.
- **المناخ التنظيمي المناسب:** حيث تسعى المؤسسة لخلق المناخ المناسب للعمال من أجل أن يقدموا أفضل ما لديهم، بالإضافة إلى المناخ التنظيمي الذي يلائم تحقيق التمكين الإداري داخل المؤسسة.
- **إيجاد سبل العلم والمعرفة والمؤسسة المتعلمة:** حيث تبحث المؤسسة عن طرق وسبل العلم التي تزود العمال بالمعرفة لكي يصبح التمكين فعال وتصبح المؤسسة متعلمة.

- إيجاد قنوات الاتصال الصحيحة: هنا بعد أن وفرت المؤسسة وسائل الاتصال تسعى إلى اختيار الأصح منها لكي تساعد في نقل وحمل المعلومات، من أجل أن يكون التمكين الإداري فعال وذو كفاءة داخل المؤسسة.
- نظام الحوافز: تسعى المنظمة كأخر خطوة لمتطلبات تطبيق التمكين إلى إيجاد الحوافز التي ترفع من رغبة المرؤوسين في العمل وقدرتهم على تحمل المسؤولية الأمر الذي يزيد من الفعالية والنتائج الجيدة للمؤسسة.

فمتطلبات تمكين الإداري تحتاج لوجود قناعة تامة من الإدارة العليا بأهمية هذه العملية والالتزام بتنفيذها بالإضافة إلى ثقة المدراء في المرؤوسين، تشجيع روح المبادرة والثقة عند الموظفين وتوفير برامج تدريبية مناسبة، التشجيع على عمل فرق العمل، وتوفير نظام اتصال فعال مع كل المستويات الإدارية، توفير نظام حوافز يشبع احتياجات العاملين.

المبحث الثالث: أبعاد ونماذج التمكين الإداري، مراحل وتصنيفاته، مستوياته ومعوقاته.

المطلب الأول: أبعاد التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري أهم المصطلحات التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة الأمر الذي ساهم بطرق أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح حيث يرى **Thomas and velthouse** أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد وهي: (السكرانه، 2010، صفحة 267)

- 1- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- 2- الفعالية الذاتية: تعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
- 3- معنى العمل: ويعني أدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة إليه.
- 4- التأثير: اعتقاد الفرد بان له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بعمله.

كما حدد **Lashely and McGoldrick** أربع أبعاد للتمكين الإداري يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو

تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

1- المهمة: يهتم هذا البعد بجزئية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها.

2- تحديد المهمة: يأخذ هذا بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة من الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجاتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها.

3- القوة: إن أول الخطوات في التعمق في مفهوم التمكين يتركز على مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء.

4- الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية.

الجدول 01: أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

السنة	الباحث	الأبعاد
1993	Eccles	القوة، الموارد، الحرية
1996	Malk.Larry&Harold	الثقافة التنظيمية
1996	Brown	الجودة، الموارد، التفويض
1997	Ivancevich	فريق العمل، المشاركة، الهيكل
1997	Cook et al	المشاركة، مكافآت الأفراد
1998	Rafiq & Ahmed	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
1999	Appelbaum et al	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
2001	Daft	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت
2005	Mullins	مشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية
2005	Halvarson	الحرية، المشاركة، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المكافآت

المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل	Kreinter & Kinicki	2007
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	الياسري ومحمد	2007
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات	عبود وعباس	2007
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة	Gupta	2008
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	Aswathappa	2008
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت توفير الأجهزة والتكنولوجيا	Mazadarani	2008
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية	Karzkoc & Yilmaz	2009
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز	Hasan	2010

المصدر: (السكرانه، 2010، صفحة 267)

ومن خلال ما تطرقنا له من وجهة نظر بعض الباحثين حول أبعاد التمكين الإداري يمكن تحديد مجموعة من الأبعاد

المتتمثلة في: (راضي، 2010، صفحة 64)

أ- تفويض السلطة: إذ يصبح العاملون لديهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ، وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض والفكرة الأساسية إن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا إذا أصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات المعتمدة من القرارات الاستراتيجية في مستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغيير في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

ب- فرق العمل: يعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توافر قائد قادرة على تقديم التوجيهات، والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم في أثناء العمل ، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارة متنوعة والالتزام بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، حيث إن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحدتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد ويتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات و التشجيع ودعم أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عالي من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

ج- الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة، حيث أن عرض هذه المعلومات للعاملين هي خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات وهي عملية فهم المعلومات وتمثيلها من شخص إلى آخر فالأصل الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات

وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم.

د- المشاركة في اتخاذ القرار: إن اتخاذ القرار يعتبر روح العملية الإدارية بكل أبعادها ومؤشراتها، فهو عملية

ضرورية في جميع المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها، فباقي عمليات الإدارة مرتبطة

ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرار، ذلك أن عملية اتخاذ القرار هي النتيجة أو المحصلة لكل الأعمال

الإدارية الأخرى في أي مؤسسة. ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق

الفعالية في المؤسسة فيإشراك العاملين في هاته العملية نضمن تقبلهم للقرارات ونخلق جوا من الثقة

المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة.

ه- التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير وتدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي

للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات

التفاوض ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين

من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات

المنظمات الكبيرة.

و- التحفيز: من أهم أبعاد التمكين هو تحفيز الموظفين، فهم القوة الدافعة التي تُلهم الموظفين لأداء مهام

وظيفتهم بفعالية وكفاءة، يلتزم الموظفون المتحمسون بعملهم ولديهم موقف إيجابي ومستعدون لبذل

جهد إضافي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثاني: نماذج التمكين الإداري

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة لأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها: (الوادي، 2012، صفحة 16 إلى 24)

1-نموذج **Cogner & Kanungo**:

عرف **Cogner & Kanungo** التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

وقد حدد **Cogner & Kanungo** خمس مراحل لعملية التمكين تتضمن:

- المرحلة الأولى: وهي تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة للعاملين،
- المرحلة الثانية: وهي استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف وإثراء الوظيفة، المكافآت المرتبطة بالأداء لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز.
- المرحلة الثالثة: وهي تقديم المعلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: المكاسب الغير الفعالة والتجارب المنجزة، الإقناع اللفظي الاستشارة العاطفية.
- المرحلة الرابعة: وهي نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيسهر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء والاعتقاد بالفاعلية الذاتية، المرحلة الخامسة وهي التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

ويوضح **Cogner & Kanungo** من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها، فسيتم

تطبيق التمكين بشكل فعال وهي:

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وتشمل البيروقراطية.
- سوء الاتصال.
- المركزية العالية، التغيير التنظيمي.
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت.
- عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء.
- عوامل متعلقة بتصميم الوظائف تشمل عدم وضوح الدور.
- ضعف الاتصال بالإدارة العليا ضعف التدريب والدعم التكنولوجي وانخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات.

2- نموذج التمكين التدريجي **Spector**:

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زنياً محدداً، وفق خطوات متدرجة وفلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة، حيث قدم **Spector** نموذجاً من خلال قاعدة التولي وتعي أن تتولى الإدارة مسؤوليتها الاستراتيجية، حيث يتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك إحساس مشترك ورؤى واحدة للهدف، وقاعدة التحلي أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال منحها خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات الأزمة والتي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات، ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بتمكين العاملين، وكذلك القيام بالتمكين الإداري من خلال دعم استراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء.

3- نموذج الخطوات الثلاث Randolph :

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على

ثلاث خطوات هي:

1- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات

المفتوحة.

2- توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف.

3- مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص

المشاركة في المعلومات، وتدعيم فرق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها

طبيعة التمكين، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفدها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك

يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها، ويتميز هذا النموذج بتركيزه على

اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي من سائدة مصطلح

التمكين وأكسبته أهمية حقيقية والتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعلم وسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها

وهذا يتطلب المتمتع بخلفية علمية تدعم توجهات العاملين واستيعاب التدريب وتقبل التوجيه والاستفادة من الأخطاء

لتصحيح الانحرافات.

4- نموذج Tom Peters لعملية التمكين:

لقد قدم Tom Peters نموذج لعملية التمكين وتقوم على عنصرين رئيسيين هما:

- إشراك الأفراد في كل شيء.

- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

- للمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل.

ينصح **Tom Peters** بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

- حسن الاستماع إلى الأفراد.

- تقدير جهود الأفراد الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.

- الاهتمام بالتدريب وإعادة الترتيب وتوفير نظم الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الفرد برأيه وأفكاره في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد على ظهور أفكار جديدة، وتشجيع الفرد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع، وإعطاء الوقت الكافي لشرح الأفكار، والسماح بدرجة معقولة من الحرية في التعبير والرأي وحتى لو اختلفت الأفكار والآراء مع المدير.

5- نموذج Spritzer :

يعتمد هذا النموذج على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما ترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة من تمكين العاملين هما: (spreitzer،

2007، صفحة 135)

1- العوامل الشخصية: وهي العامل الخاصة بالفرد ذاته، بمعنى تحديد مركز التحكم في تفكير الفرد اعتماداً

على مجموعة العوامل متداخلة.

2- **العوامل الوظيفية:** تتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين، ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والأبداع بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه العاملين اليه، ومن ثم اقتناعهم به بهدف ترسيخ قناعات لديهم بأهمية التمكين وانه وسيلة مهمة نحو تطوير المنظمات ورفقيها وزيادة قدرتها على المنافسة، لكنه أغفل جدلية الامتياز في سبيل التطور، فإعداد العاملين نفسيا وحده ليس كافيا لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم الفردية، وتزويدهم بالخلفية العلمية والعملية الأزيمة للتطوير والتحسين من مستوى الأداء ومن ثم زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

6- نموذج Bayerlien and Harris:

قدم كل من **Bayerlien and Harris** هذا النموذج، والذي يقوم على ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة ويقصد بها في هذا النموذج ما يلي:
(القحطاني، 2013، صفحة 44)

- **القدرة:** وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات على أكمل وجه وباحترافية تامة.
- **المسائلة:** وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.
- **السلطة:** وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

المطلب الثالث: التمكين الإداري وتصنيفاته

1- الفرع الأول: مراحل التمكين الإداري

عادة يمر التمكين الإداري بعدة مراحل يمكن إيجازها في النقاط التالية: (مسعود و مؤيد، 2012، صفحة 26)

أ- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أن يقدر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين ويمكن حصر هذه

الأسباب في النقاط التالية: تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تخفيف أعباء

العمل عن المدير.

ب- تهيئة المديرين: ن أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المدبرون لإيجاد بيئة عمل

ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، حيث قبل البدء في تنفيذ برنامج للتمكين هنالك حاجة

ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

ج- تكوين فرق العمل: فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد

الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المنظمة يجب أن

تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

د- تحديد القرارات: تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل

الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

هـ- توفير التدريب: إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود وتمكين العاملين حيث يجب أن

تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين.

و- مشاركة المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون إلى

معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل.

ز- وضع برنامج للمكافآت: لكي يكتب لجهود والتمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي.

2- الفرع الثاني: تصنيفات التمكين الإداري

يمكن تصنيف التمكين الإداري إلى خمسة تصنيفات وهي: (مسعود و مؤيد، 2012، صفحة 27)

1- مشاركة المعلومات: المعلومات عنصر هام في التنظيمات، والاتصالات أيضا لها أهمية كبيرة في التنظيمات الحديثة، لأنهم خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بها.

2- حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى: أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم في مشكلات التنظيم، مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات حل مشاكلهم.

3- استقلالية المهام: وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة لهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به.

4- تكوين الاتجاهات: يقصد به تدريب العمال وتعليمهم، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير لطرق العمل.

5- الإدارة الذاتية: توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتجب ألا تكون التعليمات السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية.

المطلب الرابع: مستوياته ومعوقاته

1- الفرع الأول: مستويات التمكين الإداري

يسعى القائد الممكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنشأة وهو جعل الموظف أو الموظفين يفعلون ما هو ضروري وينفع المنشأة، حيث عرف جميع القادة أن عملية إعادة الحيوية إلى منشأهم تبدأ من الأسفل إلى

الأعلى، لكن الإشكالية تقع أو تطرح في كيفية تمرير هذه الرسالة وإيصالها دون استخدام القوة أو الضغوط، التي من شأنها أن تقلل من المردودية، وحل هذه المشكلة يكمن في انتهاج عملية ولهذا قسم **Meshome and Glinow** التمكين إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها الموظفون تطبيق تلك السلطة. وهذه المستويات تتمثل في: (زايد و صراب، 2016، صفحة 170)

أ- **المستوى الأول:** الاستشارة الانتقائية، حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات، وهنا لا يستطيع الموظفون فهم المشكلة وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء.

ب- **المستوى المتوسط:** ويظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة الموظفين بشكل الواسع سواء بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آراءهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة.

ج- **المستوى الأعلى:** يتمثل هذا المستوى في إفادة جميع المشرف عليهم بكافة المعلومات ثم تترك لهم حرية الإبداء بآرائهم مع امتلاكهم لزام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار.

2- الفرع الثاني: معوقات التمكين الإداري

توجد العديد من المعوقات التي تحد من عملية التمكين الإداري حيث تؤدي إلى ضعف قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار والتزامهم بتنفيذ اللوائح والتعليمات دون التفكير في تطويرها أو تجديدها، مما يؤدي إلى عدم توافر المناخ الملائم لتمكينهم إدارياً، وفي هذا الإطار أشارت العديد من الدراسات إلى مجموعة من معوقات التمكين الإداري والتي تؤدي إلى فشل المنظمات، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات شخصية وأخرى تنظيمية وثالثة إدارية، وتتمثل في:

أ- **المعوقات الشخصية:** هي المعوقات المتعلقة بالقائد ذاته وتؤثر في شخصيته بحيث تكون معوقه لتطبيق

التمكين الإداري، وتتمثل فيما يلي:

- ضعف الرغبة لدى الإدارة العليا في التغيير، والتمسك بما هو موجود.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- عدم الثقة الإدارية المتبادلة.
- مقاومة الإدارة تطبيق التمكين خوفا من فقدان السلطة أو إساءة استخدام الموظفين للسلطة الممنوحة لهم.
- التخوف من تحمل المسؤولية.
- التمسك باللوائح والقوانين التنظيمية بدون استخدام المرونة عند تطبيقها والتجديد فيها .
- ضعف التعاون.
- ضعف الدافع نحو الابتكار والإبداع.
- سيادة الأناية والفردية وضعف الرغبة في العمل الجماعي .
- الخوف ارتكاب الخطأ والمخاطرة.

ب- **المعوقات التنظيمية:** هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ومدى تهيئة

المناخ والثقافة الملائمة للتمكين الإداري، وتتمثل في:

- التنظيم الهرمي التقليدي.
- قلة وضوح الرؤية.
- الوصف الوظيفي الجامد للمهام والوظائف وتداخل في الاختصاصات داخل العمل.
- غياب الدعم التنظيمي.
- غياب المناخ الملائم داخل الجامعة لتطبيق التمكين الإداري.

ج-المعوقات الإدارية: هي المعوقات التي تتعلق بالنمط الإداري السائد ودرجة المركزية واللامركزية بما يتيح

التمكين الإداري، وتتمثل في:

- سيادة الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية في العمل الإداري.
- مركزية الإدارة والتعقيد وكثرة الإجراءات في اتخاذ القرارات.
- ضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة
- ضعف عملية الاتصال ونقص المعلومات وعدم توافرها بالسرعة المطلوبة .
- ضعف توافر الموارد التنظيمية اللازمة من دعم مادي ومعنوي .
- إهمال حاجات المشاركين في السلطة من المهارات وعدم تدريبهم عليها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التمكين مفهوم ذو أهمية بالغة نظرا لتمحوره حول العنصر البشري، الذي يعتبر من أعقد الموارد الإدارية، كما أنه مفهوم له عدة فروع أي متشعب وله عدة أوصال يحتاج إلى الإلمام لجملة من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم.

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز، وأهم مفتاح لها هو التمكين الإداري وهذا من أهم النقاط التي يجب توافرها للوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع إدارة الموارد البشرية جدلا وذلك لارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مشاعره والمواقف المختلفة التي تواجهه في بيئة عمله حيث أن العمل هو سبيل الفرد لإشباع حاجته ورغباته، وقد يكون مجبرا على تأدية هذه الوظيفة بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عليها، وعلى ذلك سنتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وكذلك خصائصه وأنواعه وقياسه مع التطرق إلى أهم النظريات المفسرة له.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدة رؤى فكرية ويرجع ذلك إلى التطورات البيئية الخاصة به، ولهذا تعددت أفكار الباحثين حول وضع تعريف محدد له، ويعود هذا إلى الاختلاف في طبيعة تخصصات المهتمين به وكمفهوم عام يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، وسنحاول فيما يلي عرض مجموعة من تعاريف الرضا الوظيفي. (مناور فريح حداد، 2003، صفحة 176)

- أشار القرآن الكريم إلى الرضا الوظيفي بأنه ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة بأنه الرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق

وأن الرضا هو الفوز العظيم لقوله تعالى في سورة المائدة الآية 119 >> **قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ**

لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ <<

- عرفه " هوبوك Hoppock " بأنه مجموعة من الاهتمامات بالعوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية

التي تجعل الموظف راضيا عن وظيفته. (Aziri, 2011, p. 77)

- ويرى "سوبر" أن الرضا الوظيفي هو رضا الفرد عن عمله ويتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته (الباقي، 2004، صفحة 172)

- هذا وعرفه "ستون **Stoon**" بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلاله. (سلطان، 2003، صفحة 196)

- في حين يرى كل من "ميتشل ولارسون" أن الرضا الوظيفي ناتج عن الظروف الخارجية مثل نوع الإدارة ونوع العمل وخصائصه وكذلك نوع الرقابة، ظروف العمل، فضلاً عن الظروف الداخلية كالتجارب والمهارات والابتكار التي تتميز بها الأفراد فكلما كان ارتياح الموظف إليها كلما زاد الرضا لديه اتجاه وظيفته. (Erdamar, 2009, p. 02)

- كما عرف أيضاً بأنه تلك الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله والتي تنعكس إيجاباً على أدائه وانتمائه للمنظمة، ذلك للإشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته من خلال عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي إلى نقص الرغبة في العمل. (بن ساهل وسيلة، 2003، صفحة 6)

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

نرى من خلال التعاريف السابقة أن لكل باحث تعريف حسب وجهة نظره، أي عدم اتفاق الباحثين على تعريف محدد للرضا الوظيفي، إلا أنه غالباً ما يعبر عن مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى إدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة وما تقدمه له حالياً، مما يشبع حاجاته التي تشعره بتحقيق ذاته وإحساسه بالمسؤولية وقيمتها بالمنظمة والمجتمع، ويتحقق ذلك عندما يشبع حاجاته الأساسية وكذلك إيجاد دوره المناسب الذي يرغب به في المنظمة،

كذلك تمكنه من إبراز إمكانياته وقدراته وتحقيق طموحاته في المنظمة, وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يمثل سلوكا ضمنيا لدى الأفراد ويظهر في تصرفاته وسلوكياته الخارجية. (بلقاضي، 2022، صفحة 516)

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

لا شك أن الرضا إذا ما تحقق في المنظمة ما ستكون له انعكاساته الإيجابية الحيوية التي من شأنها تعزيز قدرات المنظمة على الاستمرار والتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية ومما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتكون أهمية الرضا الوظيفي بجانبين وهما الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي وما يحققه من أهداف في كلا الجانبين. على الصعيد الاجتماعي يحقق الرضا الوظيفي الأهمية التالية: (البارودي، 2015، الصفحات 38-39)

- الحد من الخسارة الاجتماعية خارج المنظمة عند وقوع اضطراب في علاقة الأفراد العاملين.
- زيادة الولاء التنظيمي.
- تحسين علاقة المنظمة مع النقابات حيث سيقبل الرضا الوظيفي من حالات التظلم وتدخل النقابات لقلة المشاكل في العمل.
- الاستقرار الوظيفي نتيجة ممارسة الرقابة الذاتية للعاملين على أنفسهم تساهم في تقليص نطاق الإشراف الذي يمارسه الرؤساء وبالتالي انصرافهم لممارسة مهام أخرى.
- إثارة وتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

أما على الصعيد الاقتصادي يمكن أن يحقق الرضا الوظيفي الأهمية التالية: (الرزاق، 2005، صفحة 22)

- تخفيض تكاليف حوادث العمل.

- الحد من تكاليف دوران العمل "Turnover".

- تخفيض تكاليف الغيابات.

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي وأنواعه

الفرع الأول: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تلخيص أبرز الخصائص على النحو التالي: (الكثيري، 2018، الصفحات 33-34)

1- تعدد مفاهيم الرضا: تعددت تعريف الرضا الوظيفي وذلك باختلاف وجهات نظر العلماء وهذا راجع

إلى المداخل والأسس المستند إليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: أي انه ينظر اليه من منظور فردي فما يرضي فردا ليس

بالضرورة أن يرضي فردا آخر، فالأفراد مختلفون في الحاجات والرغبات وكذلك الدوافع، وينعكس ذلك على

تنوع طرق القياس المستخدمة.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من جوانب السلوك الإنساني: يساهم تعدد وتداخل جوانب السلوك

الإنساني بتنوع أنماطه، وينتج عن ذلك تناقض وتعارض بين الدراسات التي تناولت الرضا حيث تلعب

الظروف المتباينة التي أجريت في سياقها الدراسات دورا في هذا التعارض.

4- ارتباط الرضا الوظيفي بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يكون الوصول إلى درجة الرضا الوظيفي

إلى اكتساب العديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المتعلقة بالعمل، وتنكشف من خلال تقدير الفرد

للعمل وإدارته، ويعتمد هذا التقدير على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الغايات الفردية، وعلى

الأساليب والطرق التي يقدمها الفرد للعمل وإدارة العمل للوصول إلى الغايات المنشودة.

5- رضا الفرد على عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: رضا الفرد على عنصر معين

ليس دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، وما يؤدي إلى رضا الفرد ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضا أفراد آخرين نظرا لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

6- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يظهر الرضا الوظيفي على الأفراد بحالة من القناعة والقبول

الناجئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل وإشباع الحاجات والرغبات والطموحات فينتج عن ذلك الشعور بالثقة في العمل والولاء وزيادة الفعالية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

ويعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، حيث يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب مع جهده المبذول في العمل كما يتطلع إلى وجود جو ملائم يساعده على العمل إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي كما قد يكون عن كل جوانب وظيفته ويعتبر رضا وظيفي عام ، كما تبقى مسألة الرضا الوظيفي نسبية إلى حد كبير وهذا راجع إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها من درجة طموح الفرد ومدى تكيفه، لذا كان على المديرين والمسيرين الالتزام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة، وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به. (بوذن، 2007، الصفحات 52-55)

الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقا لما يلي:

أولا - أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع هي: (ديري، 2011، صفحة 45)

1- الرضا الوظيفي الداخلي: متعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) ومثل الاعتراف والتقدير القبول، والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

2- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

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

ثانيا - أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: يمكن تقسيمه حسب هذا المعيار الى نوعين ما: (الرزاق، 2005، صفحة 58)

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

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

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وعناصره

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي وكذلك من البيئة التنظيمية المحيطة به، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين ويمكن

تصنيف العوامل إلى سبعة أصناف كالتالي: (عويضة، 2008، صفحة 36)

1- العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد وهي العوامل التي ترجع إلى الفرد نفسه وتنقسم إلى قسمين:

- عامل القدرة والمهارة للعاملين: والتي يمكن قياسه بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي.

- عامل مستوى الدافعية لدى الفرد: ويتضمن ذلك شخصية الفرد، فالفرد الذي يعاني من اضطراب في شخصيته يجد صعوبة في درجة الرضا عن عمله سواء كان مهنياً أو اجتماعياً.

2- العوامل المتعلقة بالوظيفة:

- وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانيات الشخص وميوله.

3-العوامل المتعلقة بالإدارة:

- وتتعلق هذه العوامل بطرق التسيير والإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث جيب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين.

4- العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:

- وتشمل اللوائح والنظم والعمليات التي تطبقها المنظمة مثل نظم الاتصال حيث أن تحسين هذه العملية يؤدي إلى بلوغ مستوى أفضل من الرضا الوظيفي.

5- عامل الأمن الوظيفي:

- يشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل العاملين والإجراءات والاستقرار الوظيفي، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبيةه للحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف.

6-العوامل البيئية وجماعة العمل:

- وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد فهو عضو في أسرة، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل حيث أن لجماعة العمل تأثير على رضا الفرد عن عمله أو نفوره منه.

الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

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

1- الرواتب والأجور: تشكل الرواتب والأجور جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون في المنظمة

عادة، وتؤدي الرواتب والأجور التي يتحصل عليها الفرد لقاء جهده المبذول سواء أكان فكرياً أم عضلياً دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وهذا ينعكس على رضائه بوظيفته. (علي أحمد

الحيالي، 2019، صفحة 43)

2- نمط الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل،

والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف (القيادة) واهتمامه بشؤون المرؤوسين

وحمايته لهم، وعموماً فإن نمط الإشراف الجيد لا بد أن يراعي: كسب ولاء المرؤوسين، الأمانة المتعلقة بإعطاء

المعلومات في العمل، المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم، الإلمام بالعهود التي يقطعها الرئيس على

نفسه، إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار. (بوذن، 2007، صفحة 44)

3- ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وعلى درجة تقبل الفرد

لبينة العمل وبالتالي على الرضا عن العمل، كما أن تحسين ظروف العمل يحول دون مشاعر الاستياء

وأَسباب التوتر المرتبطة بالظروف البيئية والمرتبطة بالعمل وبالتالي التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل.

(طاهري، 2008، صفحة 288)

4- العلاقة مع الزملاء: إن وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي، يخضع إلى مبدأ

التأثير والتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام

والتفاهم فستزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر إزعاج وصراعات بين الأفراد فهي حتماً سوف تقلل

من الرضا الوظيفي، ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العفوية

غير الرسمية، إلا أن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة للاتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب

متبادل، أما التعاون المفروض على العامل فقد يخلق له توتراً، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير

رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم سعادة معينة ودرجة من الرضا. (عسلي،

2009، صفحة 33)

5- محتوى العمل: إن محتوى العمل بمختلف متغيراته من بين العناصر الهامة التي يحدد على أساسها رضا الأفراد

تجاه وظائفهم المختلفة، وفي هذا الصدد أشارت الكثير من البحوث أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل

عالية، وكذا توفر فرض المبادأة والابتكار للأفراد وإبراز مهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل، زاد ذلك من

رضاهم الوظيفي، وبصفة عامة فإن محتوى العمل هو جملة المهام التي يؤديها الفرد والتي يمكن تلخيص أهمها

فيما يلي: السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل ، طبيعة أنشطة العمل ، فرص الإنجاز التي يوفرها العمل ،

فرص النمو التي يوفرها العمل. (الشرمان و جعافرة، 2014، صفحة 24)

المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي

هناك طرق مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وتحديد أسباب قياسه، حيث تختلف المقاييس في مستوى الدقة والشمول بالنسبة للبيانات، ولقد بذل الباحثون جهودا لتطوير بعض الأساليب المستخدمة التي تتوفر على الثبات والصدق، ويمكن تقسيم مقاييس الرضا الوظيفي حاليا، إلى نوعين من المقاييس كالآتي: (الحويجي، 2009، صفحة 27)

1) المقاييس الذاتية: هي مقاييس تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل المقابلة والاستقصاء.

- **المقابلة:** يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل، وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا الوظيفي خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا وتعد من أفضل الطرق للحصول على البيانات، حيث تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثال أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين ، أما الأول فهو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات ، أما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها.

- **الاستقصاء:** وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج الاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج "فروم"، أو نموذج التوقعات، نموذج

"بورتر" الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها خمس فئات من الحاجات الإنسانية

هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة

إلى تحقيق الذات. (الخليفي، 2010، صفحة 29)

- بالإضافة الى بعض المقاييس الأخرى كالتالي:

1- الاستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، وهناك نوعيات

عديدة منها مقياس "وصف مؤشرات العمل Job description index"، وهذا المقياس يتعامل مع

خمسة مفاهيم للعمل هي (العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء) (الحويجي، 2009،

صفحة 28)

2- طريقة تحليل ظواهر الرضا: حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره

اتجاه عمله، ومن الظواهر التي تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل، والتمارض، ومن مزايا هذه

الطريقة دقة المعلومات، سهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحفيز، ولكن مشكلتها في عدم توفر وسيلة للتأكد

من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات. (يونسي، 2015، صفحة 65)

3- أسلوب الأحداث الهامة: وتنسب هذه الطريقة إلى فريدريك وآخرون ويتم قياس الرضا عن العمل بسؤال

العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن

العمل. (مداح، 2015، صفحة 51)

4- طريقة قياس الالتزام التنظيمي: وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالبا ما

ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء. (مداح، 2015، صفحة

(52)

5- طريقة التدرج التجميعي لليكارث: هو تقنية قياس الاتجاهات عن طريق حساب قيم أو درجات للعبارات

التي تشير إلى خصائص إيجابية للعمل، حيث يطلب من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات

درجة موافقته عليها بأن يختار واحدة من عدة اختيارات، كما هو موضح في المثال التالي:

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

وتعطي الاستنتاجات التي يقرها الفرد درجات تراوح بين الواحد وإثنين حسب درجة موافقته على العبارة وبتجميع

الدرجات التي يحصل عليها الفرد في عبارات مختلفة يتعين صدق العبارة وفق الارتباط بين الدرجة التي يتحصل عليها

والدرجة الكلية لمجموع العبارات. (عزيز، 2015، صفحة 85)

2) المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة

مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة.

أ- معدل الغياب: يعتمد هذا المؤشر على معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي

فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على حال الحضور بعكس الفرد الذي

يشعر بالاستياء، حيث تحتفظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو

قسم في المنظمة مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي

الدراسة، ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

معدل الغياب خلال فترة معينة = مجموع عدد أيام الغياب للأفراد × 100 / متوسط عدد الأفراد

العاملين × عدد أيام العمل

❖ **مجموع عدد أيام الغياب للأفراد:** مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

❖ **متوسط عدد أفراد العاملين:** متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.

❖ **عدد أيام العمل:** تمثل عدد الأيام التي عمل فيها المؤسسة دون حساب العطل الرسمية والأسبوعية.

❖ يستخدم المعدل المحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، عبر

الفترات الزمنية.

ب-معدل دوران العمل: يمكن اعتبار حالات ترك العمل (الاستقالة) مؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا

شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه، أي رضاه عن العمل.

معدل دوران العمل خلال فترة معينة = عدد حالات ترك العمل خلال الفترة / إجمالي عدد العاملين

في منتصف الفترة × 100

❖ ويقتصر وظيفة هذا المقياس على التنبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي

أوجدته، وهذا يعتبر أهم عيوب هذا المقياس. (عسلي، 2009، الصفحات 36-37)

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي فسرت ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والخوافز

نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، لأن كلا من الرضا والخوافز والدافعية تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد، لارتباطها

جميعا بمشاعر العمل وميوله وتوقعاته، وأن مفهوم الرضا الوظيفي يتعلق بدافعية الأفراد لأداء الأعمال الموكلة اليهم،

وحاجاتهم ومصالحهم من هذه الوظيفة هي أساس لدافعتهم تجاه عمل معين، مما أدى إلى الاهتمام بالموارد البشري

وبالعلاقات الإنسانية إلى ظهور العديد من النظريات التي ساهمت في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين من

منظورات مختلفة، لذلك سنتطرق إلى بعض هذه النظريات، من أهمها نذكر: نظرية سلم حاجات "لماسلو"، نظرية

ذات العاملين "لهيرزبيرغ"، نظرية العدالة "لأدمز"، ونظرية التوقع.

المطلب الأول: نظرية الحاجات لماسلو

تتميز الحاجات بكونها متطورة ومتجددة، تولد نوعاً من التوتر لدى الفرد مما يجعلها قوة دافعة نحو سلوك معين دون آخر في محاولة لإشباعها، حيث يعتقد الفرد بأنه سوف يحقق أهدافه ويلبي حاجاته من خلال ذلك السلوك، حيث رتب ماسلو حاجات الفرد حسب الأهمية في تحفيزه للعمل بغية إشباعها فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها من الحاجات، وإذا ما أشبعت هذه الحاجات يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر.

أعتمد ماسلو في نظريته على ثلاث عناصر وهي: (طاهري، 2008، الصفحات 46-47)

1- مختلف الحاجات المؤثرة على سلوكيات الأفراد والتي تولد حاجات غير مشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا

تعتبر دافعا

2- حاجات الأفراد ترتب وفقاً لأهميتها ودرجة إشباعها، بدءاً بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى

الحاجة لتحقيق الذات.

3- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الرتيب المقدم من طرق ماسلو، كما يلي:

الشكل (1) هرم ماسلو لتدرج الحاجات



المصدر: (طاهري، 2008، صفحة 47)

1- الحاجات الفسيولوجية: هي حاجات أساسية يطلبها الفرد، لها دور فعال في دفع الأفراد للعمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فعند إشباع هذه الحاجات تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور، ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة تسارع للظهور هي الحاجة الفسيولوجية، ويتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة. (عزبون، 2017، الصفحات 57-58)

2- الحاجة إلى الأمن: بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، تتولد الحاجة إلى الأمن والاستقرار، حيث يطالب الفرد مستقر ويوفر له الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة.

3- الحاجات الاجتماعية: بعد إشباع كل من الحاجات الفسيولوجية وحاجة الأمن تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء والعلاقات الجيدة مع الزملاء والمشرفين، وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله.

4- الحاجة إلى تقدير الذات: الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يقدره وفي ذلك يسعى إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم، أي تقبل الجماعة له واحترامه.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي قمة الهرم، فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابقة لها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد، أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه، ويذكر في ذلك ماسلو أنها التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، وتحقيق ذلك معناه إتاحة الفرصة إلى الفرد العامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم مع قدراته، مع فسخ المجال أمامه لتقديم المقترحات والمناقشات في القرارات المختلفة أي الأخذ بمبدأ المشاركة.

المطلب الثاني: نظرية العاملين "هرزبرغ Herzerberg"

طور هرزبرغ نظرية العاملين والتي نشرها في كتابه عام 1959 وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل وهي تمثل العوامل المرتبطة بالعمل في حد ذاته، حيث تعبر في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا وهي عبارة عن عوامل للتحفيز وعوامل وقائية كما يلي: (محمود و سلامة، 2010، الصفحات 324-325)

1- العوامل الدافعة: وتؤدي إلى الرضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة الوظيفة أو العمل

نفسه، وقد حصرها في:

❖ إحساس الفرد بالإنجاز.

❖ تحمل المسؤولية للفرد.

❖ توفر فرص التقدم في العمل (الترقية).

❖ طبيعة العمل.

❖ الإدراك الذاتي.

❖ النمو.

2- العوامل الوقائية: وهي العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى حالة عدم الرضا حيث لا يؤدي وجودها إلى

تحفيز الأفراد بل تقودهم لحالة عدم الرضا وتتمثل في تلك الظروف المحيطة بالعمل وهي كالآتي:

- العلاقات مع المشرفين.

- الأجور.

- ظروف العمل المادية.

- نمط الإشراف.

- الأمن الوظيفي.

- الحياة الشخصية للأفراد.

- العلاقات بين المرؤوسين.

ومن هنا تتوضح لنا أن العوامل الوقائية مرتبطة بالبيئة الوظيفية، وعدم توفرها يعني الوقوع في حالة عدم الرضا الوظيفي فهي تؤثر سلبا ولا تحقق الرضا بحد ذاته بل تحجبه، أما بالنسبة للعوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المحقق لديه وتساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل.

المطلب الثالث: نظرية العدالة " آدمز Adams "

تعتبر نظرية العدالة من أبرز نظريات الرضا الوظيفي وذلك لتركيزها على محدد العدالة، حيث عرف آدمز العدالة بإحساس الفرد بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة يتعادلان مقارنة بنتائج مدخلات شخص مرجعي، وأن اللاعدالة هي الاختلاف في التعادل ما بين نسبة العائد من الوظيفة ومدخلاتها.

1- مقومات نظرية العدالة:

تقوم نظرية العدالة على فرضيتين كالتالي:

- سلوك الرضا يتحدد بمدى إدراك الفرد لعدالة ما يتحصل عليه من عوائد.

- العلاقة بين المؤسسة والموظفين هي علاقة مبادلة، يقدم الموظفون بمقتضاها جهدهم وقدراتهم وخبراتهم

ويحصلون في المقابل على العوائد مثل الأجر والترقيات المزايا الاجتماعية وغيرها.

وفي ضوء هاتان الفرضيتين تتمحور نظرية العدالة حول العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وإدراك العدالة، حيث تستند

على أساس المقارنة التي يقوم بها الأفراد العاملين بين البدائل وبين ما يتحقق للأفراد الآخرين الذين يقومون بمهام

مماثلة، وذلك لغرض معرفة مدى عدالة العوائد المتحصل عليها مقارنة بالآخرين، وتتم هذه العملية بثلاثة خطوات كما يلي:

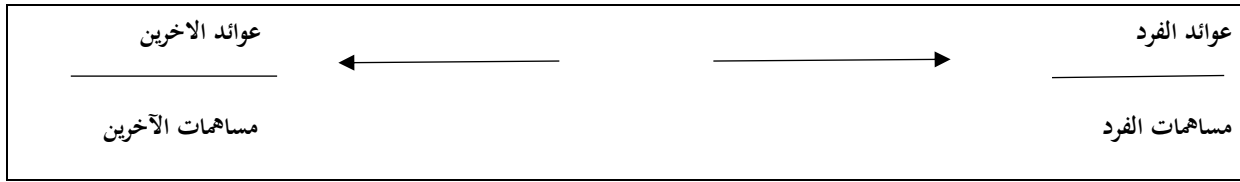
❖ **التقييم:** وهو قياس المدخلات المتمثلة في المعرفة والجهد والمهارات، الأداء، وقياس المخرجات المتمثلة في

المكافآت، التقدير والشعور بالإنجاز، ويكون هذا القياس بالنسبة للفرد ولأفراد مرجعين في نفس المؤسسة أو خارجها يؤدون مهامهم متماثلة في ظروف عمل متشابهة.

❖ **المقارنة:** تتم المقارنة بين المدخلات والمخرجات للفرد العامل وكذلك بالنسبة للفرد المرجعي كما هو موضح

في الشكل التالي: (بن عبيد، 2006، صفحة 30)

الشكل (2) معادلة العدالة



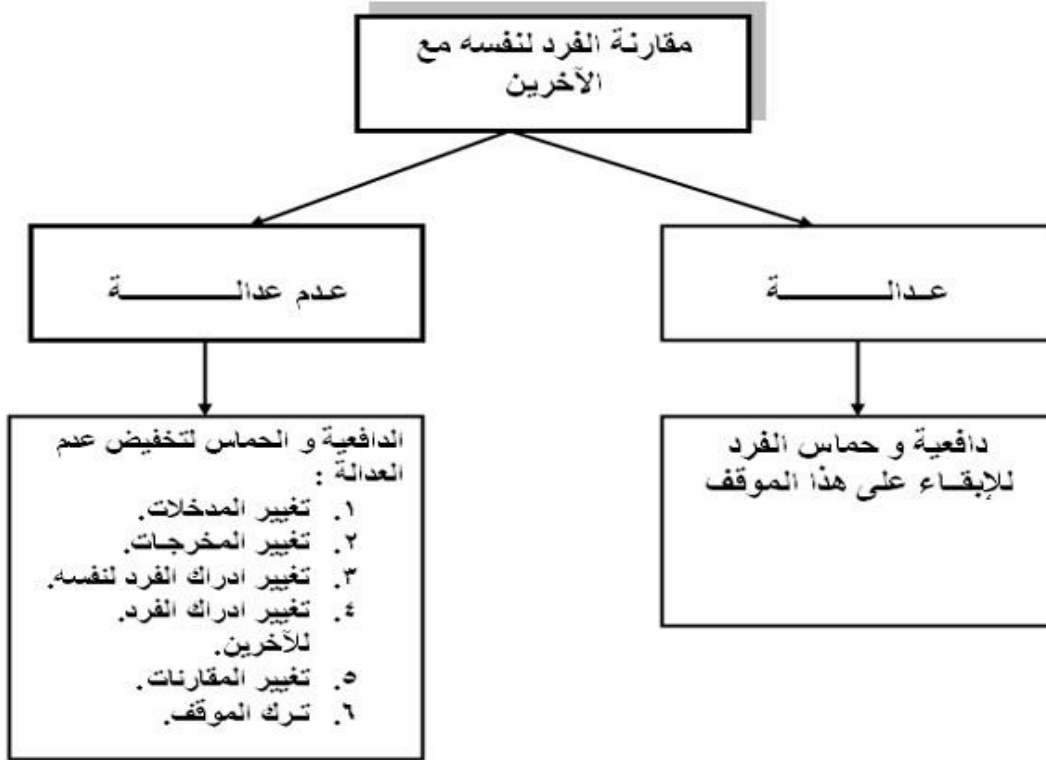
المصدر: (بن عبيد، 2006، صفحة 30)

تبين العلاقة أن تحقق العدالة يتم بتساوي النسبتين وأن عدم العدالة تحقق في حالة عدم تساويهما.

❖ **السلوك:** يهدف سلوك الفرد الى التخفيف من الشعور باللاعدالة وهذا يتم في حالة عدم تساويهما فنتج

عن ذلك عدة أنماط سلوكية التي يحاول الفرد من خلالها تحقيق وضع العدالة.

الشكل (3) أنماط الاستجابة الناتجة من عدم العدالة



المصدر: (حسن راوي محمد، 2010، صفحة 123)

يوضح الشكل السابق ستة أنماط للاستجابات الناتجة عن عدم العدالة تتمثل في:

أ- يمكن للفرد أن يغير من مدخلاته، خلال بذل جهد أكبر أو أقل في أداء وظيفته .

ب- قد يغير الفرد مخرجاته كأن يطلب زيادته، في أجره .

ج- تغيير إدراك الفرد لنفسه حيث يحاول أن يغير من تقييمه لنفسه، كأن يبرر أن جهده فعلا منخفض فهو

بذلك لا يستحق أكثر مما يحصل عليه.

د- قد يحاول الفرد أن يغير من إدراكه لمدخلات أو نواتج الآخرين، فيبرر حالة عدم العدالة بأن الآخرين

يعملون أكبر مما يبدو فعلا.

هـ- يمكن أن يغير الفرد الشيء محور المقارنة ومعنى هذا أن الفرد قد يغير أساس المقارنة فيرجع عدم العدالة إلى أسباب أخرى، غير تلك التي استخدمها في المقارنة .

و- أما الاستجابة البديلة الأخيرة فتتمثل في انسحاب الفرد من الموقف المؤدي إلى عدم الرضا بسبب عدم العدالة فيطلب الفرد مثلاً نقله إلى قسم آخر أو يترك العمل كلية .

المطلب الرابع: نظرية التوقع "فكتور فروم"

فكتور فروم هو أستاذ العلوم التجارية في كلية الإدارة بجامعة ييل ، أن بحثه على نظرية التوقع من الدوافع التي تحاول تفسير سبب اختيار الأفراد لمتابعة دورات معينة للعمل في المنظمات ، ولا سيما في عملية صنع القرار والقيادة حيث إن معظم كتبه المعروفة في العمل والتحفيز ، والقيادة وصنع القرار والقيادة الجديدة، كما كان مستشاراً لعدد من الشركات مثل جنرال إلكتريك وأمريكان اكسبريس، وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير التحفيز عند الأفراد، وجوهر نظرية التوقع تشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج ، هذا بشكل مبسط هو جوهر نظرية التوقع عند فروم .

- نموذج نظرية فكتور فروم:

يشير النموذج إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه للوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم، ويشير إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فهل سيكون كافياً أم لا؟

ويبين فيكتور فروم في نظريته أن الدافعية لدى الفرد تحصل نتيجة ثلاث عناصر: (رمضان، 2004، صفحة 19)

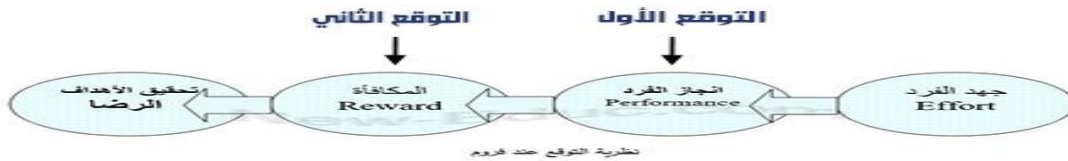
❖ كمية وحجم المكافأة التي يتطلع عليها الفرد.

❖ تقدير مجهود الفرد عند نجاحه في عمله عند القيام بمجهود ما.

❖ تقدير الفرد في حصوله على مكافأة مجزية بعد قيامه بالعمل.

أي أن سلوك الفرد مبني على تصوراته وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أن يحقق له الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات، لذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الايجابية بين الجهود المبذولة منه وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى مخرجات متمثلة بتحسين الأداء حيث ستؤدي للمكافأة المرغوبة.

الشكل (4) نموذج نظرية التوقع لفرورم



المصدر: (نجوى نعيم رمضان، 2004، 19)

المبحث الثالث: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين

التمكين الإداري من بين أكثر المواضيع أهمية في ميادين الأعمال، حيث اكتسب خلال من التسعينات من القرن الماضي شهرة واسعة وذلك للتطور الذي لاقته إدارة الموارد البشرية من الانتقال من مبدأ إدارة الأفراد وصولاً لإدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، حيث أن التمكين الإداري واحد من أهم الأساليب التي تسعى جاهدة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري داخل المنظمات، وعليه سنتطرق فيما يلي إلى دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي استناداً على أربعة أبعاد من أبعاد التمكين الإداري كما يلي:

- دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي

لتفويض السلطة دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث أن مشاركة المسؤولية يخلق آثارا إيجابية وفوائد كثيرة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة المطلوبة من جهة وكذلك تحقيق أهداف الأفراد، بشرط أن يكون تفويض السلطة تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين ذوي الخبرة والكفاءات العالية، ويمكن إبراز الدور الذي يلعبه بعد تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال بعض النقاط كما يلي: (قريشي و سبتي، 2015، صفحة

(128)

❖ خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.

❖ زيادة الرضا الوظيفي حيث يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات العامل فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك من شأنه أن يساعد على رفع معنويات العاملين.

❖ تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين.

❖ إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك راجع لإعطاء القائد المفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل

ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه.

❖ يحقق تفويض السلطة أكبر عائد للمؤسسة، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من خلال تحقيق السرعة في أداء العمل، وكذلك المرونة الإدارية، والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

❖ يساعد تفويض السلطة على تنمية قدرات المرؤوسين، ذلك أنه من الثابت صعوبة إقدام المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، وألا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة، حيث يكون لدى القائد الاستعداد لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب على التفويض وإعطاء الفرصة للمفوض إليه السلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الأخطاء.

❖ يعمل تفويض السلطة على تنمية مهارات الأفراد وتقبل المسؤولية، حيث أنه يعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكثر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المؤسسة من مشاكل هو تهديد لأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم للمشاركة برغبة وروح معنوية عالية.

ومن هذه النقاط السابقة يمكن أن نستخلص بأن تفويض السلطة له دور إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين إذا ما تم توظيفه واستغلاله بشكل جيد.

المطلب الثاني: دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي

أكدت الدراسات أهمية إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بالمنظمة ملا له من آثار إيجابية لتلك المشاركة بما يحقق تقدير الذات، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاج، والرضا الوظيفي، وتعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، وتقليص المظاهر السلبية التي من شأنها تريك نشاط المؤسسة فالمشاركة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياء عمل إيجابية، وصحة أفضل من خال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسئولية للفرد.

إن فاعلية اتخاذ القرار تساهم في تكوين البناء التنظيمي وتطوير المنظمات وتأكيد استمرار نجاحها ودعم الأفراد ممارسة الأنشطة الإبداعية لتعزيز قدرة المنظمات على مسايرة التطورات، أما إذا كان القرار تسلطي أو مركزي ينتج عنه مناخ غير صحي من خلال التضييق على المبادرات الفردية والجماعية للعمال ودورهم في التعامل مع العقبات والمشكلات وتقليل روح الإبداع والمنافسة. (مصطفى، 2017، صفحة 27)

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من أكثر الموضوعات التي تم بحثها لمعرفة تأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي كما أنها تعتبر من دعائم عملية التمكين، حيث أن عملية التمكين الإداري عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وإبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كمشاركة المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية وان إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية.

وكون عملية اتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية، فضلا على أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخليا وخارجيا، وينظر إليها على أنها بعد أساسي يمارسه الإداري في أي موقع كان وفي أي وقت من الأوقات، حيث يعتمد نجاح المنظمات الحديثة على كفاءة وفاعلية أداء الموارد البشرية. (الأصق، 2007، صفحة 40)

المطلب الثالث: دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي

يمكن دور الاتصال في كونه العملية التي يتمكن من خلالها العاملين في مختلف المستويات الإدارية من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة التي تساعدهم في أداء مهامهم في الوقت المناسب، وبالتالي فهو يقوم بتحفيزهم وكذا توجيه كل جهودهم لعملهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى يساعد الاتصال التنظيمي وخاصة الاتصال غير الرسمي في تكوين علاقات إنسانية بين العاملين داخل المؤسسة مما يجعلهم يشعرون بالارتياح ويتخلصون من التوتر ومختلف الضغوطات النفسية التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم الوظيفية.

حيث أن دور الاتصال يتجلى في علاقته الوطيدة بكافة العمليات الإدارية في المؤسسة إذ لا يوجد عمل يتم إلا عن طريق تبادل المعلومات والتعاون بين العاملين، وعليه فالاتصالات الإدارية تلعب دورا مهما في نجاح وممارسة الوظائف الإدارية، فبالإتصال يتم نقل التعليمات والأوامر بين مختلف أقسام الإدارة فهي تمثل همزة الوصل التي تربط كافة أجزاء التنظيم الإداري، وبدونها تفقد العمليات والوظائف الإدارية قيمتها وفعاليتها وعليه فعملية الاتصال الإداري أهمية كبيرة بالنسبة لكافة وظائف الإدارة.

ويكمن الهدف الرئيسي للاتصال في إحداث التأثير على مختلف النشاطات والعمليات الإدارية في المؤسسة وذلك خدمة لهذه الأخيرة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمرارها ونموها وبصفة عامة للاتصال التنظيمي أهداف عامة وأخرى خاصة، أما بالنسبة لوظائفه فهو يؤدي عدة وظائف كتزويد الموظفين في مختلف المستويات الإدارية بالبيانات والمعلومات التي يحتاجونها (وظيفية إعلامية)، وكذا العمل على نشر هذه الأخيرة بين الموظفين في المؤسسة (وظيفية تبادلية)، والعمل على إقناع الطرف الآخر بمحتوى الرسالة فعلى المرسل أن يعمل على إقناع الطرف الآخر بما يريد أو يصل إليه وهو ما يعرف بوظيفة الاتصال الإقناعية. (عبد الوهاب، 2017، صفحة

تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تبني مفهوم التمكين الإداري إلى الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بما هو وثيق باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهناك حاجة للتأكد بان الاتصال يتم بطريقة فعالة لإيصال الرؤية ومن ثم تحويلها لتصرفات من قبل أفراد المنظمة.

فالاتصال يحظى بأهمية بالغة في بيئة العمل، فوجود اتصالات مباشرة وغير مباشرة بين الإدارة والموظفين يتيح لهم الإلمام بالمعلومات عن سياسة المؤسسة وأهدافها، كما يوفر الاتصال الفعال في الاتجاهين الصاعد والنازل فرص إبداء الرأي أمام الموظفين والتعريف بحاجاتهم وتبادل المعلومات .

ويمكن أن نلخص دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في النقاط التالية: (قريشي و سبتي، 2015، صفحة 130)

- ❖ المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية وإيجاد ثقة متبادلة بين الموظفين فيما بينهم وفيما بينهم وبين الإدارة.
- ❖ المساعدة على بلورة اتجاهات تعزز الروح المعنوية للموظفين.
- ❖ توفر المعلومات لصانعي القرار في المنظمة وضمان مواكبة الموظفين للتطورات التي تتعلق ببيئة عملهم.
- ❖ المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا الوظيفي، بحيث أن الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة يمكن الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة.
- ❖ توفر فرص الإبداع والمشاركة للموظفين من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة.

المطلب الرابع: دور فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي

يبرز دور فرق العمل إلى تزويد الأفراد العاملين بروح الفريق التي تمكنهم من القيام بعملهم، وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم عن طريق التعاون، مما يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المؤسسة ويجعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضاهم وولائهم كما يقوي لديهم روح الانتماء، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المنظمة وبالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من المتغيرات المؤثر في رضا الوظيفي للأفراد. (قرمش، 2007، صفحة 127)

وفي المنظمات التي تتبنى فلسفة التمكين الإداري، يصبح الفريق الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي فيشارك أعضاء الفريق جميعاً في تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها، ويعرف فريق العمل على أثر مجموعة من الأفراد يعملون معاً تحكّمهم درجة من الاعتماد المتبادل لإنجاز المهام المحددة في إطار إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يؤكد French and Bell أن فرق العمل أحد أساسيات تحسين أداء الوظيفي للمنظمة والذي يركز على أن الأفراد هم الذين يراقبون ذاتياً كيفية أدائهم، وهذا ما يطلق عليه تمكين العاملين لأن فرق العمل تدير عملياتها وعلاقتها بطريقة فعالة فهم بمثابة جماعة تكون قادرة على حل مشكلاتها وتعتمد على الثقة وهذا ما يوصف بالقدرة العالية على احتضان مختلف الآراء وتحسين تكاملها الذاتي كفريق عمل لإيجاد السلوك الملائم ليكون أكثر قدرة على أداء مهام العمل من خلال تعاون الأعضاء معاً وبناء علاقات قوية لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من الاستقلالية للأفراد وبالتالي لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. (بومجان و موسي، 2015،

صفحة 303)

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا للإطار النظري للرضا الوظيفي توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد حيث أنه أحد المتغيرات التي لها صلة وثيقة بالموارد البشري وأنه ذو خصائص متباينة، فهو يختلف من فرد إلى آخر فإذا كان شخص ما يرضى بمجرد منحه علاوة فإننا يمكن أن نجد شخصا آخر لا يرضى إلا إذا أعطيناه ترقية، فمثلا مستوى الأجر قد يرضي فردا معيننا ليس بالضرورة أن يرضي فردا آخر، هذا بالإضافة إلى أن مستوى الرضا قد يزيد أو ينخفض مع مرور الزمن وذلك حسب الظروف السائدة في كل فترة، كما أن الرضا الوظيفي قد يتأثر بعدة متغيرات كالأجر، الإشراف، الاتصال، ظروف العمل، وغيرها وذلك حسب قدرات الأفراد المتباينة وتدرج مستوى طموحهم وتكمن أهميته تكمن في ارتفاع في الإنتاجية من خلال خلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء، وأنواعه المختلفة، كما تحاول المنظمات تحقيقه بكل الطرق والأساليب المتعددة والمتنوعة.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميداني

تمهيد:

بعد التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي وكذلك العلاقة السببية بينهما في الفصلين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بالمركب المتعدد الرياضات بولاية بسكرة **OPOW Biskra** وذلك عبر ثلاث مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول:** تقديم المركب المتعدد الرياضات بولاية بسكرة **OPOW Biskra**.
- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المركب المتعدد الرياضات بولاية بسكرة OPOW Biskra.

المطلب الأول: التعريف بالمركب المتعدد الرياضات بولاية بسكرة OPOW Biskra.

1-نشأة المركب المتعدد الرياضات بولاية بسكرة OPOW Biskra:

أنشأت دواوين المركبات الرياضية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 77/117 المؤرخ في: 1977/08/06 والمتعلق بإحداث وتنظيم دواوين المركبات المتعددة الرياضات والذي عدل فيما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 492/05 والمؤرخ في: 2005/12/22.

أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 1998/12/30 تطبيقا للمرسوم التنفيذي سالف الذكر ودخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2001.

2-تعريف المركب المتعدد الرياضات بولاية بسكرة OPOW Biskra:

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تعنى بتسيير المنشآت الرياضية الملحقة لها بموجب قرارات وزارية.

تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب وقاعات رياضية بالإضافة إلى المسابح ومنشآت الإيواء والاسترجاع الخاصة بالرياضيين.

يسير الديوان مجلس إدارة أنشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في 2001/07/22 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة والذي كان آخر تجديد له بموجب القرار رقم 612 المؤرخ في 2013/02/14.

المطلب الثاني: تشكيل المركب المتعدد الرياضات وهيكله التنظيمي

1- تشكيل إدارة المركب المتعدد الرياضات ولاية بسكرة OPOW Biskra:

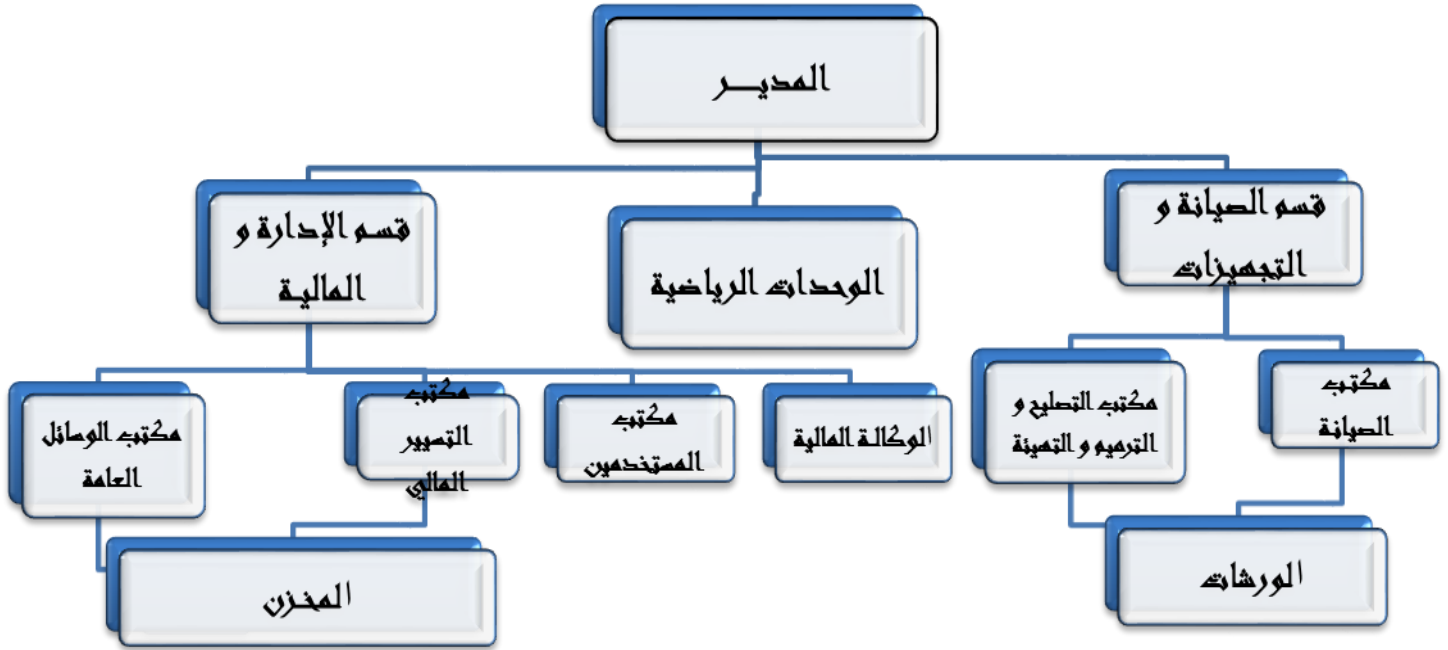
تشكل إدارة الديوان من مدير يساعده رؤساء أقسام ورؤساء وحدات وطاقم من الموظفين

والعمال، وهو خاضع للهيكل التالي:

الجدول (01)

مدير المركب			
قسم الصيانة وتقييم المنشآت و التجهيزات		قسم الإدارة و المالية	
عدد الموظفين	تعيين	عدد الموظفين	تعيين
01	رئيس قسم (مكلف)	01	رئيس قسم (مكلف)
01	مساعد رئيس القسم	01	مساعد رئيس القسم
08	متابعة الوحدات	05	مكتب المستخدمين
08	حظيرة السيارات	04	مكتب التسيير المالي
14	الورشات	04	مكتب الوسائل العامة
		03	الوكالة المالية
32	المجموع	18	المجموع

2- الهيكل التنظيمي:



المصدر: وثائق المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة OPOW Biskra

-تحليل الهيكل التنظيمي للمركب:

يعتبر المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة وحدة تابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة حيث يشرف على عدة وحدات ومنشآت رياضية منها الملعب والمسبح الشبه أولمبي وقاعات متعددة الرياضات وميدان للفروسية وألعاب القوى.

- المدير: وهو المسؤول الأول الذي يسيرها داخليا وخارجيا.
- قسم الإدارة والمالية: يشرف عليه رئيس قسم الإدارة والمالية ويتكون من أربعة أقسام: قسم الوسائل العامة، قسم التسيير المالي، قسم المستخدمين، قسم الوكالة المالية، المخزن.
- قسم الوحدات الرياضية: يشرف عليه رئيس قسم الوحدات الرياضية وهو مسؤول عن كل الوحدات الرياضية الكائنة بالمركب.

- **قسم الصيانة والتجهيزات:** يشرف عليه رئيس قسم الصيانة والتجهيزات حيث يهتم بالجانب التقني للمركب من تجهيزات وصيانتها ويتكون من: قسم التصليح والترميم والتهيئة، قسم الصيانة، ورشات.

-**قسم المستخدمين:**

يشرف هذا المكتب على العمليات التالية: مراقبة المسار المهني للمستخدمين انطلاقا من مرحلة التوظيف إلى الترقية إلى الإحالة على التقاعد بالإضافة إلى الرقابة على الإنضباط في أوقات العمل وكذا تنظيم برنامج العطل.

الجدول (02)

قائمة مستخدمي المركب المتعدد الرياضات بسكرة

مجموع	متعاقدين بالتوقيت الجزئي	متعاقدين بالتوقيت الكامل	مرسمين	الهيئة
102	07	67	30	ديوان المركب المتعدد الرياضات عبر الوحدات
25	03	01	21	مديرية الشباب والرياضة
04	00	04	00	ديوان مؤسسات الشباب
131	10	72	51	المجموع

المصدر: وثائق المركب المتعدد الرياضات بسكرة **OPOW Biskra**

-**قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات:**

يؤطر هذا القسم متصرف إداري، ويشرف هذا القسم الحيوي رفقة الورشات الموضوعية تحت تصرفه بالسهر على كل ما يترتب من صيانة للإعطاب على مستوى الوحدات والتجهيز البيداغوجي والتقني للمنشآت وهذا طبعا في حدود الإمكانيات المتاحة، وذلك من أجل إعطاء الوجه اللائق للمنشآت المركب الرياضي.

-قسم الوحدات الرياضية: يتأس هذا القسم متصرف محلل إداري، حيث يشرف على جانب تسيير الوحدات الرياضية وهذا من أجل إعطاء الوجه اللائق لتسيير المنشآت.

- الوحدات الملحقة للمركب المتعدد الرياضات:

- الملعب المتعدد الرياضات 18 فبراير العالية بسكرة:

-المحتويات:

- ملعب شرقي عشب طبيعي.
- ملعب التدريبات عشب طبيعي (الملحق).
- مدرجات: 12000 مقعد.
- مبنى إداري.
- 14 مكتب.
- قاعة الاجتماعات.
- قاعة شرفية.

- الملعب المتعدد الرياضات 01 نوفمبر طولقة:

- المحتويات:

- المساحة الإجمالية: 80498 م².
- ملعب كرة القدم
- ملعب جواربي.
- مدرجات: 2800 مقعد.
- مبنى إداري مكون من: (04 مكاتب، قاعة الاجتماعات، قاعة الشرفية).
- غرف تغيير الملابس.
- رواق ألعاب القوى.

- المسبح الشبه الأولمبي بالعالية:

- المحتويات:

- 01 حوض: 25/50 م².
- مدرجات: 300 مقعد.
- 02 غرفتين لتغيير الملابس.
- قاعة علاج.

- (02) صونا (جديدة وقديمة)
- ميدياتيك.
- مقهى.
- مخزن.
- إدارة (02 مكتبين) .
- محل تقني (تهيئة تحت المدرجات)

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى عينة الدراسة وخصائصها، وإلى أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة مع تحليل محاور الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

1-عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين وعمال الصيانة والتجهيزات بديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة OPOW Biskra و البالغ عددهم 40 موظفا، ولقد اعتمدنا على أسلوب الحصر لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر الزيارات الميدانية.

2-أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: تم تصميم الاستبيان من خلال مقابلة أجريتها مع مدير الديوان ومن خلال ذلك اعتمدنا على أسئلة معينة في الاستبيان. ولقد تم تصميم الاستبيان وفقا لثلاثة محاور: المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية، المحور الثاني متعلق بالتمكين الإداري، المحور الثالث متعلق بالرضا الوظيفي كما يلي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والذي يضم الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: المتغير المستقل وهو التمكين الإداري مقسم إلى أربعة أبعاد كل بعد يتضمن 15 عبارة.

1-تفويض السلطة: يضم 4 عبارات.

2-المشاركة في اتخاذ القرار: يضم 4 عبارات.

3-الاتصال: يضم 3 عبارات.

4-فرق العمل: يضم 4 عبارات.

المحور الثالث: المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي ويضم 13 عبارة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS V22 الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد استخدام بعض الأساليب الإحصائية نوجزها كما يلي:

- 1- **المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- 2- **الانحراف المعياري:** يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- 3- **معامل الالتواء:** الالتواء هو درجة التماثل لتوزيع ما حيث يستخدم لمعرفة نوع التوزيع.
- 4- **معامل التفلطح:** هو درجة تدبب قمة التوزيع قياساً إلى التوزيع الطبيعي أي درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي.
- 5- **معامل الارتباط:** لقياس العلاقة بين المتغيرين.
- 6- **الانحدار الخطي البسيط:** لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 7- **التكرارات:** من أجل معرفة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- 8- **النسب المئوية:** اعتمادنا من أجل معرفة النسبة المئوية لأفراد العينة وما يتعلق بهم.
- 9- **معامل ألفا كرونباخ والجذر التربيعي:** لقياس ثبات وصدق أداة الاستبيان.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات نقوم بالبدء بالكشف عن صدق وثبات أداة الدراسة.

1- ثبات الاستبيان:

لقياس مدى الثبات في الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ بحيث انه لا بد أن يكون أكبر من 0,5 لعبارات القياس لكل بعد ولأبعاد كل متغير وللاستبيان ككل، وقد قدرت معاملات ألفا كرونباخ من 0,732 إلى 0,914، وبهذا يمكن القول إن الاستبيان متماسك أي أنه يمكن الحصول على نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعه على نفس العينة، ويمكن توضيح النتائج في الجدول أدناه.

2- صدق الاستبيان:**1-2-الصدق الظاهري:** لقد تم تحكيم صلاحية الاستبيان عن طريق عرضه على مجموعة من أساتذة

قسم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة³ ولقد تم الأخذ بنصائحهم وتوجيهاتهم بما يتلاءم بخصوصيات الدراسة ومعطياتها. وسنجدهم في جدول المحكمين ضمن الملاحق.

2-2-الصدق البنائي: وهو صدق المضمون وذلك باللجوء إلى معامل ألفا كرونباخ وجذره التربيعي لكل بعد ومتغير، وهذا ما تم الاعتماد عليه في دراستنا. والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان

الجدول التربيعي	معامل α كرونباخ	عدد العناصر	
0.956	0.914	4	تفويض السلطة
0.890	0.793	4	المشاركة في اتخاذ القرار
0.855	0.732	3	الاتصال
0.943	0.890	4	فرق العمل
0.892	0.796	4	التمكين الإداري
0.943	0.890	13	الرضا الوظيفي
0.918	0.844	2	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد بمخرجات SPSS V22

بالاعتماد على قاعدة البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS V22 تحصلنا على ألفا كرونباخ وبحساب الجذر التربيعي له تحصلنا على قيمته من 0,855 كأقل قيمة إلى 0,956 كأقصى قيمة وهي قيم أكبر من 0,6 (وهي القيمة المرجعية المعتمد عليها لقبول أو رفض قيم كل من معامل الصدق ومعامل الثبات) لكل عنصر من عناصر المتغيرين والملاحظة أنه مقبول جدا.

المطلب الثاني: اختبار عينة الدراسة

لقد تم توزيع الاستبيان على عدة أقسام من إدارة المركب المتعدد الرياضات بسكرة، حيث تم توزيع 40 استبيان وتم استرجاعها كاملة وباستخدام برنامج SPSS V22 تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (04): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	الصفات الشخصية
57.5%	23	ذكر	الجنس
42.5%	17	أنثى	
22.5%	9	من 20 إلى أقل من 30	العمر
42.5%	17	من 30 إلى أقل من 40	
22.5%	9	من 40 إلى أقل من 50	

12.5%	5	من 50 فأكثر	المؤهل العلمي
12.5%	5	شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية	
32.5%	13	شهادة ليسانس	
32.5%	13	شهادة الماستر	
12.5%	5	شهادة مهندس	
10%	4	شهادة تقني سامي	
32.5%	13	اقل من 5 سنوات	
17.5%	7	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	
27.5%	11	من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة	
22.5%	9	15 سنة فأكثر	
100%	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

- 1- **الجنس:** من خلال الدراسة التي تمت بالمركب المتعدد الرياضات فقد تم توجيه الاستبيان إلى 57,5% من الذكور و 42,5% من الإناث، فالآراء التي تحصلنا عليها كانت من الذكور والإناث على حد سواء، وأغلبهم من المتصرفين والمهندسين الذين يمكنهم تقديم المعلومات التي تفيدنا في الدراسة.
- 2- **العمر:** أغلب الموظفين كان سنهم ينتمي إلى الفئة من 30 إلى 40 سنة وكانت نسبتها 42,5% تليها نسبة 22,5% بالنسبة لفئة من 20 إلى 30 متساوية مع فئة من 40 إلى 50 تليها فئة من 50 فأكثر بنسبة 12,5%.
- 3- **المؤهل العلمي:** لقد وجه الاستبيان للموظفين الذين يحملون شهادة ماستر وليسانس بنسبة متساوية قدرت ب 32.5% تليها فئة الموظفين الحاملين لشهادة مهندس وشهادة الدراسات التطبيقية الجامعية متساويتين بنسبة 12.5% تليهما فئة الموظفين الحاملين لشهادة تقني سامي بنسبة 10%, وهكذا يمكن القول أن الفئة الأكثر هي فئة حاملي شهادة ليسانس وشهادة ماستر بما يعادلها برتبة متصرف ومتصرف محلل على التوالي فهم أكثر احتكاكا بواقع الدراسة أكثر وعليه فأرائهم بالنسبة لنا تكون

ذات مصداقية هذا فضلا على أنهم يرون الأفراد الآخرين كيف يعملون وبالتالي رأيهم بالنسبة للدراسة له اعتبار وقيمة للموضوع.

4- الخبرة: أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد تحصلنا على أكبر نسبة مقدرة ب 32.5% بالنسبة لفئة أقل من 5 سنوات، تليها فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 27.5%، تليها فئة 15 سنة فأكثر بنسبة 22.5% وأخيرا فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 17.5%، ومن هنا يمكن القول إن أغلب الآراء التي تلقيناها كانت من طرف الفئتين التي خبرتها تراوحت بين أقل من 5 سنوات وفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة وهي خبر لا بأس بها للحصول على المعلومات المناسبة على المؤسسة محل الدراسة، فهم ملمون بكل جوانب المركب المتعدد الرياضات بسكرة، وهو ما يحفزنا لنقتنع بالمعلومات المتحصل عليها.

المطلب الثالث: الإجابة على الأسئلة

سنقوم في هذا العنصر بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، ثم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين الثاني والثالث (التمكين الإداري والرضا الوظيفي). ومن أجل تحليل العبارات تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وتحديد الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التقدير	1	2	3	4	5
فئات المتوسط الحسابي	[1-1,79]	[1,80-2,59]	[2,60-3,39]	[3,40-4,19]	[4,20-5]

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة.

كما تم الاعتماد على المقياس الثلاثي في دراستنا كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

الاستجابة	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	من 1 إلى 2,49	من 2,50 إلى 3,49	من 3,50 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة.

الفرع الأول: الإجابة على السؤال الأول

➤ ما مستوى التمكين الإداري في ديوان المركب المتعدد الرياضات OPOW Biskra

من أجل معرفة مستوى التمكين الإداري في ديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة اعتمدنا على مخرجات SPSS

V22 كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والتقدير لأبعاد التمكين

الإداري

أبعاد التمكين الإداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	درجة التقدير
يوفر لك رئيسك كل المعلومات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليك.	3.37	1.47	محايد	متوسط
يمنحك رئيسك السلطات الكافية لأداء المهام الموكلة إليك.	3.40	1.27	موافق	متوسط
يثق فيك رئيسك لأداء المهام المفوضة إليك.	3.37	1.56	محايد	متوسط
يتم تحديد المهام للعاملين أثناء القيام بمهامهم.	3.15	1.27	محايد	متوسط
تفويض السلطة	3.32	1.25	محايد	متوسط
تأخذ الإدارة بمقترحات وآراء العاملين بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار	2.75	1.08	محايد	متوسط
تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في تحديد وصياغة أهداف العمل	2.70	1.04	محايد	متوسط
تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	2.57	0.98	غير موافق	متوسط

متوسط	محايد	1.24	2.67	يستطيع العاملون المشاركة بمقترحاتهم في حل مشكلات العمل.
متوسط	محايد	0.85	2.67	المشاركة في اتخاذ القرار
متوسط	محايد	1.14	3.25	تستثمر الشركة التي تعمل فيها في أساليب الاتصال داخل المؤسسة.
متوسط	محايد	1.14	2.92	تعتمد المؤسسة على الاتصال المتشابك وفي جميع الاتجاهات.
متوسط	محايد	1.36	3.32	أنت مع عرض المعلومات المهمة للعاملين.
متوسط	محايد	0.98	3.16	الاتصال
متوسط	محايد	1.24	3.20	هل تسود الثقة والتعاون بين أفراد الفريق.
متوسط	محايد	1.32	3.27	هل تشعر أنك جزء هام من جماعة عملك.
متوسط	محايد	1.25	3.22	تشجع الإدارة على بناء فرق العمل.
متوسط	محايد	1.19	3.17	لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل لأهداف العمل.
متوسط	محايد	1.07	3.21	فرق العمل
متوسط	محايد	0.82	3.09	التمكين الإداري

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الباحثين محايدون حول توفر التمكين الإداري بأبعاده المجتمعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,09 بانحراف معياري قدره 0,82 وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بأبعاد التمكين الإداري على النحو التالي:

➤ **تفويض السلطة:** يتبين من خلال الجدول أعلاه أن بعد تفويض السلطة جاء بالمرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 3,32 بانحراف معياري قدره 1,25 ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن فئة [2,60- 3,39] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,15- 3,40) والانحرافات المعيارية ما بين (1,47-1,27) وهذا ما يدل على أن المركب متعدد الرياضات بسكرة يعطي اهتمام متوسط بتفويض السلطة من خلال منح السلطة والثقة وتحديد المهام وكذا توفير المعلومات اللازمة لأداء المهام.

➤ **المشاركة في اتخاذ القرار:** يتبين من خلال الجدول أعلاه أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء بالمرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 2,67 بانحراف معياري قدره 0,85 ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن فئة [2,60- 3,39] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2,57- 2,75) والانحرافات المعيارية ما بين (1,24-0,98) وهذا ما يدل على أن المركب متعدد الرياضات بسكرة يعطي اهتمام متوسط بالمشاركة في اتخاذ القرار من خلال الأخذ بآراء ومقترحات العاملين وتحديد المهام وكذا تحديد وصياغة الأهداف.

➤ **الاتصال:** يتبين من خلال الجدول أعلاه أن بعد الاتصال جاء بالمرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 3,16 بانحراف معياري قدره 0,98 ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن فئة [2,60- 3,39] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,32- 2,92) والانحرافات المعيارية ما بين (1,36-1,14) وهذا ما يدل على أن المركب متعدد الرياضات بسكرة يعطي اهتمام متوسط بالاتصال من خلال سهولة التواصل وعرض المعلومات الكافية على الموظفين.

➤ **فرق العمل:** يتبين من خلال الجدول أعلاه أن بعد فرق العمل جاء بالمرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 3,21 بانحراف معياري قدره 1,07 ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن فئة [2,60- 3,39] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,27-3,17) والانحرافات المعيارية ما بين (1,32-1,19) وهذا ما يدل على أن المركب متعدد الرياضات بسكرة يعطي اهتمام متوسط بالاتصال من خلال سهولة التواصل وعرض المعلومات الكافية على الموظفين.

الفرع الثاني: الإجابة على السؤال الثاني

➤ ما مستوى الرضا الوظيفي بالمركب المتعدد الرياضات OPOW Biskra

من أجل معرفة مستوى التمكين الإداري في المركب المتعدد الرياضات بسكرة اعتمدنا على مخرجات SPSS V22 كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والتقدير للرضا الوظيفي

عبارات قياس الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	درجة التقدير
أنا راضي على عملي	3.12	1.32	محايد	متوسط
اشعر أن لعملي قيمة	3.20	1.26	محايد	متوسط
يتميز عملي بتنوع المهام الموكلة إلي	3.15	1.40	محايد	متوسط
اشعر بالاحترام والتقدير في عملي	3.45	1.21	موافق	متوسط
اشعر بالرضا تجاه تعامل المسؤول معي	3.30	1.28	محايد	متوسط
أنا راض على الأجر الذي أتقاضاه	2.85	1.21	محايد	متوسط
الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي ابذله	2.67	1.24	محايد	متوسط
وجود فرص لترقية متاحة لي	3.05	1.17	محايد	متوسط
وجود حوافز "العلاوات والهدايا"	2.95	1.23	محايد	متوسط
ظروف العمل التي اعمل بها مناسبة ولا تسبب الإزعاج	2.95	1.29	محايد	متوسط
توفر الأمن والسلامة المهنية	3.37	1.23	محايد	متوسط
أوقات الاستراحة تساعدني على استعادة النشاط	3.07	1.26	محايد	متوسط
اشعر بالاستقرار الوظيفي	3.00	1.28	محايد	متوسط
الرضا الوظيفي	3.08	0.83	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وبالاعتماد على عبارات الاستبيان يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة OPOW Biskra جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث أن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة [2,60- 3,39]، حيث بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي 3,08 بانحراف معياري قدره 0,83 وهذا ما يدل أن الرضا الوظيفي بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة جاء بدرجة "موافق" وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بين الموظف والمسؤول المباشر التي تتسم بالاحترام والتعاون.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرع الأول: شروط استخدام الإحصاء المعلمي

لاختبار الفرضيات قمنا باستخدام أسلوب الإحصاء المعلمي وذلك لتوفر شروط حددها الباحثون من أجل ذلك.

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

لقد تعددت أساليب اختبار التوزيع الطبيعي ومنها الاعتماد على أسلوب معامل الالتواء والتقاطع وذلك لكي نجزم أن البيانات تم توزيعها طبيعياً لا بد أن يكون معامل الالتواء ضمن المجال (-1,1) ومعامل التفلطح يكون ضمن المجال (-3,3) وباستخدام برنامج الإحصائي SPSS V22 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (09) معامل الالتواء والتفلطح لأبعاد المتغيرين

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
تفويض السلطة	-0.456	-1.048
المشاركة في اتخاذ القرار	0.272	0.555
الاتصال	-0.168	-0.560
فرق العمل	-0.414	-0.531
التمكين الإداري	-0.188	-0.642
الرضا الوظيفي	-0.148	-0.983

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

نلاحظ عند معالجة البيانات باستخدام SPSS V22 أن معامل الالتواء لأبعاد التمكين الإداري تقع في مجال (-1,1) ومن جهة أخرى فإن معامل التفلطح يقع ضمن مجال (-3,3) وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وكذلك بالنسبة للرضا الوظيفي فإن معامل الالتواء تقع في مجال (-1,1) ومن جهة أخرى فإن معامل التفلطح يقع ضمن مجال (-3,3) وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2- صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

والغرض من هذا معرفة وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي وجود علاقة خطية بينهما وفي هذا الصدد نستخدم أسلوب التباين ANOVA ومن خلال برنامج SPSS V22 تحصلنا على النتائج التالية:

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

الرئيسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الرضا الوظيفي	التمكين الإداري	الانحدار	14.38	1	14.38	43.52	0.000
		البواقي	12.55	38	0.33		
		المجموع الكلي	26.94	39			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig قدرت ب 0.000 وهو أقل من 0,05 وهذا يظهر خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني أن النموذج قابل للاختبار.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

وفي هذا الصدد نقوم باختبار الفرضية الرئيسية عن طريق تحليل نتائج الانحدار البسيط.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب

المتعدد الرياضات OPOW بسكرة.

كما رأينا سابقاً فإن التمكين الإداري له دلالة إحصائية وعليه يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V22 حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Sig	t	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		النموذج
		Beta	انحراف معياري	B	
0.02	2.308		0.356	0,821	الثابت
0,000	6.597	0.731	0.111	0.732	التمكين الإداري
					معامل الارتباط: 0,732
					معامل التحديد: 0,534
					الخطأ المعياري التقديري: 0,574

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS V22

التعليق على النتائج: نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة sig يقدر بـ 0,000 وهو أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات OPOW بسكرة). ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة) وهكذا يمكن شرح مختلف النتائج كما يلي:

قدر معامل الارتباط بيرسون 0,732 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة تقدر بـ 73,2% بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي كما قدر معامل التحديد بـ 0,534 ويدل على أن 53,4% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي راجعة للتمكين الإداري والبقية راجعة إلى عوامل تأثيرية أخرى أما قيمة الخطأ المعياري فقد قدر بـ 0,574 وهذا يدل على صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي عدم وجود نقاط كثيرة حول خط الانحدار، كما نلاحظ أن معلمة الميل ذات دلالة إحصائية 0.000 وهي أقل من 0,05 إذن فهي مقبولة أما عن قيمتها تساوي 0,732 وهي قيمة موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين مما يدل على أنه إذا زاد التمكين الإداري سيؤدي إلى تأثير الرضا الوظيفي بالمركب الرياضي المتعدد الرياضات بسكرة بشكل إيجابي، أما عن معلمة التقاطع فتقدر بـ 0,821 وهي دالة إحصائية بحيث قدرت بـ 0,02 وهي أقل من 0,05 وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$Y=0.732x + 0.821$ فإذا زادت x بوحدة فإن y سيزيد بنسبة 0,732 وللعلم فإن x تمثل التمكين الإداري الذي يتكون من أربعة أبعاد نقوم باختبارها لاحقا لنوضح أن x يشمل كل الأبعاد المقترحة حسب رأي العينة أم بعض منها.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

إن الفرضيات الفرعية تتعلق بإيجاد أثر كل بعد من أبعاد المكين الإداري على المتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة وحسب ما يقترحه المختصون فإنه لا بد من استخدام الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية وذلك لأننا بصدد قياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في دعم المتغير التابع، وعليه سنستخدم الانحدار البسيط بدل الانحدار المتعدد والذي نوضحه فيما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان لمركب المتعدد الرياضات OPOW بسكرة.

والغرض من هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال المطروح ما هو أثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير تفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين.

Sig	T	معاملات معيارية		B	النموذج
		Beta	الانحراف المعياري		
0.000	5.656		0.267	1.511	الثابت
0.000	6.297	0.715	0.075	0.474	تفويض السلطة
					معامل الارتباط: 0,715
					معامل التحديد: 0,511
					الخطأ المعياري التقديري: 0,589

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

التعليق على النتائج: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة sig بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات OPOW بسكرة). ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة) وهكذا يمكن شرح مختلف النتائج كما يلي: قدر معامل الارتباط بيرسون 0,715 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة تقدر بـ 71,5% بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي كما قدر معامل التحديد بـ 0,511 ويدل على أن 51,1% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي راجعة لتفويض السلطة والبقية راجعة إلى عوامل تأثيرية أخرى أما قيمة الخطأ المعياري فقد قدر بـ 0,589 وهذا يدل على صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي عدم وجود نقاط كثيرة حول خط الانحدار، كما نلاحظ أن معلمة الميل ذات دلالة إحصائية 0.000 وهي أقل من 0,05 إذن فهي مقبولة أما عن قيمتها تساوي 0,474 وهي قيمة موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين مما يدل على أنه إذا زاد تفويض السلطة سيؤدي إلى تأثر الرضا الوظيفي بالمركب الرياضي المتعدد الرياضات بسكرة بشكل إيجابي، أما عن معلمة التقاطع فتقدر بـ 1,511 وهي دالة إحصائياً بحيث قدرت بـ 0,000 وهي أقل من 0,05 ويمكن تفسير ذلك حسب الباحث أن تفويض السلطة يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات والمهام وهو يعني التعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم، الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الرضا الوظيفي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان مركب المتعدد الرياضات OPOW بسكرة.

والغرض من هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال المطروح ما هو أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعاملين بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة.

الجدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعاملين.

Sig	T	معاملات معيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الانحراف المعياري	B	
0.000	5.483		0.420	2.300	الثابت
0.056	1.970	0.304	0.150	0.295	المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS V22

التعليق على النتائج: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة sig بلغ 0,056 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية وهي لا يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعاملين وترفض الفرضية البديلة وهي يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعاملين في المركب المتعدد الرياضات بسكرة، ويرجع ذلك حسب الباحث إلى شعور المبحوثين أن رضاهم غير مرتبط بمشاركتهم في اتخاذ القرار كونها بسيطة وغير هامة، إذ أن القرارات تكون في المستويات العليا حيث لا يستطيع العاملون المشاركة بمقترحاتهم وآرائهم وصياغة أهداف العمل أو المشاركة في حل المشكلات.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان لمركب المتعدد الرياضات **OPOW** بسكرة.

والغرض من هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال المطروح ما هو أثر الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة.

الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين.

sig	T	المعاملات المعيارية		B	النموذج
		Beta	الانحراف المعياري		
0.000	4.331		0.381	1.650	الثابت
0.000	3.948	0.539	0.115	0.454	الاتصال
					معامل الارتباط: 0,304 معامل التحديد: 0,093 الخطأ المعياري التقديري: 0,802

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS V22

التعليق على النتائج: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة sig بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات OPOW بسكرة). ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة) وهكذا يمكن شرح مختلف النتائج كما يلي: قدر معامل الارتباط بيرسون 0,304 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة تقدر بـ 30,4% بين الاتصال والرضا الوظيفي كما قدر معامل التحديد بـ 0,093 ويدل على أن 30,4% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي راجعة للاتصال والبقية راجعة إلى عوامل تأثيرية أخرى أما قيمة الخطأ المعياري فقد قدر بـ 0,802 وهذا يدل على صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي عدم وجود نقاط كثيرة حول خط الانحدار، كما نلاحظ أن معلمة الميل ذات دلالة إحصائية 0.000 وهي أقل من 0,05 إذن فهي مقبولة أما عن قيمتها تساوي 0,454 وهي قيمة موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين مما يدل على أنه إذا زاد الاتصال سيؤدي إلى تأثر الرضا الوظيفي بالمركب الرياضي المتعدد الرياضات بسكرة بشكل إيجابي، أما عن معلمة التقاطع فتقدر بـ 1,650 وهي دالة إحصائية بحيث قدرت بـ 0,000 وهي أقل من 0,05 ويمكن تفسير ذلك حسب الباحث أن الاتصال يعني استثمار المؤسسة في أساليب الاتصال والاعتماد عليه في جميع الاتجاهات مع عرض المعلومات المهمة على العاملين، الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الرضا الوظيفي.

4-اختبار الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان لمركب المتعدد الرياضات
OPOW بسكرة.

والغرض من هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال المطروح ما هو أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعاملين بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة.

الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير فرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين.

Sig	T	معاملات		النموذج	
		معاملات معيارية	غير معيارية		
		Beta	انحراف معياري	B	
0.000	4.450		0.310	1.381	الثابت
0.000	5.795	0.685	0.092	0.531	فرق العمل
				معامل الارتباط: 0,685	
				معامل التحديد: 0,469	
				الخطأ المعياري التقديري: 0,613	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS V22

التعليق على النتائج: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة sig بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات OPOW بسكرة. ونقبل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات بسكرة) وهكذا يمكن شرح مختلف النتائج كما يلي: قدر معامل الارتباط بيرسون 0,685 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة تقدر بـ 68,5% بين فرق العمل والرضا الوظيفي كما قدر معامل التحديد بـ 0,469 وبديل على أن 46,9% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي راجعة لفرق العمل والبقية راجعة إلى عوامل تأثيرية أخرى أما قيمة الخطأ المعياري فقد قدر بـ 0,613 وهذا يدل على صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي عدم وجود نقاط كثيرة حول خط الانحدار، كما نلاحظ أن معلمة الميل

ذات دلالة إحصائية 0.000 وهي أقل من 0,05 إذن فهي مقبولة أما عن قيمتها تساوي 0,531 وهي قيمة موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين مما يدل على أنه إذا زاد فرق العمل سيؤدي إلى تأثر الرضا الوظيفي بالمركب الرياضي المتعدد الرياضات بسكرة بشكل إيجابي، أما عن معلمة التقاطع فتقدر ب 1,381 وهي دالة إحصائياً بحيث قدرت ب 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا يعني أن إدارة المركب لديها اهتمام مرتفع بفرق العمل وهذا من خلال شعور الموظف بأنه عضو فعال في فريق العمل وكذا نقل وتبادل المهارات والخبرات بينهم.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد أحدثت التوجهات والتغيرات الحديثة اليوم تأثيرات جذرية في مفاهيم وأساليب الفكر الإداري الحديث، حيث أصبح المورد البشري هو الركيزة الأساسية والحجر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق وبلوغ أهدافها، وعليه فإن الاهتمام به والعناية الفائقة به أصبحت ذات أهمية من أجل الاستفادة من قدراته ومهاراته وكفاءته، وبالتالي لا بد من المنظمات توفير كل حاجياته من أجل البلوغ به إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وباعتبار الرضا الوظيفي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات التي حصرناها في بحثنا هذا في التمكين الإداري بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال، فرق العمل) يمكننا القول أن مستوى الرضا الوظيفي بأي منظمة يتأثر بالتمكين الإداري السائد بها، وقد حاولنا إثبات ذلك من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها.

وبعد الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات التالية:

-النتائج النظرية:

- 1- التمكين الإداري هو تفويض السلطة للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا وذلك لأنهم قريبين وفي قلب ميدان العمل.
- 2- منح العاملين مسؤوليات يمنحهم الحرية لأداء عملهم حسب طريقة عملهم دون تدخل من الإدارة مع توفير كامل الموارد وبيئة العمل المناسبة.
- 3- تساهم تطبيقات التمكين الإداري في زيادة رضا العاملين تجاه عملهم والمنظمة ككل مما يزيد في فعالية آدائهم.
- 4- يمكن الاتصال للعاملين التعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تساهم في تطوير المنظمة من جهة وتعمل على رضاهم من جهة أخرى.
- 5- توفر المشاركة في اتخاذ القرار فرصة لطرح الأفكار الإبداعية مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- 6- إن العمل ضمن فرق وبشكل جماعي يؤدي ذلك إلى توحيد الجهود الفردية وتبادل الخبرات والمهارات بين أفراد الفريق فتكون أفكارهم وقراراتهم كفريق أفضل من فرد واحد وهذا يساهم في دعم رضا الأفراد.

2- النتائج التطبيقية:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى التمكين الإداري بالمركب المتعدد الرياضات OPOW Biskra جاء بشكل عام متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,09 وانحرافه المعياري 0,82.
- 2- أكدت النتائج الدراسة الميدانية أن مستوى تفويض السلطة بالمركب المتعدد الرياضات OPOW Biskra جاء بشكل عام متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,32 وانحرافه المعياري 1,25.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بالمركب المتعدد الرياضات OPOW Biskra جاء بشكل عام متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي 2,67 وانحرافه المعياري 0,85.
- 4- أما فيما يتعلق بالاتصال بالمركب المتعدد الرياضات فهو كذلك حقق مستوى متوسط بمتوسط حسابي قدره 3,16 بانحراف معياري 0,98.
- 5- وبالنسبة لفرق العمل فقد حقق هذا البعد مستوى متوسط بمتوسط حسابي قدره 3,21 وبانحراف معياري قدره 1,07.
- 6- أما بالنسبة للرضا الوظيفي فقد حقق مستوى متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,08 وبانحراف معياري قدره 0,83.
- 7- وجود أثر معنوي للتمكين الإداري في الرضا الوظيفي هناك علاقة ارتباطية موجبة تقدر بـ 73,2% بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي وهذا ما يفسره معامل التحديد قدره 0,534 ويدل على أن 53,4% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي راجعة للتمكين الإداري وهي علاقة قوية.
- 8- هناك أثر معنوي لتفويض السلطة على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة.
- 9- لا يوجد أثر معنوي للمشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى الدلالة 0,05 على الرضا الوظيفي بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة.
- 10- هناك أثر معنوي للاتصال للرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة.
- 11- هناك أثر معنوي لفرق العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة.

التوصيات:

- وعلى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، وضعنا مجموعة من الاقتراحات تتمثل في:
- 1- على المركب الرياضي المتعدد الرياضات بسكرة أن يقوم بالفهم الجيد لمفهوم التمكين الإداري.
 - 2- ضرورة ممارسة التمكين الإداري بكل أبعاده للعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم بالمركب.
 - 3- منح العمال الإداريين بالمركب المتعدد الرياضات بسكرة المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تفويض لهم المزيد من السلطات.
 - 4- العمل على المشاركة في اتخاذ القرار حتى يتمكن الموظفون من طرح أفكارهم والاستفادة من وجهات نظرهم.
 - 5- توفير المعلومات اللازمة للموظفين التي من شأنها أن تساعدهم في اتخاذ القرارات بحكمة.
 - 6- هناك أبعاد أخرى للتمكين الإداري كالتدريب والتحفيز لذلك يجب على المركب الرياضي أن يأخذها بعين الاعتبار.

آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا تمكنا من الانتباه إلى وجود مواضيع تستحق الدراسة والبحث:

- 1- واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية دراسة مقارنة بين جامعات الشرق بالجزائر.
- 2- الرضا الوظيفي كأهم عنصر لتحقيق الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام.
- 3- تفويض السلطة بين الضرورة والخطر دراسة ميدانية في مؤسسات سلك الشرطة.
- 4- نموذج نوناكا وتاكيشي لتوليد المعرفة في المؤسسة الأكاديمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- خضير كاظم محمود، واللوزي موسى سلامة، (2010)، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- زاهر محمد ديري، (2011)، السلوك التنظيمي (المجلد الطبعة الثانية). دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
- 3- منال البارودي، (2015) الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. دار الكتب المصرية الطبعة الأولى، القاهرة.
- 4- محمود حسين الوادي. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.
- 5- عطية حسين أفندي. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 6- شائع بن سعد مبارك القحطاني، (2015). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ب- رسائل الماجستير والدكتوراه:

- 1- أحمد مروان الحويجي، (2009)، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- 2- أحمد ايهاب عويضة، (2008)، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة.
- 3- حنان بنت ناصر الخليلي، (2010)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة.
- 4- زهية عزيزون، (2017)، التحفيز وآثاره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة الجزائر.

- 5- ساعد زهرة قرمش، (2007)، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955.
- 6- سعاد عبد الوهاب، (2017)، أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. رسالة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الأردن.
- 7- عبد الرحمان عزيز، (2015)، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والقطاع الخاص. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 8- عبد الباسط بن عبيد، (2006)، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير في علوم تسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 9- عبد الغني طاهري، (2008)، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- 10- فاطمة عوض الكثيري، (2018)، الرضا الوظيفي لفاعلية حوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- 11- كنان علم الدين مداح، (2015)، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 12- محمد بن ابراهيم الأصق، (2007)، لتمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 13- مختار يونس، (2015)، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 14- نور الدين عسلي، (2009)، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 15- إبراهيم الكثيري، (2018)، الرضا الوظيفي لفاعلية حوكمة ادارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الامارات العربية المتحدة.

- 16- الشمري، (2014)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للضباط المهندسين العاملين في حرس الحدود، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 17- شائع بن سعيد مبارك القحطاني، 2013، التمكين وعلاقته بالإبداع في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
- 18- الجميلي، (2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي الشورى. رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف.
- 19- برني، (2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة بولاية بسكرة. جامعة بسكرة.
- 20- بن عبيد، (2006)، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير في علوم تسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 21- بوذن نورالدين، (2007)، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ماكلياند الدفاعية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود متنوري، قسنطينة الجزائر.

ج- المجالات:

- 1- ابان عثمان عبد الرزاق، (2005)، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1 العدد 2، بغداد
- 2- محمد إسعاف، فياض شتات، سوريا (2018)، الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 41.
- 3- محمود علي الروسان مناور فريح حداد، (2003)، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربد الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد الثاني، جامعة سطييف، الجزائر.
- 4- مصطفى وسيفي مصطفى، (2017)، مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 27 العدد.
- 5- عادل بوجمان، عبد الناصر موسي، (2015)، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، بسكرة.

- 6- منيرة الشрман، وصفاء جعافرة، (2014)، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. مجلة المنارة، المجلد 20، العدد 1. مؤتة.
- 7- نجوى نعيم رمضان، (2004)، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، 19. غزة.
- 8- بيازيد. (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، الأردن.
- 9- تيسير زاده، (2012)، ثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات تصنيف 5 نجوم في محافظة دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق، العدد 265 دمشق.

د- الدراسات والداخلات والملتقيات:

- 1- أمين بلقاضي، (2022)، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الدراسات في المالية الإسلامية والتنمية المستدامة، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة.
- 2- إيمان علي أحمد الحيايالي، (2019)، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الفراد العاملين (المجلد 38). كلية التربية للبنات. القاهرة.
- 3- عبود سعاد بن ساهل وسيلة، (27 و 28 فيفري، 2003)، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهترات في تحقيق الرضا الوظيفي. مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 4- محمد قريشي، ولطيفة سبتي، (2015)، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية.

2-المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction A littérature Review,Management Research and Practice . Dans B. Aziri, Job Satisfaction A littérature Review,Management Research and Practice Vol 3 N4 (p. 77). Makedonia.
- 2- Erdamar, H. D. (2009). Examing the rekatationships between job satisfaction and family of turkish primary school teachers . Word conference on educational sciences, Gozi University , Turkey, 02.
- 3- Quinn, s. a. (1997). quinn and spreitzer. american journal of industrial and business management,vol5 no.4, ,2015.
- 4- spreitzer. (2007). spreitzer. spreitzer, 5.organizational leadership,empowerment,and peace. journal of organizational behavior,

-1 مخرجات برنامج SPSS V22:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	13

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	4

Statistiques

		الجنس	العمر	العلمي المؤهل	المهنية الخبرة
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	57,5	57,5	57,5
	انثى	17	42,5	42,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من أقل الى 20 من	9	22,5	22,5	22,5
	40 من أقل الى 30 من	17	42,5	42,5	65,0
	50 من أقل الى 40 من	9	22,5	22,5	87,5
	فأكثر 50 من	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعية تطبيقية دراسات شهادة	5	12,5	12,5	12,5
	ليسانس شهادة	13	32,5	32,5	45,0
	ماستر شهادة	13	32,5	32,5	77,5
	مهندس شهادة	5	12,5	12,5	90,0
	سامي تقني شهادة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	13	32,5	32,5	32,5
سنوات 10 من أقل الى 5 من	7	17,5	17,5	50,0
سنة 15 من أقل الى 10 من	11	27,5	27,5	77,5
فأكثر سنة 15 من	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X11	40	3,3750	1,47956
X12	40	3,4000	1,27702
X13	40	3,3750	1,56381
X14	40	3,1500	1,27199
X21	40	2,7500	1,08012
X22	40	2,7000	1,04268
X23	40	2,5750	,98417
X24	40	2,6750	1,24833
X31	40	3,2500	1,14914
X32	40	2,9250	1,14102
X33	40	3,3250	1,36603
X41	40	3,2000	1,24447
X42	40	3,2750	1,32021
X43	40	3,2250	1,25038
X44	40	3,1750	1,12973
السلطة تفويض	40	3,3250	1,25218
القرار اتخاذ في المشاركة	40	2,6750	,85896
الإتصال	40	3,1667	,98710
العمل فرق	40	3,2188	1,07296
الإداري التمكن	40	3,0964	,82922
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y1	40	1,00	5,00	3,1250	1,32409
Y2	40	1,00	5,00	3,2000	1,26491
Y3	40	1,00	5,00	3,1500	1,40603

Y4	40	1,00	5,00	3,4500	1,21845
Y5	40	1,00	5,00	3,3000	1,28502
Y6	40	1,00	5,00	2,8500	1,21000
Y7	40	1,00	5,00	2,6750	1,24833
Y8	40	1,00	5,00	3,0500	1,17561
Y9	40	1,00	5,00	2,9500	1,23931
Y10	40	1,00	5,00	2,9500	1,29990
Y11	40	1,00	5,00	3,3750	1,23387
Y12	40	1,00	5,00	3,0750	1,26871
Y13	40	1,00	5,00	3,0000	1,28103
الوظيفي الرضا	40	1,69	4,69	3,0885	,83115
N valide (liste)	40				

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,384	1	14,384	43,526	,000 ^b
Résidus	12,558	38	,330		
Total	26,941	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

b. Prédictors : (Constante), الإداري التمكين

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
السلطة تفويض	40	-,456	,374	-1,048	,733
القرار اتخاذ في المشاركة	40	,272	,374	,555	,733
الإتصال	40	-,168	,374	-,560	,733
العمل فرق	40	-,414	,374	-,531	,733
الإداري التمكين	40	-,188	,374	-,642	,733
الوظيفي الرضا	40	-,148	,374	-,983	,733
N valide (liste)	40				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,731 ^a	,534	,522	,57486

a. Prédictors : (Constante), الإداري التمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,821	,356		2,308	,027
الإداري التمكين	,732	,111	,731	6,597	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,715 ^a	,511	,498	,58904

a. Prédicteurs : (Constante), السلطة تفويض

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,511	,267		5,656	,000
السلطة تفويض	,474	,075	,715	6,297	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,304 ^a	,093	,069	,80204

a. Prédicteurs : (Constante), القرار اتخاذ في المشاركة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,300	,420		5,483	,000
القرار اتخاذ في المشاركة	,295	,150	,304	1,970	,056

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,304 ^a	,093	,069	,80204

a. Prédicteurs : (Constante), القرار اتخاذ في المشاركة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,300	,420		5,483	,000
	القرار اتخاذ في المشاركة	,295	,150	,304	1,970	,056

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,685 ^a	,469	,455	,61349

a. Prédicteurs : (Constante), العمل فرق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,381	,310		4,450	,000
	العمل فرق	,531	,092	,685	5,795	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا

2- الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

- شهادة دراسات شهادة شهادة
- تطبيقية جامعية ليسانس ماستر
- شهادة شهادة تقني سامي
- مهندس

- 4- الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات الى 10 سنوات
- من 10 الى 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: التمكين الإداري

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تفويض السلطة: هو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات ومهام معينة باقتضاء بعضا من السلطة.						
01	يوفر لك رئيسك كل المعلومات اللازمة لأداء المهام الموكلة اليك					
02	يمنحك رئيسك السلطات الكافية لأداء المهام الموكلة إليك					
03	يثق فيك رئيسك لأداء المهام المفوضة اليك					
04	يتم تحديد الصلاحيات للعاملين أثناء القيام بمهامهم					

المشاركة في اتخاذ القرار: هو منح الاستقلالية والحرية لبعض المرؤوسين لإبداء رأيهم والمشاركة بمقترحاتهم.

01	تأخذ الإدارة بمقترحات وآراء العاملين بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار				
02	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في تحديد وصياغة أهداف العمل				
03	تقوم الإدارة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار				
04	يستطيع العاملين المشاركة بمقترحاتهم في حل مشكلات العمل				

الاتصال: هو عملية تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها في مختلف الاتجاهات.

01	تستثمر الشركة التي تعمل فيها في أساليب الاتصال داخل المؤسسة				
02	تعتمد المؤسسة على الاتصال المتشابك وفي جميع الاتجاهات				
03	أنت مع عرض المعلومات المهمة للعاملين				

فرق العمل: كل مجموعة منسجمة تملك مهارات إدارية تشترك في مواجهة المشاكل و تحقيق الأهداف.

01	هل تسود الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق				
02	هل تشعر أنك جزء هام من جماعة عملي				
03	تشجع الإدارة على بناء فرق العمل				
04	لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل لأهداف العمل				

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أنا راضي على مهام عملي	01
					أشعر أن لعملي قيمة	02
					يتميز عملي بتنوع المهام الموكلة الي	03
					أشعر بالاحترام والتقدير في عملي	04
					أشعر بالرضا تجاه تعامل المسؤول معي	05
					أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه	06
					الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله	07
					وجود فرص للترقية متاحة لي	08
					وجود الحوافز " العلاوات والهدايا ..."	09
					ظروف العمل التي أعمل بها مناسبة ولا تسبب الإزعاج	10
					توفر الأمن والسلامة المهنية	11
					أوقات الاستراحة تساعدني على استعادة النشاط	12
					أشعر بالاستقرار الوظيفي	13

3- قائمة محكمي الاستبيان:

الوظيفة	اسم ولقب المحكم	الرقم
أستاذ محاضر أ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. حوحو سعاد	1
أستاذ محاضر أ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. داسي وهيبة	2
أستاذ محاضر أ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. طاهري طيبة	3

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 00779/ك.ع.إ.ت.ع ت/2024

إلى السيد مدير: ديوان المركب المتعدد الرياضات
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- رشيد محمد علي
- 2- رجال عقبة
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالمسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المدونة بـ:

"" أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-05-22

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة



5-تصريح الالتزام بقواعد النزاهة العلمية:

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: .. رشيد م. محمد علي ..

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 38.109.107.00... الصادرة بتاريخ: 2019/05/20

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير... قسم: علوم التسيير
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: .. أثر التسيير في... ..

... د. ابي جلال ديوان ... المدرسة ... بجسر OPD W Biskra ...

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: ... 2020/12/27 ...

إمضاء المعني بالأمر



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ر. جمال عصبية

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 16.10.2018 الصادر بتاريخ: 18.10.2020

المسجل بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم: التسيير الإداري و التسيير المالي و المكلف بإنجاز: مذكرة ماستر علوم التسيير

تحت عنوان: التسيير الإداري و التسيير المالي و التسيير المالي و التسيير المالي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 03.10.2024

إمضاء المعني بالأمر

بسكرة في: 03/06/2024

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: ترغيني صباح

الرتبة: الأستاذ محاضر

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / أكتيس - للطلبة (5): 1- رحال عميقة

2- رشيد محمد علي 3- /

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير موارد بشرية

بعنوان: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة من كيب متعدد الرياضات o.Po.W - بسكرة

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف

