

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة ماستر

علم النفس
علم النفس عمل و تنظيم

رقم:

إعداد الطالب:

خولة مراد

يوم: 2019/07/01

العقد النفسي و دوره في تمكين العاملين
لدى عينة من العاملين في الإدارة الوسطى بمصنع البسكرية
للإسمنت – ولاية بسكرة –

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	د	مسعودة عجال
مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	د	فاتن باشا
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	د	مزردي حنان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يؤديه العقد النفسي في تمكين العاملين لدى عينة من العاملين في الإدارة الوسطى بمصنع البسكريتة للاسمنت ، وقد بلغ حجم العينة (80) عاملا ، موزعين بين رؤساء اقسام ورؤساء مصالح، ولأجل تحقيق هدف الدراسة صيغت فرضية رئيسية تم التحقق منها من خلال عدد من الوسائل الاحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط.

وبعد تحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستبانة التي تم اعدادها بالاعتماد علمقياس (Rousseau,2000) للعقد النفسي واستبيان لتمكين للعاملين،توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات لعل من ابرزها وجود ادراك واضح لدى عينة الدراسة حول مفاهيمالدراسة وان التزام المنظمات بمضامين العقد النفسي من شأنه ان يعزز مستوى التمكين لدى عينةالدراسة. وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة سعي المؤسسة محل الدراسة إلى الالتزام بمضامين العقدالنفسي لتعزيز مستوى التمكين لدى العاملين فيها.

Abstract :

This study aimed at determining the role played by the psychological contract in empowering the workers in the sample Of the workers in the middle administration of the factory of the military cement, the sample size (80) workers, distributed among the heads of departments and heads of interests, and in order to achieve the goal of the study formulated the hypothesis of the President was verified through a number of statistical means such as arithmetic mean, standard deviation, and correlation coefficient.

After the analysis of the data collected by the questionnaire questionnaire, which was prepared based on the Rousseau 2000 scale of the psychological contract and a questionnaire to empower the workers, the study reached a number of conclusions, perhaps the most prominent of which is a clear awareness in the study sample about the concepts of the study and the commitment of organizations to the contents of the psychological contract from Which would enhance the level of empowerment of a sample Study. The study concluded with a number of recommendations, including the need to seek the institution of study to adhere to the contents of the contract psychological to enhance the level of empowerment of its employees.

شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم
تنزيل

الآية رقم: (07) سورة { } إِذِ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ... { }
إبراهيم

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الدكتورة المشرفة : " فاتن باشا " التي
سهلت لنا طريق العمل ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة ، فوجهتنا حين
الخطأ وشجعتنا حين الصواب ، فكانت نعم المشرفة

و لا ننسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى كل من ساعدنا ، من قريب أو من
بعيد في انجاز هذا البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جل وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل .

فهرس المحتويات

شكر وعرهان

اهداء

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة.....أ

الجانب النظري

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

اولا : اشكالية الدراسة:

.....3.....

ثانيا : مشكلة الدراسة

.....4.....

ثالثا : فرضيات الدراسة:

.....5.....

رابعا: اهداف الدراسة:

.....5.....

خامسا: اهمية الدراسة:

.....6.....

سادسا حدود الدراسة:

.....6.....

سابعا : مصطلحات الدراسة:

.....7.....

ثامنا : الدراسات السابقة:

.....8.....

تاسعا: تعقيب عام على الدراسات السابقة

.....14.....

الفصل الثاني: العقد النفسي

.....19.....	تمهيد :
.....20.....	1- الجذور التاريخية للعقد النفسي :
.....21.....	2- مفهوم العقد النفسي :
.....26.....	1.2 العقد النفسي عند تايلور
.....28.....	2.2. العقد الاجتماعي والعقد النفسي :
.....31.....	3.2. العقد النفسي وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى :
.....32.....	3- النظريات المفسرة للعقد النفسي :
.....32.....	3-1. نظرية التبادل الاجتماعي :
.....32.....	3-2. نظرية التوقعات :
.....40.....	3-3. نظرية المساواة :
.....41.....	3-4. نظرية تبادل قائد - عضو :
.....43.....	4- أنواع العقد النفسي ، خصائصه ، و تكوينه .
.....43.....	4-1. أنواع العقود النفسية :
.....48.....	4-2. خصائص العقد النفسي :
.....52.....	4-3. تكوين العقد النفسي
.....53.....	5- محتوى العقد النفسي :
.....54.....	6- عمليات العقد النفسي : (الاختراق والانتهاك) :
.....57.....	6-1. الإنتقال من اختراق العقد النفسي إلى الانتهاك :

.....57.....	2-6. أسباب انتهاك العقد النفسي :
.....58.....	3-6.ردود الأفعال الناتجة عن انتهاك العقد النفسي :
.....61.....	خلاصة الفصل:
	4-6.أهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على تخفيف الأثارالسلبية لاختراق وانتهاك بالعقدالرفسي60
	الفصل الثالث: تمكين العاملين
.....64.....	تمهيد :
.....65.....	1- مفهوم التمكين :
.....65.....	1-1.التمكين في القران الكريم :
.....65.....	1-2.التمكين لغة :
.....66.....	1-3.اصطلاحا :
.....68.....	2-الفرق بين التمكين و بعض المفاهيم الإدارية الأخرى .
.....69.....	2-1.تمكين العاملين و تفويض السلطة :
.....69.....	2-2.تمكين العاملين و المشاركة:
.....71.....	3-3. تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي :
.....71.....	4-أبعاد التمكين :
.....73.....	5-انواع التمكين:
.....73.....	6-الاسس النظرية للتمكين :
.....73.....	6-1.الأساليب الكلاسيكية في الإدارة :
.....75.....	6-2.الأساليب السلوكية في الإدارة :

.....75.....	6-3. الأساليب الحديثة في الإدارة :
.....76.....	7-مستويات تمكين العاملين :
.....77.....	8-أساليب التمكين :
.....79.....	9-ركائز التمكين :
.....80.....	9-1. المعرفة و المهارة
.....80.....	9-2. الاتصال و تدفق المعلومات
.....80.....	9-3. الثقة
.....81.....	9-4. الحوافز المادية و المعنوية
.....82.....	10-خطوات تنفيذ تمكين العاملين :
.....85.....	11- فوائد التمكين :
.....86.....	11- معوقات تطبيق التمكين :
.....87.....	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

.....92.....	أولاً: التعريف بمكان الدراسة :
.....92.....	1-التعريف بشركة البسكوية لاسمنت:
.....92.....	2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :
.....93.....	ثانياً : الإجراءات المنهجية للدراسة
.....93.....	1-منهج الدراسة:

.....93.....	2-اساليب معالجة البيانات:
.....93.....	3-ادوات الدراسة:
.....94.....	4-مجتمع وعينة الدراسة:
.....94.....	5-الخصائص السيكومترية للاستبيان:

الفصل الخامس : تحليل وتفسير نتائج الدراسة

.....97.....	تمهيد:
.....98.....	أولا_ عرض النتائج و تفسير نتائج الدراسة:
.....111.....	ثانيا: مناقشة النتائج
.....118.....	خاتمة:
.....121.....	قائمة المصادر و المراجع
.....	الملاحق:

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول رقم (01) الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين	69
2	جدول(02): اهم متطلبات التمكين	82
3	الجدول رقم: (03)معامل ثبات متغيرات الدراسة	95
4	جدول رقم (04) يوضح نتائج محور العقد النفسي وعناصره الفرعية	98
5	جدول رقم (05) يوضح نتائج بعد محتوى الوظيفة	100
6	جدول رقم (06) يوضح نتائج بعد العوامل التنظيمية	101
7	جدول رقم (07) يوضح نتائج بعد العوامل البيئية	102
8	جدول رقم (08) يوضح نتائج محور العقد النفسي	103
9	جدول رقم (09) يوضح نتائج محور التمكين	104
10	جدول(10) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين محتوى الوظيفة وتمكين العاملين	107
11	جدول (11) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين العوامل التنظيمية وتمكين العاملين	108
12	جدول(12) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين العوامل البيئية وتمكين العاملين	109
13	جدول(13) يبين مصفوفة بين العقد النفسي بأبعاده (محتوى الوظيفة ،العوامل التنظيمية، العوامل البيئية) وتمكين العاملين	111

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الشكل (01): مدرج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	70

مقدمة :

أدت التطورات الهائلة والتغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الاعمال والمرتبطة بالمنافسة العالمية والمحلية الى ارهاصات عميقة على ادارة الموارد البشرية؛ فالميزة التنافسية التي تسعى هذه المنظمات الى تحقيقها -لكسب منافسيها- تفرض عليها ان تتطلق من بنية متينة لإدارة مواردها البشرية تخلق من خلالها طرقا حديثة ومبتكرة لزيادة مستويات فعالية أفرادها، وذلك لتحسين عملياتها من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، وكذا وضع الاستراتيجيات المرنة التي تسمح بإعادة التخطيط وترتيب أوضاعها الداخلية من جديد -كلما تطلب الأمر-.

لنتجه المنظمات اليوم اتجاهاً مختلفاً -جذرياً- في أسلوب تسييرها لأفرادها، فبعد أن كان الهدف الاساسي هو تنفيذ قرارات وأوامر وتوجيهات الادارة العليا في التوظيف والتكوين والتسيير؛ فان الاتجاه الانساني في الادارة والتسيير جعل المسيرين يهتمون بحاجات العمال واتجاهاتهم و رغباتهم و انتظاراتهم ويعملون على تلبيتها. (غياث بو فلجة، 1999)

ومن الموضوعات الحديثة التي أخذت مكانة بارزة في دراسة سلوك المورد البشري للمنظمات ما يسمى بـ"العقد النفسي"؛ والذي يشير الى نوع من علاقات العمل تتمثل في مجموعة من التصورات والاعتقادات التي يحملها طرفي العقد - الموظف وصاحب العمل- عن بعضهما البعض، كما يتضمن تحديد مدى الالتزام المتبادل لكل منهما نحو الآخر.

والعقد النفسي بوجه عام هو اعتقاد الفرد في الالتزامات المتبادلة الموجودة بين الفرد والمنظمة، وهذا الاعتقاد مبني على الصورة الذهنية للفرد على أن المنظمة قد أعطت له وعودا تمثلت في: أجور مجزية، فرص ترقية، تدريب... الخ. (ميال حمود عامر، 2015، ص)

ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديموقراطية الادارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الادارة وأهدافها بكفاءة وفعالية وهو ما يعرف بتمكين العاملين هو مدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ان علاقة الرؤساء والعاملين في المنظمة هي حجر الاساس لنجاح تبني اساليب التطوير داخل التنظيمات الادارية نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري فهو كالخلية الحية في جسم المنظمة يبعث الحياة والحركة فيها ويؤثر تأثيرا كبيرا على الاعمال فيها وعلى مدى تحقيقها لأهدافها . (افندي، 2003، ص 10)

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة للكشف عن دور العقد النفسي في تمكين العاملين بمصنع البسكوية للإسمنت ، وذلك من خلال خطة بحثية مكونة من خمسة فصول جمعت بين كل من الجانبين النظري والتطبيقي كالآتي:

تضمن الجانب النظري الفصول الأولى والثانية والثالثة التي جاءت على الترتيب: فصل الاطار العام للدراسة، والذي تطرقنا فيه إلى: اشكالية الدراسة، التساؤلات، الفرضيات، الأهمية، الأهداف، حدود الدراسة وأهم الدراسات السابقة التي تم جمعها ومعالجتها في اطار متغيرات الدراسة الحالية.

وفصل العقد النفسي الذي تم التطرق فيه إلى: الماهية، النظريات، الأنواع، الخصائص والتكوين؛ بالإضافة لمبحث ثالث تضمن كل من محتوى العقد النفسي، عملياته وكيفية قياسه.

أما الفصل الأخير للجانب النظري فقد تناول متغير تمكين العاملين بدءًا بالمفهوم ثم الأبعاد، الأنواع، الأسس النظرية، المستويات، أساليب التمكين، طرق تنفيذه وأهم معوقاته. في حين أن الجانب التطبيقي تضمن كل من الفصل الرابع والذي شمل اجراءات الدراسة الميدانية والتي تمثلت في توضيح منهج الدراسة المستخدم، المجتمع والعينة المبحوثة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الاحصائية المتبعة في الدراسة؛ وكذلك الفصل الخامس الذي تضمن عرض نتائج الدراسة، تحليلها، تفسيرها، ومعالجتها في ضوء تساؤلات وفرضيات الدراسة من جهة ومحتوى الجانب النظري والدراسات السابقة من جهة أخرى؛ وفي الأخير قائمة المراجع المستخدمة والملاحق المدرجة بالدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول :

الاطار العام لدراسة

اولا : اشكالية الدراسة:

ان اساس نجاح المنظمات يعتمد اعتمادا رئيسيا على صحة وجود العلاقات بين العاملين وصاحب العمل، و ما يميز هذه العلاقات هو طابعها النفسي الذي يركز على التوقعات والالتزامات المدركة التي توجه سلوك وتصرفات العاملين او تقوده العمال في اداء اعمالهم داخل المنظمة.

من هنا برزت اهمية العقد النفسي حيث يهتم بدراسة تلك العلاقات من جانبها الضمني بذلك ابراز طبيعة الوعود والانتصارات التي يشكلها العامل ولايصرح بها واثرها على المعاش النفسي للعامل في مساره المهني، ويشير معظم المهتمين بموضوع العقد النفسي انه يتشكل منذ عملية الاستقطاب والاختيار بما في ذلك الاعلان عن الوظائف و الإشهارات والمقابلاتالوظيفية وان هذه الاجواء تساهم بتوجيه المتقدمين للعلوهم يحلمون بإظهارها على واقع العمل مما يؤكد اهمية العناية باستيعاب موضوع العقد النفسي و تفعيله في منظماتنا.

فالعقد النفسي اذن يعبر عن وجود علاقة بين طرفين العمل (العامل من جهة والمنظمة او صاحب العمل من جهة اخرى)، فهو يمثل الاعتقادات المبنية على الوعود اللفظية فيما يتعلق باتفاقيات تبادل مبرمة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها كما يتضمن مدى الالتزام المتبادل لكل منهما نحو الاخر.

فلا يمكن لأي مؤسسة ان تتوقع بان يقدم العاملون بها افضل ما لديهم وهي تمارس اساليب ادارة تقليدية بل لابد من توفير بيئة عمل تشجعهم على التفكير والابداع ، وقد ظهرت العديد من المفاهيم الادارية الحديثة ، اهتمت جميعها بالجانب الانساني في

المؤسسات ، وركزت على تبادل الثقة بين الادارة والعاملين ، والعمل بروح الفريق والمشاركة في وضع الاهداف وتحقيقها، ومن اهم هذه المفاهيم "تمكين العاملين".

ثانيا : مشكلة الدراسة

وعليه تحددت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي:

***هل للعقد النفسي دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة
السكرية للإسمنت؟**

بناء على ذلك فان التساؤل الذي تم الانطلاق منه ، يتضمن المشكلة المدروسة ويفيد بضرورة تحسس العلاقة المستهدفة لمتغيراتها المتعددة ضمن ابعاد العقد النفسي المدرك من طرف عمال السكرية للإسمنت ضمن استراتيجية التمكين ، وفي ضوء ذلك جاءت التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يمتلك العاملون في الادارة الوسطى بمؤسسة السكرية للإسمنت تصوراً واضحاً حول مفهوم العقد النفسي؟
- ما مستوى تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة السكرية للإسمنت ؟
- هل لمحتوى الوظيفة دور في تمكين العاملين ؟
- هل للعوامل التنظيمية دور في تمكين العاملين ؟
- هل للعوامل البيئية دور في تمكين العاملين ؟

ثالثاً : فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

- للعقد النفسي دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة البسكرية للإسمنت .

الفرضيات الجزئية :

- يهتلك العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة البسكرية للإسمنت تصوراً واضحاً حول مفهوم العقد النفسي .

- مستوى تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة البسكرية للإسمنت مرتفع .

- لمحتوى الوظيفة دور في تمكين العاملين .

- للعوامل التنظيمية دور في تمكين العاملين .

- للعوامل البيئية دور في تمكين العاملين .

رابعاً اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

- استعراض ابرز وجهات النظر للباحثين حول العقد النفسي وتمكين العاملين .

- التعرف على العقد النفسي وابعاده كما يدركها عمال مؤسسة البسكرية للإسمنت .

- الكشف عن مدى الالتزام بالعقود النفسية في مصنع البسكرية للإسمنت .

- بيان مستوى تمكين العاملين بالإدارة الوسطى بمصنع البسكرية للإسمنت .

- بيان طبيعة ونوع العلاقة والأثر بين الالتزام مع بنود العقد النفسي وتمكين العاملين .

- تحديد مدى ارتباط العقد النفسي باستراتيجية التمكين.

خامسا اهمية الدراسة:تتبع اهمية البحث من استعراض الجوانب التالية:

- كثرة الحديث عن التغيرات التي تواجهها المنظمة سواء الداخلية او الخارجية ، وما

يتبع ذلك من التغير في العقود النفسية للأفراد، بالإضافة الى انه اصبح الاخلال

بالعقد النفسي للأفراد من السمات العامة للكثير من المنظمات وما ينتج عن ذلك

من اثر على اتجاهات وسلوك الافراد داخل المنظمة.

- ندرة الابحاث التي تناولت موضوع العقد النفسي وعلاقة ذلك بتمكين العاملين .

اهمية مجال التطبيق في المؤسسات الخاصة .

سادسا حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية:اشتمل هذا البحث على دراسة العقد النفسي ودوره في تمكين

العاملين " دراسة ميدانية بمصنع البسكوية لاسمنت.

2. الحدود البشرية:بلغت عينة الدراسة ثمانين (80) عاملا من عمال الادارة الوسطى

بمؤسسة البسكوية لاسمنت ممن تنطبق عليهم شروط الدراسة "رؤساء الاقسام ،

رؤساء المصالح".

3. الحدود الزمانية:اجريت الدراسة الميدانية طوالشهرَمارسَمن سنة 2019

4. الحدود المكانية: تمت اجراءات الدراسة في مؤسسة البسكوية لاسمنت – برانيس ،

بسكرة.

سابعاً : مصطلحات الدراسة:

- **العقد النفسي:** هو تلك العلاقة بين العامل وصاحب العمل المبنية والمؤسسة على مجموعة من الوعود والانتظارات، التي تحدد سلوكيات كلا الطرفين داخل المؤسسة في شكل عقد ضمني غير مصرح به (Olivier.Herbbach, 2000).

تعريف العقد النفسي اجرائياً:نقصد به تلك العلاقة بين العامل وصاحب العمل المبنية على مجموعة من الوعود التي تحدد سلوكيات كلا الطرفين داخل المؤسسة في شكل عقد ضمني مصرح به ويعبر عنه بمجموع الدرجاتالتي يحصل عليها العامل من خلال استجاباته حول فقرات الاستبيان.

محتوى الوظيفة: ويتضمن عدة جوانب اهمها: الاستقلاليه،اهمية الوظيفة ، المسؤولية ووضوح الدور.

العوامل التنظيمية: ويتضمن عدة جوانب اهمها: الحوافز،الراتب ،الترقية والعدالة الاجرائية .

العوامل البيئية: ويتضمن عدة جوانب اهمها:الاسلوب الاشرافي،التدريب والتنمية والتغذية العكسية.

تعريف تمكين العاملين:يعرف بانه اسلوب تعامل قد لا يخضع لرسميات يسمح للأفراد بإبراز قدراتهم ومهاراتهم ومواهبهم في حل المشكلات التي تواجههم في العملوتحمل مسؤولية انجاز المهام المنوطة بهم وتعزيز ودعم تلك السلوكيات الايجابية بالتكوين والتطوير المستمرين.

تعريف تمكين العاملين اجرائياً:يعرف بانه درجة الفرد على كل الفقرات المكونة لمقياس التمكين .

- المؤسسة الخاصة: هي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخص واحد، أو عدة أفراد هم شركاء فيها وتقوم بإنتاج السلع والخدمات
ثامنا : الدراسات السابقة:

تم الحصول على دراسات لها صلة بالدراسات الحالية (عربية و اجنبية) ، وسيتم الاعتماد في عرض هذه الدراسات على التسلسل الزمني من الاقدم الى الاحدث وكالاتي :

أ: الدراسات المتعلقة بالعقد النفسي.

1 الدراسات المحلية:

- دراسة (عبد الباسط عبد الصمد محسن، 2017): "العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عينة من اساتذة قطاع التربية بورقلة

هدفت الدراسة الى الكشف عن علاقة العقد النفسي والالتزام التنظيمي لدى عينة من اساتذة قطاع التربية بمدينة ورقلة، وهل هناك فروق بالنسبة للمتغيرات الوسطية.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة دالة بين العقد النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي عند اساتذة قطاع التربية بمدينة ورقلة.

- لا يختلف العقد النفسي لدى الاساتذة باختلاف الطور التعليمي .

2 الدراسات العربية:

- دراسة ميال حمود عامر (2015) اثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة والتطبيقية في محافظة القاهرة هدفت هذه الدراسة الى التعرف

على محتوى وطبيعة التزامات المنظمة تجاه الفرد كذا التعرف على مفهوم الاخلال بالعقد النفسي ونتائج ذلك على المنظمة والافراد.

واظهرت نتائج الدراسة: انه لكي يتجنب الاخلال بالعقد النفسي والمحافظة على الافراد يجب ان تقوم المنظمة بتوفير التغذية العكسية والدعم والحرص على تطوير الوظيفة ، والمشاركة في صنع القرار .

- دراسة (احسان دهن جلاب، شروق عبد الناصر، زينب هادي معيوف، 2015) "دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين" دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسطهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يؤديه العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين لدى عينة من تدريسي الكليات الاهلية.

واظهرت النتائج:

- وجود ادراك واضح لدى عينة الدراسة حول مفاهيم الدراسة وان التزام المنظمات بمضامين العقد النفسي من شأنه ان يعزز بناء الهوية الاجتماعية لدى عينة الدراسة.
- ان العقد النفسي يعد واضحا وبصورة كبيرة لدى عينة الدراسة من التدريسيين فيالكليات الاهلية بمحافظات الفرات الاوسط.
- لا تهتم الكليات الاهلية بتوفير مقومات الرفاهية الشخصية للتدريسيين المنضمين اليها، ولعل مرد ذلك هو ان العلاقة بين ادارة الكليات والتدريسيين لا تتعدى اطار العمل نفسه.
- دراسة (رامي محمود محمد احمد طلحة، 2017): "دور توسيط الثقة على العلاقة بين العقد النفسي واتجاهات العاملين" دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالقاهرة

الكبرى.هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير الثقة في الإدارة العليا كمتغير وسيط على العلاقة بين العقد النفسي واتجاهات العاملين (الالتزام التنظيمي ، والرضا الوظيفي) .

وأظهرت نتائج الدراسة:

- وجود تأثير معنوي للثقة في الإدارة العليا على العلاقة بين العقد النفسي واتجاهات العاملين .

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي) .

3 الدراسات الاجنبية:

• دراسة (Louise Lemire ;Tania Saba ,2005):حول العقد النفسي والالتزام التنظيمي

تهدف هذه الدراسة لتفسير انقطاع العقد النفسي على الالتزام التنظيمي للأفراد في المنظمة العمومية فيدرالية كندية ومؤسسة خاصة .

نتائج هذه الدراسة اثبتت الدراسة ما يلي :

- انقطاع العقد النفسي مرتفع لموظفي القطاع الخاص على موظفي القطاع العمومي .

- الارتباط الاداري مرتفع في القطاع الخاص اما الارتباط الامني ، الخدمة ،الانتاج ،

ارتباطات مرتفعة في التنظيم العمومي.

ب: الدراسات المتعلقة بالتمكين.

1 الدراسات المحلية:

- دراسة (برني لطيفة، 2014) "دور تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاجتماعية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة".
- هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيما بين المؤسسات الاستشفائية العمومية.
- أما نتائج هذه الدراسة فكانت:
- لا يوجد اختلاف ذوي دالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية الخاصة.
- لا يوجد اختلاف ذوي دالة إحصائية لممارسة التمكين للعاملين وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.

2 الدراسات العربية:

- * أيضا في دراسة قام بها الفاضل (2009) تحت عنوان " علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الاردن من وجهة نظره المعلمين " حيث أعد الباحث دراسته لاجابة على التساؤل الرئيسي التالي : ما علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الاردن من وجهة نظره المعلمين ، وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها :

- أن مستوى ممارسة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم شمال الاردن عال .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على مستوى ممارسة التمكين الاداري لدى مديري المدارس بمجالاته تعزى للمؤهل العلمي،والخبرة والجنس .

- وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التمكين الاداري بمجالاته ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الاردن من وجهة نظره المعلمين .

* دراسة قام بها السويدي (2010) بعنوان "التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم هدفت الى الكشف مستوى التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ؟ وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها :

- مستوى التمكين الاداري جاء بدرجة مرتفعة في الجهة محل الدراسة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الاداري تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة .

1-2دراسة (عريفات، 2011) بعنوان: "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم تمكين العاملين ومعرفة متطلباته وكيفية تحقيقه، مع بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة. كما هدفت أيضا إلى بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن به في إدارة كل منها للأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام أداة الاستبانة..

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن تبني المنظمة تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ومشاورتهم وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعا خلاقا، الجانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمستويات، أن الموظف الممكن مؤهل لتوقع المشاكل والأزمات والتصدي لها.

3 الدراسات الأجنبية:

- دراسة (kai Yao and Xiaoming,2010) بعنوان " Study on the Moderating Effect of the Employee Psychological Empowerment on "the Enterprise Employee Turnover Tendency

هدفت هذه الدراسة إلى كشف دور العامل الوسيط المتمثل في تمكين الموظفين على ميولهم لترك العمل، تم دراسة المؤسسات الخاصة في مقاطعة صينية.

اظهرت نتائج الدراسة ان: التوزيع العادل وفرص المكافاة والعمل الرتيب والدعم الداخلي الاجتماعي وفرص العمل الخارجية هم العوامل الرئيسية للتاثير على الموظفين لترك وظائفهم.

يؤدي التمكين دورا وسيطيا في العلاقة العكسية ما بين نوعية تبادل القائد والتابع ونوايا ترك العمل.

تاسعا: تعقيب عام على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يستنتج الباحث ما يلي:

- 1 ركزت الدراسات على أهمية توضيح مفهوم العقد النفسي وإدراكه من قبل الأفراد، و المنظمة و ذلك نتيجة تغيير الظروف المحيطة بالمنظمات و بالتالي تغيير طبيعة العقود النفسية.
- 2 تناولت الدراسات مفهوم العقد النفسي و الإخلال بالعقد النفسي كمتغيرات مستقلة مؤثرة في اتجاهات و سلوك الأفراد داخل المنظمة.
- 3 تناولت الدراسات مفهوم التمكين واهميته وايضاح مستوياته.

أما الدراسة الحالية التي قام بها الباحث فإنها:

تتفق مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1 توضيح مفهوم و خصائص سمات العقد النفسي لما له من أهمية بالنسبة للفرد و إنتمائه للمنظمة و قيامه بواجباته داخلها.

2 توضيح مفهوم وخصائص و أبعاد تمكين العاملين، و أهمية تطبيق استراتيجية التمكين داخل المنظمة .

3 و تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

1 قامت الطالبة بتناول العقد النفسي كمتغير مستقل كما في الدراسات السابقة إلا أنه يختلف عنها أنه أخذ ثلاثة أبعاد للعقد النفسي وهي: محتوى الوظيفة ، و العوامل التنظيمية، و عوامل بيئة العمل .

2 الربط بين العقد النفسي و تمكين العاملين.

3 مجال التطبيق حيث ستقوم الطالبة بإجراء دراسة ميدانية بمصنع البسكوية لاسمنت.

الفصل الثاني: العقد النفسي

تمهيد :

يسمح العقد النفسي بتفحص بين العامل و رب العمل و الإدراكات الذاتية لكلا الطرفين (العامل ، و رب العمل) و تأثير هذه الإدراكات على اتجاهاتهم و سلوكياتهم (McDonladet Tumley et Feldman ;1990,1995،Makin,2000 ;Rousseau ,1999) ، كما أن العقد النفسي لا يشتمل فقط على التوقعات ، بل يشتمل أيضا على الوعود و الالتزامات و الواجبات المتبادلة .

1- الجذور التاريخية للعقد النفسي :

تعود الجذور التاريخية لفكرة العقد النفسي في أدبيات الإدارة إلى نظرية التوازن لبرنارد Bernard (1938)، والتي وظفت منظور العلاقات التبادلية لوصف الشروط التي يمكن أن تحصل من خلالها المنظمة على المشاركة المستمرة من قبل العاملين .

جاء بعد ذلك **مارك وسيمون (March and Simon)** ليوسعاً نظرية التوازن لبرنارد من خلال تقديم نموذج المساهمات و الإغراءات عن طريق تحديدهما للموارد التي يمكن تبادلها . و قد اعتبر **مارك و سيمون (March and Simon)** بأن المشاركة المستمرة تعتمد بالأحرى على إدراك العاملين للإغراءات المقدمة من قبل المنظمة بكونها مساوية أو أكبر من المساهمات المقدمة من قبلهم .

ووفقاً لهذا النموذج فإن المنظمة تبقى في حالة توازن من خلال ضمان أن المساهمات المقدمة من قبل العاملين تكافئ بمغريات و حوافز تفوقها . و يشير الباحثون إلى أن هناك إقراراً نادراً اتجاه دور نموذج **مارك و سيمون (March and Simon)** في تشكيل العقد النفسي رغم وضوح تشابه الفكرتين ، وهذا الأمر قد يعود إلى أن هذا النموذج يعكس بشكل صريح أفكار عقد التوظيف أكثر من كونه يجسد فكرة العقد النفسي .

كما أورده (**العطوي ، 2012**) في توضيح التطور التاريخي لفكرة العقد النفسي من خلال أفكار **كارل منيجر (Karl Menninger)** في كتابه تقنية التحليل النفسي عام (1958) و الذي قدم من خلاله وصفاً دقيقاً للعقد النفسي الذي يحصل ما بين المريض و المعالج النفسي ، إذ تمثل إسهامه الأساسي لفكرة العقد النفسي من خلال تركيزه بالإضافة إلى الموجودات الملموسة (مثل النقود) للعلاقات التعاقدية و العقود على الموجودات غير الملموسة للتبادل مثل (لذة الصحبة) ، كما أشار إلى أن رضا الطرفين و استمرار علاقتهما يعتمد على التبادل بالمثل .

و يعد أرجيريس Argyris (1960) أول من طبق مصطلح العقد النفسي في مكان العمل ، و الذي اعتقد بأن العاملين و منظماتهم يخلقون العقد النفسي الذي يسمح لهم بإرضاء حاجات بعضهم البعض ، فإذا شعر العاملون بأن الإدارة تحترم حقهم بالتطور و النمو ، فإنهم في المقابل يحترمون حق المنظمة في التطور .

كما يتضمن التطور التاريخي لتناول مفهوم العقد النفسي إسهاما مهما للفينسن و زملائه Levinson (1962) من خلال دراسة نشرت في كتاب معنون بالرجل و الإدارة و الصحة العقلية توضح كيف أن العقد النفسي يمكن أن يستخدم لتعزيز الصحة العقلية ، بعد ذلك جاء شين (Schein) عام (1965) في كتابه " علم النفس التنظيمي " ليركز على أهمية العقد النفسي في فهم و إدارة السلوك داخل المنظمات ، أما الفرد الذي ترك بصمة واضحة و انتقالية في تناول العقد النفسي بعد كتابات شين ، فهي الباحثة دنيس روسو (Rousseau Denise) التي قدمت مقالة مؤثرة جدا عام (1989) تعكس أبرز ملامح التوجه المعاصر لفكرة و مفهوم العقد النفسي . (عطوي ، عامر علي حسين ، 2012 ، ص 11-12)

2- مفهوم العقد النفسي :

يمثل العقد النفسي بشكل عام نظرية تسمح لنا بدراسة التبادل الاجتماعي وفهمه، فضلا عن أن مفهوم العقد النفسي قد ولد ليعبر عن وجود علاقة بين الطرفين : المنظمة من جهة أو رب العمل والعامل من جهة أخرى .ويرجع العقد النفسي إلى معتقدات الأفراد ، وإدراكهم فيما يتعلق بالالتزامات المتبادلة بين العاملين ومنظمات العمل ، فهو يمثل الاعتقادات المبنية على الوعود اللفظية أو الضمنية التي تتعلق باتفاقية تبادل مبرمة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وهذا ما نقف عليه من خلال التعاريف التالية :

إن العقد النفسي هو كأي عقد عادي ينشأ بين طرف وآخر أو بين طرف وعدة أطراف يمكن أن يفصح عنه الفرد كما يمكن أن يكتبه، كما ينفرد العقد النفسي بخاصية كونه عقدا ضمنيا غير مكتوب يوازي فيه الفرد بين مجموعة من العناصر الذاتية

ومجموعة من العناصر المحيطة. وهكذا فإن الأطراف المحيطة تشارك بمعطياتها في تشكيل هذا العقد الذي يكون نتيجة حوار داخلي يتضمن التقييم والموازنة. فالعقد النفسي إذن هو مجموعة من المعلومات والمعارف التي تشكل الاتجاهات والقيم والميول وبصفة عامة قولبة أنماط التفكير وهذه الأخيرة تحدد بدورها القرارات والمواقف في الظروف والحالات المختلفة، أو يصح القول بأن نعتبر العقد كقاعدة من المعلومات التي تترجم سلوك الأفراد، كما أنه هو المحتوى الحقيقي لسلوك الفرد فهو القوة التي تعطيه توجهها معيناً فهو يتشكل من خلال تقويم الفرد للمنافع والأضرار التي يدركها الفرد في المجتمع. (د. محمد مزيان، 1999، ص 02)

- فوفقاً لـ أرجيريس (Argryris, 1960) عرف مصطلح العقد النفسي على أنه " اتفاق ضمني بين مجموعة من الموظفين ورب العمل ، وأيد فكرة أن هذه العلاقة يمكن أن تتطور ، حيث وضع تصوراً واضحاً للعقد النفسي انطلاقاً من ثلاث خصائص:

* التركيز على التبادل على مستوى المجموعة .

* اعتبار التبادل كجزء مكمل للجوانب الملموسة .

* افتراض أن هناك اتفاقاً بين مختلف الأطراف حول طبيعة كل ما هو متبادل .

(Gorin élodie , 2012, p8).

- ويعرف كل من ليفينوس وآخرون (Levinson et al, 1962) العقد النفسي على أنه " مجموعة من التوقعات المتبادلة التي تحكم العلاقة بين الأطراف المعنية .

(Khatoriyoussef , & EL harraoui , Ilham 2015).

أما (Schein, 1965) فقد وضع مفهوم العقد النفسي من خلال افتراضه " أن الفرد لديه مجموعة من التوقعات نحو المنظمة ، و أن المنظمة هي كذلك لديها مجموعة من

التوقعات نحو الفرد ، هذه التوقعات لا تتعلق فقط بكمية العمل التي يجب توفيرها والمتعلقة بالأجور الممنوحة ، ولكنها تشمل أيضا مجموعة من الحقوق والامتيازات ، والواجبات بين العامل والمنظمة ، هذه التوقعات غير مكتوبة في أي عقد رسمي مكتوب بين الفرد والمنظمة ."

- كما أضاف (Kotter ,1973,et Schein,1980) " أن الشروط الفعلية للعقد النفسي هي ضمنية وغير مكتوبة ، لكن التوقعات المتبادلة تترتب عن علاقة بين العامل تترتب عن علاقة العمل ومنظمتة ، مما يترتب عن هذه العلاقة عقدا نفسيا . وفي هذا الإطار قد تتجم عواقب وخيمة إذا لم يلب أحد الطرفين توقعات الطرف الآخر ."

(Louise .Lemire ,2005 , p 6.)

إن المفاهيم التقليدية السابقة لمفهوم العقد النفسي التي سبقت الإشارة إليها حلت محلها مفاهيم حديثة للعقد النفسي مفادها أن هذا الأخير يعتمد على مستوى مرتفع من الوعي والنضج والمسؤولية ، وهذا ما أشارت إليه الدراسات التي اهتمت بالعقد النفسي وعملت على تطويره ومن هذه التعريفات ما يلي :

- حسب (Robinson et Morison,1997) فإن مفهوم العقد النفسي يشير إلى " مجموعة المعتقدات لدى الفرد كجزء من اتفاق متبادل بين الفرد والمنظمة ، أو بين شخص آخر ، أو منظمة أخرى .وهو إلى حد كبير ذو طبيعة إدراكية " (Marc Fréchet, 2007, p129).

- كما قدمت (Rousseau,1989) تعريف للعقد النفسي يتمحور حول إدراكات الفرد ، فمن هذا المنظور يعرف العقد النفسي "على أنه اعتقاد الفرد المرتبط بشروط وأحكام اتفاق التبادل المتبادل بين الشخص المعني والطرف الآخر " (Yohan Duport , 2015).

- وقد أضاف كل من (Rousseau,1990.Shore et terick,1994) " أن العقد النفسي مبني على أساس الوعود التنظيمية المدركة من طرف الموظف وشعوره بالالتزام

المتبادل بهذه الوعود ، والعقد النفسي هو القاعدة التي تحدد العلاقة التبادلية الموجودة بين الموظف والمنظمة " .(Tremblay Michel ,2006 , p3).

- يوضح الباحثون (Coly-Shapiro ,2005.Et Meckler ,Drake, Levinson)
2003) أن الاختلافات الرئيسية بين التصورات الأولية للعقد النفسي تمثل المرور إلى رؤية تبادلية والتي تشير إلى فوائد ملموسة نحو منظور أوسع يشتمل على عناصر ملموسة وغير ملموسة ، إن وجهة نظر تعريف العقد النفسي غيرت مستوى المجموعة نحو علاقة الفرد بالمنظمة ، حيث أن العلاقة بين هذه الأطراف ينظر إليها على أنها علاقة التبعية .(Muresanu Doina,2003 , p 425).

-المنظور العلائقي: (الثنائي) Bilatéral

-يدرس العقد النفسي من قبل علاقة ثنائية الاتجاه (الموظف وصاحب العمل) ، ويسود هذا المنظور معظم الكتابات والأبحاث ، ووفقا لهؤلاء الكتاب يمكن تعريف العقد النفسي كمجموعة من إتفاقات ضمنية بين أعضاء المنظمة ومديريها ، وتحديد الوعود والالتزامات المتبادلة بين صاحب العمل والعامل ، أي أن العقد النفسي يشير إلى إدراك الموظف والمنظمة (ممثلها) للالتزامات المتبادلة الواردة في علاقة العمل . يمكن لهذا الإدراك أن ينتج من العقود الرسمية أو من توقعات كل طرف تجاه الطرف الثاني. من رواد هذا الاتجاه (Robinson , Rousseau Herriot , Manning Kidd) .

نجد أيضا جيريرو (Geurrero,2005) في دراستها المرسومة "قياس العقد النفسي في مجال العمل الفرنسي " تعتبر أن العقد النفسي مفهوم يسمح بدراسة التبادل الاجتماعي ، أي يتعلق بالطرفين (الموظف وصاحب العمل) ، فهو يهدف إلى فهم وتحليل ديناميكية هذه العلاقة ، وكيفية التبادل .ونرى أنه بمرور الوقت ، ومع التطورات الحديثة لعلاقة العمل ضرورة إضافة فكرة ثنائية غير التبادل وهي المعاملة بالمثل وذلك لأن :

* كلا الطرفين يشاركان في العقد النفسي (الموظف ورب العمل) بشرط وجود التبادل بينهما .(هاجر قروي ، 2013 ، ص 29).

* يمكن فهم العقد النفسي كعملية تعديلات على مر الزمن ، يمكن تفسير التعديلات على أنها كيفية وعي كل طرف بدرجة تحقيق الطرف الثاني للوعود .

كما تؤكد Guerrero أنه عند دراسة العقد النفسي يجب أن يدرس مدى وفاء كل طرف لوعود الطرف الثاني وكذلك من قبل نفسه .

عليه تعرف Guerrero العقد النفسي على أنه اعتقاد مقابل للشروط المتفق عليها والمتبادلة بين الفرد والممثلين عن المؤسسة ، أي هناك نوعين من التوقعات ، ذاتية وضمنية ، مما يؤدي إلى إدراك الالتزام .

وتستند مارتينا (Martina,2007) في دراستها "العقد النفسي وجودة الحياة التنظيمية بشمال إيطاليا" على نظرية التبادل الاجتماعي لبلو (Blau,1964) في تعريف العقد النفسي ، حيث أنها ترى أن العقد النفسي هو "عقد متبادل يحتوي على المعتقدات الفردية المتعلقة بالالتزامات المتبادلة بين كلا الطرفين في العلاقة" ، أي أن العقد النفسي يتمثل في المعتقدات الفردية ، وهو ظاهرة ذاتية في جوهرها ، الأمر الذي يرجع جزئياً إلى الإدراك البشري وحدود هذا الإدراك .

*المنظور الفردي : (الأحادي) Individuel

ويشير مؤيدو هذا الاتجاه (Robinson et MORRISON) إلى أن الشروط المؤسسة للعقد النفسي تبنى على الوعود ، وأنها ليست بالضرورة معلنة من قبل وكلاء المنظمة .كما يتفق مناصرو هذا الاتجاه على أن العقد النفسي هو "مجموعة من التوقعات المتبادلة الخاصة بالموظف، والتي ترتبط بالتزاماته تجاه صاحب العمل ، كما يتوقع أن يتلقى مقابلها " .

حسب المنظور الفردي فإن العقد النفسي هو إدراكي وذاتي الإدراك، يعني أن الأطراف المشاركة في العقد النفسي لا تشترك في نفس المفهوم لشروطهم، أي كل حسب إدراكه. (الذاتية هي نتيجة المعالجة المعرفية التي تؤخذ على حسب الشروط الشخصية للعقد النفسي، فذاتية العقد النفسي في الواقع جزء لا يتجزأ لجميع الاتفاقات سواء كانت مكتوبة أم مسموعة ، فهي تشير إلى كيفية تفسير العقد النفسي وفهمه وتقديمه أو عرضه يوميا .

ويعرف كدان (Cadin,2002) العقد النفسي على أنه مجموعة من المعتقدات أو الاقتناعات التي اكتسبها الأفراد فيما يخص الوعود التي أبرمت وقبلت بين أنفسهم والآخرين، وهي تتضمن تبادل (الأموال ، الولاة، الأداء، الشعور بالانتماء ...).

(هاجر قروي ، 2013 ، ص 30)

1.2 العقد النفسي عند تايلور

لقد شهدت السنوات من القرن 19 كما أوردها (صوفي ، 2006) تراكما في الموارد وتطورا تقنيا في مجال الصناعة الأمريكية وكانت القوى العاملة في المصانع ذات تخصص عال، وكان الإعتماد كبيرا على خبرة المهندسين الصناعيين ي تصميم المنظمات يفرض تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة حيث كانوا يقومون بتصميم المعدات ويشرفون على تركيبها ويقدمون مقترحات حول كيفية إدارة وتوجيه القوى العاملة، وقد برز من هؤلاء المهندسين "فريدريك تايلور" كقوة فاعلة في تأثير الإدارة العلمية على النظرية التقليدية للتنظيم.

وقد توصل تايلور من خلال الملاحظة والتجربة العلمية والبحث إلى أن ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال، وسوء ظروف العمل ونظم الحوافز هي السمة الغالبة في معظم المنظمات. وقد دفعت هذه الظروف تايلور إلى تحديد ما يمكن أن يؤديه العمال بمعداتهم وعددهم ونشاطاتهم بطريقة علمية، وبمقابل ذلك ما يمكن أن يقدمه صاحب العمل (الإدارة) اتجاه عماله. وفي ذلك إشارة إلى العقد النفسي القائم على تبادل المنفعة

والمصلحة بين الإدارة والعمال، وبهذا يكون تايلور من الأوائل الذين ساهموا وأشاروا إلى العقد النفسي، ويتجلى ذلك بصورة واضحة في جوهر فلسفته التي أوضحها في المبادئ الأساسية الأربعة للإدارة وهي :

1- تطوير حقيقي في الإدارة.

2- الاختيار العلمي للعاملين وتعليمهم.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملین.

4- التعاون الحقيقي والكامل بين الإدارة والعمال.

وتمثل هذه المبادئ الأربعة النقل العلمي لمدخل تايلور للإدارة العلمية، كما نلاحظ أنه قد دعا إلى ضرورة استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية والملاحظة المنظمة.

أما الإختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد، ويجب إختيارهم بعد أن يتم التأكد من تأهيلهم المناسب، وتوافر القدرات اللازمة لتحمل عبء العمل، ومسؤوليات الوظيفة. كما أكد تايلور على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد التام للعمل والتدريب المناسب على العمل، وبذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

إن تايلور والداعين إلى للإدارة العلمية لم يغفلوا العنصر البشري في مبادئهم أو منهجياتهم، أو استراتيجياتهم الداعية إلى تحسين الفعالية التنظيمية. ورغم النقد اللاذع الذي وجه إلى تايلور من طرف النقاد، فقد كان تركيز تايلور ينصب بصورة واضحة على

مهام الوظيفة أكثر من الأفراد، إلا أنه كان يستخف بخبراء الكفاية لأنهم كانوا يعدون بحل المشكلات بسرعة. (صوفي عبد الوهاب ، 2013 ، ص 168).

كما أن كتاباته قد أظهرت اهتماما بالعلاقات الإنسانية حيث يقول : " لا يجب تطبيق أي نظام للإدارة مهما كان جيدا بطريقة جامدة، فصاحب العمل الذي يراجع ويدقق أعماله وهو يرتدي قفازا جلديا فاخرا، ولم يعرف عنه أن يديه أو ملابسه قد اتسخت بسبب العمل، وأنه يتحدث إلى رجاله العاملين بطريقة يحاول أن يبرز فيها تفوقه أو تعاليه عليهم، أو لا يتحدث إليهم إطلاقا، هذا الشخص لا أمل له في معرفة أفكار ومشاعر هؤلاء الرجال، فتوفير فرصة التعبير عن الرأي، بحرية لكل عامل، خاصة أمام رؤسائه، تمثل صمام الأمان، وإذا كان المشرفون مراعين لمشاعر الآخرين وينصتون لما يقوله العاملون معهم، ويحترمون رأيهم، فليس هناك سبب واحد لتكوين نقابات عمالية أو الإضراب عن العمل."

2.2. العقد الاجتماعي والعقد النفسي :

يرى (خليل، 2005) أن العقد الاجتماعي هو تلك الفلسفة التي تحاول تفسير نشوء المجتمعات وتطور الإنسانية، كما أنها تبحث وبشكل أساسي في علاقة الدولة والسلطة بالشعب والجماعة، بمعنى أن الدولة والسلطة هي نتاج اتفاق عقده الجماعة على تشكيل هذه الدولة التي ستدير حياتهم، وتقدم لهم الخدمات، وتفض النزاعات بينهم وتحميهم من الأخطار الخارجية والداخلية.

كما أنّ فكرة العقد الاجتماعي ظهرت قديما عبر أفلاطون وأرسطو، ولكنها اتخذت الآن مسارًا مختلفا عما كانت عليه قديماً، إذ جرى إعادة دراستها وبلورتها وصياغتها على شكل نظرية علمية متكاملة.

تقوم هذه النظرية على فرضية "حالة الطبيعة"، ومؤداها أن البشر كانوا في مبدأ أمرهم أحرارا لهم كافة الحقوق، لكل منهم الحق في كل شيء. ولكن، بما أن سعي كل واحد منهم

إلى التمتع بجميع الحقوق كان لابد أن يؤدي إلى تنازع واقتتال، فقد اهتموا بعقولهم إلى طريقة لتنظيم هذه الحقوق بصورة تضمن الأمن والعدل، بمعنى : إبرام "عقد اجتماعي" يتنازلون بموجبه عن حقوقهم بهدف تنظيمها وحفظها واستردادها بصورة تمنع التنازع والتدافع والصراع. (خليل عمر معن ، 2005 ، ص 52)

واضح أن فكرة العقد الاجتماعي بهذا المعنى تطرح مسألة الحكم طرعا أعم وأعمق وعلى مستويين : أصل الاجتماع وأصل الدولة، وهما مستويان من التعاقد مختلفان :

يتعلق الأمر في المستوى الأول بتنازل الأفراد، للمجموعة التي تتشكل منهم، عن الحقوق الطبيعية التي كانوا يتمتعون بها في "الحالة الطبيعية"، في مقابل حقوق مدنية تضمنها لهم المجموعة/الدولة. أما على المستوى الثاني فالأمر يتعلق أساسا بتفسير شكل الحكومة : فالأفراد يتنازلون هنا لا للمجموعة، بل لشخص واحد يقوم بمهام الرئاسة والحكم بما في ذلك الحفاظ على حقوق الأفراد والجماعة. (خليل عمر معن ، 2005 ، ص 52)

إن نظرية العقد الاجتماعي بصفة عامة سواء عند توماس هوبز أو جون لوك أو جون جاك روسو ترجع أصل الدولة إلى عقد أبرمته الجماعة بهدف الانتقال من حالة الطبيعة إلى وضعية النظام الذي يعني ميلاد الدولة. تبنى هذه النظرية ثلاثة مفكرين جمعتهم قواسم مشتركة عديدة في تفسيرهم لها، وهم "جون لوك، وجان جاك روسو، وتوماس هوبز".

أ-العقد الاجتماعي من وجهة نظر توماس هوبز :

يرى "هوبز" أن الإنسان عاش في مرحلة ما قبل المجتمع بحالة همجية لا أخلاقية، تحت سطوة المصلحة الذاتية وانعدام القوانين، فكان لا بدّ له من إنشاء المجتمع حتى يحقق الإنسان مصالحه. كما أنه يرى الناس غير قادرين على حكم أنفسهم بأنفسهم، لذا افترض

أنَّ المَلَكِيَّةَ المطلقة البعيدة عن المَلَكِيَّةِ الحاكمة باسم الإله والتي تمتلك سلطة مطلقة غير مقيدة قادرة على سنِّ التشريعات والقوانين النّاطمة لحياة النّاس. (خليل عمر معن، 2005، ص 54)

ب-العقد الاجتماعي من وجهة نظر جان جاك روسو : يعتقد "جان جاك روسو" أنّ الحالة الأصلية للإنسان كانت مسالمة وديعة، تسودها قيم أخلاقية، ويرى أيضًا أنّ الحاجة لنشوء المجتمع جاءت من التطور التقني والاقتصادي، حيث أدت هذه التطورات إلى ظهور المقارنات والملكية الخاصة بين النّاس، فالملكية الخاصة أدت إلى ظهور الصفات السلبية بحسب رأيه.

أما في ما يتعلق بنشأة الحكومة حسبما وضّح روسو، فإنّها ما كانت لتكون لولا الملكية الخاصة، إذ إنّ هذه الملكية أدت إلى انقسام المجتمع إلى قسمين : قسم الملاك وقسم العمّال، فخوف الملاك من العمّال هو الذي دفعهم إلى تشكيل الحكومة التي أشاعوا أنّها ستحقق العدل والمساواة وتكافؤ الفرص بين أفراد المجتمع، ولكنها في الحقيقة أنشأت لحماية المصالح والأموال.

ج-العقد الاجتماعي من وجهة نظر جون لوك :

يختلف "جون لوك" مع "توماس هوبز" حول الحالة الأصلية للإنسان، إذ يعتقد جون لوك أنّ الحالة الطبيعية للإنسان كانت تسودها القوانين ولم تكن بتلك الهمجية التي صورها "توماس هوبز"، كما أنّه يعتقد -وهذا مما يميز معتقداته- أنّ الإنسان كان على علاقة مع الإنسان الآخر تحت مظلة المساواة في الحريات مؤسسًا بذلك المذهب الحر الجديد، فالإنسان برأيه له حقوق مطلقة لا يستطيع المجتمع منحه إيّاها. أمّا بالنسبة لنشوء السلطة فيرى أنّها ضرورية على أساس عقد بين المجتمع والحاكم لتطوير مفهوم الحريات والدفاع عن الشعب. وفي هذا يتفق مع "هوبز" ولكنه قد يختلف معه في شأن أن تكون هذه

السلطة سلطةً مطلقة، فهو يؤيد الثورة على الحاكم الظالم والسلطة المستبدة ويرى ضرورةً في إنشاء برلمانٍ يُنتخب من الشعب للوقوف بوجه هذه السلطة. (خليل عمر معن ، 2005 ، ص 54)

نرى أنه في كل منطق تعاقدى هناك شكل من أشكال الأدلة المطلوبة في العقد فإذا كان ذا أصل طبيعي تتبعه التنمية السياسية فهو في حالة العقد الاجتماعي، وإذا كان تنظيمياً فهو في حالة العقد النفسي .

3.2. العقد النفسي وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى :

-الثقة التنظيمية والعقد النفسي :

يمكن وصف علاقة العمل من خلال العقود النفسية التي هي عبارة التزامات كل طرف للطرف الآخر على وجه التحديد لأنها تشمل التوقعات والالتزامات المتبادلة، والتي تعتبر بمثابة الوعود الأكثر أو الأقل ضمنية. فإذا انتهكت هذه الوعود ترتب عنها عدم الثقة، وعدم الرضا، وحتى ربما حل علاقة العمل (إنهاء)، إذن نحن نتكلم عن انتهاك العقد النفسي عندما نشير إلى التجربة الذاتية المعاشة من أحد الطرفين عندما يرى الطرف الآخر لم يف بالالتزامات التي وعد بها، ومن جهة أخرى فهو تسليط الضوء على الدور الأساسي الذي تلعبه الثقة كأساس للعقد النفسي بانتظام. فتعزز ثقة الموظف عندما تقوم المنظمة بتوضيح التزاماتها، فهذا ما يولد الثقة وبالتالي يتشكل لدى الموظف شعور الإلتزام بالعمل من أجل مصلحة المنظمة. بمعنى أن الثقة تؤثر على السلوك الاجتماعي للفرد الموظف. (Eric Campoy , 2005 , p.p 4-5)

-العدالة التنظيمية والعقد النفسي :

يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي، حيث يتم إدراك العدالة التنظيمية في مكان العمل من طرف الموظفين من خلال التزام المنظمة بالوفاء بالتعهدات

والالتزامات سواء كانت مادية أو معنوية، والتي تؤثر في النهاية على سلوكياتهم ومواقفهم في العمل. (عطوي ن عامر علي حسين ، 2012، ص 170)

-**الولاء التنظيمي والعقد النفسي** : يقصد بالعقد النفسي اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، والتحاق الفرد بمنظمتها يعني وجود عقد نفسي واقتصادي وإهمالهم له يترتب عليه ضعف في درجة الولاء ومن ثم تبدأ محاولات الانتقال.

3- النظريات المفسرة للعقد النفسي :

3-1: نظرية التبادل الاجتماعي :

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي كإحدى الإتجاهات النظرية التي تبلورت نهاية الخمسينيات من القرن العشرين كنظرية تعكس الواقع الإمبريقي (بدراسات تجريبية) وتفسير السلوك الإنساني في مستويات مختلفة. فجاءت في محاولتها الأولى بمجموعة من الأفكار الأساسية والتي يتمثل بعضها في أن الأفراد في عملية التفاعل الإجتماعي إنما يتبادلون أنماط السلوك. لتعتمد في تفسيرها للسلوك على عوامل سيكولوجية بحتة ترتبط في بعض مضمونها بعوامل بيولوجية، وجاءت في محاولات لاحقة بتجاوز اختزال السلوك الإنساني في العوامل السيكولوجية (النفسية) بارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافة، وهذا ما قال به "بيتر بلاو".

تؤمن النظرية بأن الحياة الاجتماعية ما هي إلا عملية تفاعلية تبادلية بمعنى أن أطراف التفاعل أو طرفي التفاعل تأخذ وتعطي لبعضها البعض، وهذا الأخذ والعطاء يسبب ديمومة العلاقة التفاعلية وتعميقها، بينما إذا أسند الفرد علاقته التفاعلية على مبدأ الأخذ دون العطاء، أو العطاء دون الأخذ فإن العلاقة لابد أن تنقطع أو تلاشى عن الأنظار. (عطوي ن عامر علي حسين ، 2012، ص 170)

تستخدم نظرية التبادل الاجتماعي في مجالات عديدة كعلم الاجتماع، والعلاقات التنظيمية، والعلوم السياسية، لكنها أكثر استخداماً في العلاقات التنظيمية، ومن أهم روادها (Peter Blau, George Houans ,H.Kelly, T.Thiabut).

أ- كيلي H.Kelly و ثيبوت T.Thiabut (1959) :

يشير الباحثان أن مفاهيم الاجتماعى تستطيع تفسير جميع أنماط العلاقات الاجتماعية والسلوك الاجتماعى عند الأفراد والجماعات فالعلاقات تعتمد على نسب التكاليف والأرباح التى تنطوي عليها علاقات الأفراد الاجتماعى.، إذ كان لكل علاقة اجتماعية تكاليف وأرباح، وأن التفاعل بين الجماعات والمجتمعات يعتمد استمراره أو قطعه على توازن أو عدم توازن التكاليف والأرباح التى تتمخض عن عملية التفاعل بين جماعتين أو مجتمعين أو أكثر.

كما أن مفاهيم التبادل الاجتماعى التى جاء بها كيلي و ثيبوت تعتمد على التوازن الكمي والنوعي بين الواجبات والحقوق، فإذا كانت واجبات الفرد كثيرة وصعبة يحتاج أداها إلى خبرة واسعة وإدارية عميقة ودراسة طويلة فإن حقوقه المادية والاعتبارية يجب أن تكون كثيرة.

أما إذا كانت واجبات الفرد قليلة ومحدودة وروتينية لا تحتاج إلى مهارة وخبرة، فإن حقوق ذلك الفرد المادية والمعنوية لابد أن تكون قليلة، أو إذا كانت الحقوق و لا تنطبق مع الواجبات التى قام بها الفرد فإن العلاقة تضعف وربما تقطع كلياً. (هاجر قروي ، 2013 ، ص 34)

ب- جورج هومنز George Homans (1961) :

يعتبر "جورج هومنز" من بين ممثلي نظرية التبادل الاجتماعى، ويتضح ذلك من خلال إسهاماته العديدة في مجال بحوث الجماعات الاجتماعية، ولقد تأثر "هومنز" بأعمال كل

من باريتو Parito، وهندرسون Hunderson، وكذلك تأثره ببحوث يكينر Skinner، في علم النفس التجريبي.

وتتطوي نظرية التبادل الاجتماعي على منهج جديدة لرؤية ميكروسوسولوجية دقيقة تتحصر في علاقة فردين فقط، لذا أنتجت قضايا في غاية الدقة عن جزء من السلوك الفردي وليس كله.

ويشير "اوبس كورز" في إطار حديثه عن إسهامات "هومنز" بأنه ظهرت لديه إضافات جديدة في مؤلفه بعنوان "السلوك الاجتماعي أشكاله وعناصره الأساسية" ويتمثل هذا في تحوله من الاهتمام التحليلي بمدخل النسق إلى اهتمامه بمنظور التبادل الاجتماعي والسيكولوجي، ويتضح ذلك فيما أكد عليه "هومنز" من أن التفسير والفهم الشامل للسلوك الإنساني لا يكون ممكنا على المستوى السوسولوجي ما لم يتصل ذلك التفسير بالمنظور السيكولوجي.

ولقد ركز "هومنز" على علاقات التكامل والتوازن، وقد ظهر هذا في تناوله لحالة التوازن في النسق الاجتماعي. وقد انعكس هذا التحيز بربطه عمليات التبادل بالاستقرار والتوازن وخاصة بأخذه بما يسمى "بالتبادل المتكافئ" والذي يرتبط في رأيه بتحقيق عدالة عملية التبادل وفي هذا يعرف العدالة باستمرارية عملية التبادل مغفلا في هذا تفاوت القوة بين أطراف التفاعل، وظروف الأفراد وحاجاتهم. (عيسى إبراهيم عثمان، 2008، ص 101)

وأن عملية التبادل يمكن أن تتضمن مفهوم القهر والقسرية، أو اضطرار طرف إلى تقبل الأمر دون رغبة، ويتضمن التبادل المتكافئ على المستوى الفردي والجماعي، كما يظهر في افتراضاته النابعة من التبادل المتكافئ وهي :

- افتراض التوازن بين المكافأة التي يحصل عليها الفرد مقابل ما يقده للجماعة ، بمعنى آخر التوازن بين مسؤوليات الفرد وحقوقه .

-توازن قيمة المكافأة مع ما تم استثماره .

- توازن المكافأة مع الكلفة .(إحسان محمد الحسن ، 2005 ، ص 123).

- يبدأ التفاعل الاجتماعي عند "هومنز" من تفاعل الأفراد التبادلي (وجها لوجه) عاكسا الأوجه النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي ، وليس المنفعة المادية ، لأنها ليست دائما هدف التبادل الاجتماعي .و لأن الفرد داخل الجماعة يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له ، الأمر الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية ، وبدوره يكشف عن تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته . واعتبر هومانز هذا القبول والاحترام والتماثل مكافآت اجتماعية للفرد داخل جماعته.(عيسى ابراهيم عثمان، 2008،ص 220)

ج- بيتر بلاو Peter Blau (1964) :

حاول " بيتر بلاو " تركيز اهتمامه في البداية على عرض وتحليل العمليات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد في المجتمع ، وذلك باعتبارها خطوة أولى نحو بناء نظرية اجتماعية أكثر تعقيدا في البناء الاجتماعي تقوم على اعتقاده في إمكانية تفسير البناء الاجتماعي الأكثر تعقيدا من خلال العمليات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد . وبعد مؤلفه " القوة والتبادل في الحياة الاجتماعية " .(أحمد زايد، 2006،ص163)

معبرا عن إسهامه المباشر في نظريته عن التبادل الاجتماعي ، هذا الإسهام الذي كان بمثابة شكل مختلف تماما عن اهتمام هومانز نظرا لاهتمامه بالخصائص العامة للبناء الاجتماعي ، والنظم الاجتماعية التي تتعلق فقط بالمواقف أو المجتمعات المحلية وليس بالأفراد فقط .(أحمد زايد، 2006 ، ص 163)

رغم أن بلاو بدأ بدراسة وتحليل عملية التبادل على مستوى العلاقات الفردية إلا أنه يعمل على تجسيد العلاقة بين هذا المستوى الأول ، ومستوى التنظيمات والمجتمع ، ويعتقد أنه لا يمكن بحث عملية التفاعل الاجتماعي و الإطار الثقافي . فالبناء الاجتماعي يشكل نتيجة عمليات التفاعل ، ولكنه يكتسب بعد قيامه وجودا مستقلا ، ويصبح من العوامل المؤثرة في عملية التفاعل والمتفاعلين .

مما سبق نستنتج أن مفهوم هذه النظرية ينطوي على العلاقات بين الأفراد فيما بينهم ، أو بين الأفراد ومشرفيهم ، من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل ، أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به ، ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد ، ولذلك فنظرية التبادل الاجتماعي تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها.

3-2: نظرية التوقعات ليفكتور فروم Victor Vroom :

عرض " فكتور فروم " عام 1964 نظريته في الدافعية على أساس علمي ، تختص بالكيفية التي يمكن بها تنشيط سلوك الفرد وتسييره . وقد طورت هذه النظرية فيما بعد من طرف " بوتر " و"لور" ويمكن توضيح هذه النظرية وفق العناصر التالية :

- خصائص نظرية التوقع لفروم :

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية ، وهي أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية الاختيار بين عدة بدائل ، قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به ، والمفاضلة بين بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ، فقبل تبني الفرد لسلوك معين يأخذ بالنتائج المحتملة ويختار منها تلك التي يتوقع منها المنافع المناسبة له .

ولتوضيح أكثر نورد الخصائص التالية ، حيث أن النظرية قامت على الفروض التالية :

* سلوك الفرد تحدده القوى التي تتبع من الفرد ومن البيئة .

* الأفراد يتخذون قراراتهم بشأن السلوك الذي يجب إظهاره في المنظمة ، بالرغم من وجود قيود حول هذا السلوك مثل : القواعد ، نوع التسيير ، التكنولوجيا المستعملة ، المعايير الرقابية على جماعات العمل ...إلخ ، فأغلب الأفراد يتخذون نوعين من القرارات ، الأول يتمثل في قرار العمل والبقاء في نفس المنظمة أو الانتقال إلى منظمة أخرى ، والقرار الثاني يتعلق بمقدار العمل و الإنتاجية .

* يختلف الأفراد في حاجاتهم وأهدافهم ، ومن ثم فهم يختلفون حول ما يريدونه من المنظمة التي يعملون فيها .

* الأفراد يختارون بين العديد من الاحتمالات حول الطريقة التي تجعل سلوك معين يعطي النتائج المرجوة. (محمود سليمان عميان ، 2004 ، ص 287)

* يميل الفرد إلى الإختيار بين بدائل عديدة للسلوك ، و أن السلوك الذي يختاره يعظم به عوائده .

* تعتبر دافعية الفرد لعمل محصلة العلاقات المدركة بين الجهد و الأداء و الحافز المستلزم مقابل الأداء ، أي العلاقة بين الجهد و الأداء توقع الفرد أن جهوده ستؤدي إلى أداء معين .

* العلاقة بين الأداء و المكافأة : معرفة الفرد أن الأداء هو الوسيلة التي تمكنه من الحصول على العوائد المرغوبة .

* العلاقة بين المكافآت و الأهداف الشخصية : تتمثل قوة جاذبية العوائد الذي يحصل عليه الفرد .

* تمثل العلاقات بين كل الجهد و الأداء و الحافز عملية تقدير شخصي للفرد ، و أنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير ، أي ما يشعر به فرد معين يختلف عما يشعر به شخص آخر .

* و بهذا يمكن القول أن النظرية تفترض أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين ، سيقوم بالبحث نفسه و ذاته عن ترجمة مقدار كل من الجهد المبذول لأداء عمل معين للحصول على العوائد التي يراها مهمة له ، و عليه يستوجب الاهتمام بهذه المتغيرات المؤثرة في سلوك الفرد. (محمود خضير كاظم ، 2002 ، ص 281)

- عناصر نظرية "فروم" و تفاعلها :

يرى "فروم" أن الدافع الفعال لا يكون من خلال مجموعة ثابتة من الحاجات ، أو من خلال مجموعة من الدوافع الخارجية ، وإنما يكون من خلال عوامل معينة تنتج عن الجهد و الأهداف الشخصية للفرد و الحافز المقابل لأداء ، و يظهر ذلك كما يلي :

النتائج : هو النتيجة النهائية لتصرف أو سلوك معين ، و هناك مستويين من النتائج ، نتائج المستوى الأول التي تشير إلى نتائج أداء المهمة التي يعهد بها الفرد و تقاس بالإنتاجية ، معدل دوران العمل ، الغياب ، و تأخر العاملين و نوعية العمل و غيرها ، و يمكن أن نقول عنها أنها ناتجة عن التوقع الأول ، أما نتائج المستوى الثاني ، الإيجابية أو السلبية ، هي التي يتوقع أن تؤدي إليها نتائج المستوى الأول ، و تتمثل في الأجور ، الترقية ، أمن العامل و غيرها .

التوقع : هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله الفرد و بين الأداء المطلوب الوصول إليه ، أي احتمال أن يتبع مستوى معين من الجهد بمستوى مماثل من الأداء ، فإذا شعر الفرد أن مجهوده و نشاطه سيضيع سدا ، التوقع سيميل إلى صفر ،

فإن العلاقة بين الجهد و الأداء ستكون ضعيفة ، أما إذا أحس مجهوده سيؤدي إلى أداء مرتفع ، فهذا العلاقة ستكون قوية بينهما ، أي أن التوقع يقترب إلى واحد.

(ماجدة عطية ، 2003 ، ص130)

الروابط الوسيئية : هي مقياس قوة العلاقة بين القوة و الأداء و محتواه مع إمكانية الحصول على حوافز معينة ، فمثلا قد يعتقد الفرد أن أدائه العالي هو الوسيلة التي تمكنه من الحصول على حوافز مالية عالية ، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك علاقة بين الاثنين و يستوي بذلك من يعمل ومن لا يعمل ، و بهذا فكلما كان هناك تأكيد بوجود علاقة بين الأداء و العوائد ، كلما زادت دافعية الفرد للأداء ، فالروابط الوسيئية التي تعرف العلاقة بين الجهد المبذول و نتائج المستوى الثاني ، و يتضح أنها عبارة عن احتمال يتراوح بين الصفر و الواحد ، و من أجل أن تكون العلاقة قوية يجب على الفرد أن يربط بين العمل و الحوافز التي يمكن الحصول عليها مقابل ذلك ، و أن يكون قادرا على تقييم الأداء الناجح الذي حققه ليحصل على المكافأة المستحقة ، و من اجل ذلك فعلى المشرف توضيح هذه العلاقة للمرؤوسين من أجل تمكنهم من رفع دافعيتهم نحو الأداء.

(ماجدة عطية ، 2003 ، ص130)

جاذبية و قوة العوائد : كما أوردها (جاد ، 2000) و يعني بها التفضيل الذي يظهره الفرد حول بعض نتائج المستوى الثاني ، و يشير هذا العنصر إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحرص عليه ، فقيم العوائد تختلف من فرد إلى آخر ، و بهذا نجد أن بعض الأفراد يعتبرون الأجر ذا أهمية كبيرة بالنسبة إليهم عن باقي العوائد الأخرى ، و البعض الآخر يهتمون بالترقيات ، و هناك من يهتم بالتقدير و تحقيق الذات في العمل أكثر من العوامل الأخرى ، و بالتالي درجة جاذبية العوائد تتحدد من خلال مدى منفعة هذه العوائد للفرد ، فكلما حققت المنظمة حاجات هامة أكثر للفرد كلما زادت قيمتها ، و تتحدد كذلك من خلال احتمال مدى تحقيق تلك العوائد ، حيث تزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول عليها و تعطي لجاذبية العوائد قيمة محددة.

(عبد الوهاب أحمد جاد ، 2000 ، ص 249) .

إذن نجد "فروم" وضح أنه من أجل التحكم في التوقع ، يستوجب على الإدارة اختيار العمال المؤهلين و إعطائهم التكوين اللازم و تزويدهم بما يحتاجون إليه لتحقيق لأهدافهم ، في حين من أجل التحكم في الروابط الوسيالية ، يرى ضرورة توضيح العلاقة بين الأداء و المكافأة و تأكيد هذا الارتباط بينهما بمكافأة الذين استطاعوا تحقيق الأداء ، أما من أجل تسيير قوة جاذبية العوائد ، فعليها بالبحث حول طرق تقييم الحاجات لكل فرد ، و مقابلة كل حاجة بالعوائد اللازمة لإشباعها .

تساعد هذه النظرية الإدارة في القيام بمعرفة الحاجات التي يرغبها الأفراد ، و هذا من خلال محاولتها لإيجاد التناسب بين العوائد المتاحة و بين الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها ، و التي تمنح على أساس فردي. (كامل محمد مغربي ، 2004 ، ص 126)

و يمثل هذا الشكل نموذج مبسط لجوهر هذه النظرية ، إذ يشير فروم إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل معين يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز ، أما التوقع الثاني الذي يبني عليه هذا التصور فيرى فروم أن الفرد الذي إذا حقق إنجاز هذا فيعتمد إلى التساؤل في إمكانية مكافئته أم لا .

3-3: نظرية المساواة (آدمز 1965) :

تتص هذه النظرية على أنه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يستلمونها و مقدار الجهود التي يبذلونها ، فإنهم يتطوعون لتخفيف هذا التفاوت ، إلى جانب ذلك كلما كان التفاوت كبيرا اتجه الأفراد إلى تخفيفه. (عبد الحميد زيات ، 2001 ، ص62)

و هذا التفاوت يمثل اللامساواة و هو الشعور باللاعادلة بين العائدات من عمل الفرد و ما يبذله من جهد و مهارات و معارف و أداء متميز ، مقارنة مع شخص آخر ، و تستند هذه النظرية التي وضعها "آدمز" إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل

عليها مع تلك بالنسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة و بنفس الظروف فإذا كانت المقارنة عادلة و تساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا ، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله .

و تشتمل نظرية المساواة على ثلاث خطوات أساسية هي : التقييم ، المقارنة و السلوك ، و يتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص ، مستوى التعليم ، المهارة ، مقدار الجهد المبذول في العمل و نحو ذلك) و المخرجات (العوائد المالية ، الترقيّة ، الاهتمام الذاتي ، التميز و التقدير و الاحترام و غير ذلك) .

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم و المقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي ، و على العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل ، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين ، و هذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل ، و تتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدركة .

و تقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة :

- تقليل الجهد المبذول في العمل .
- المطالبة بزيادة الأجر .
- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به .
- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة .
- ترك العمل . (مصطفى شاويش ، 2004 ، ص 141)

3 4 : نظرية تبادل قائد-عضو :

مع العلم أن القائد يلعب دورا حاسما في نقل المعلومات ذات الصلة بتشكيل العقد النفسي يمكن أن نذكر نظرية تبادل قائد-عضو ، و التي توضح تأثير القدرات المتبادلة ، و التي

عرفت من قبل قرابن و سكاندوا (Graben et Scandwa) " كنظام مكون من العلاقات المعهودة بين عضوين و التي تترتب عنها أنواع مختلفة من السلوكات المترابطة و تقسيم النتائج المتبادلة لصالح تصميم بيئة عمل معينة" .

و ينطلق من مبدأ أن علاقات المدير بعماله تختلف نوعيا بينهم ، و يستند هذا المفهوم شأنه في ذلك شأن العقد النفسي على نظرية التبادل الإجتماعي القائم على التبادل العادل و القيمة العادلة .

يرى كل من بارزفول و زملاؤه (Parzefall ;Shapiro et Colye) (2005) أن العامل الذي يلتزم بسلوكات مفيدة ذات فائدة بالنسبة للمدير ، و تتجاوز الشروط الشكلية بالإضافة إلى عمله بطريقة كافية و مرضية عندما تكون نوعية العلاقة مرتفعة و العكس بالعكس ، فإن تأثير تبادل عضوية القائد على العقد النفسي يكون أكثر تشجيعا من المنظمة ، فيترك مجالا أكثر تقديرا للمديرين في منح المزايا. (Boisseau Claudia.2013.p15)

إن نوعية العلاقة بين الموظف و رب العمل تقريبا قد تكون مقياس ناتج عن حالة العقد النفسي ، تشير النتائج التجريبية المتعلقة بالتكوين الأولي لتبادل قائد-عضو خلال عملية التوظيف ، إلى أن نوعية تبادل قائد-عضو تؤثر على وضوح وجود المعلومات التي يعطيها المديرين للموظفين الجدد على وجه التحديد ، فإن نوعية هذه العلاقة قد تؤثر على استجابة المدير حول الإخلال بالعقد النفسي إن الشعور بالإخلال بالعقد النفسي من طرف العامل قد يتوقف على الجودة الأولية لتبادل قائد-عضو ، و ستؤثر على عمليات التبادل التي تليها .

و تجدر الإشارة إلى أن الإجراءات الإدارية ككل ، من شأنها أن تقوم بإعادة تنظيم جوهري لتوقعات و تصورات العمال ، و تشير الدراسات إلى أن استيعاب هذا العقد هو جد معقد ، و أن الإخلال بالعقد النفسي له تأثير سلبي على ردود أفعال الفرد داخل

المنظمة و مختلف المواقف و السلوكيات مثل : الثقة ، المواطنة ، الأداء المتوقع ، الرضا و الإلتزام التنظيمي.

4- أنواع العقد النفسي ، خصائصه ، و تكوينه .

4-1. أنواع العقود النفسية :

إن تقديم مفهوم العقد النفسي و كذلك قياسه كان محط خلاف بين الباحثين حتى نهاية التسعينات ، فقد ركز كل من روسو و تيجوريوالا (Rousseau et Tijoriwala,1998) على مسألة تعدد أبعاد مفهوم العقد النفسي ، الأمر الذي قادها إلى صياغة نموذج يحدد أربع أبعاد أساسية للعقد هي كما يلي : العقد التبادلي (التعاملي) ، العقد العلائقي ، العقد المتوازن ، العقد الإنتقالي .

4-1-1. العقد العلائقي :

في هذا العقد ترتيبات العمل تكون طويلة المدى و مفتوحة على المستقبل و مؤسسة على الثقة و الإخلاص و العائدات ، فهي مشروطة بالأداء القائم على العضوية و المشاركة في المنظمة و يمكن قياسها عن طريق بعدين أساسيين :

أ- الاستقرار :العامل يبقى في المنظمة و يقوم بما هو مطلوب منه في العمل .

ب- الإخلاص : صاحب العمل يكون مدفوعا لدفع راتب مقبول يساعد العامل على البقاء و الاستمرار على المدى البعيد . و مطلوب من العامل تدعيم المؤسسة للتعبير عن إخلاصه و عن ولاءه لاحتياجات و حاجيات و اهتمامات المنظمة ، بمعنى نوع من المواطنة للمؤسسة و مواطن صالح بالنسبة للمنظمة ، أما بالنسبة لصاحب العمل (المنظمة) ، فيدعم الأفراد من حيث تحسين معيشتهم ، و اهتماماتهم و عائلاتهم .

(صوفي عبد الوهاب ، 2013 ، ص 171)

4-1-2. العقد المتوازن :

ترتيبات العمل تكون ديناميكية و مفتوحة للمستقبل و مشروطة بالنجاح الإقتصادي للمنظمة و فرص العمال لتطوير مساهمهم المهني ، و تطوير الإمكانيات التي توفرها المنظمة . تشارك كل من العامل و المؤسسة بشكل كبير في تعلم وتطوير الآخر .

أما بالنسبة للعائدات فتكون على أساس الأداء و المشاركة في أن يكون هناك نوع من المقارنة في الإمكانيات و ما توفره المؤسسة حسب الأداء الذي يقوم به الأشخاص ، و يمكن قياس هذه الحالة من خلال ما يلي :

أ- **إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي و العمل في المنظمة** : تطوير المسار المهني عن طريق سوق العمل الخارجية فهنا بالنسبة للعامل يتوجب عليه تطوير المهارات التسويقية ، أما بالنسبة لصاحب العمل فيقوم بتعزيز العامل على عمل طويل المدى خارج المنظمة أو داخلها من خلال توفير المهام التي تساعده على تطوير مهاراته .

ب- **التقدم الداخلي** : تطور المسار المهني في سوق العمل الداخلية بالنسبة للعامل فهو مطالب بتطوير مهاراتهو يتم تقييمها من طرف صاحب العمل ، أما بالنسبة لصاحب العمل فهو يكون مستعدا و مدفوعا لخلق فرص تطوير المسار المهني للعمال داخل المؤسسة .

ج- **الأداء الديناميكي** : العامل مطلوب منه القيام بأداء ناجح فيما يخص أهداف جديدة و مطلوبة يمكن أن تتغير مرات في المستقبل و ذلك لمساعدة المؤسسة في بقائها متنافسة ، أما بالنسبة لصاحب العمل و يكون مستعدا لترقية التعليم المستمر و مساعدة العمال بتنفيذ متطلبات عملهم بنجاح . (صوفي عبد الوهاب ، 2013 ، ص 171)

4-1-3. العقد التبادلي (التعاملي) :

هي تلك ترتيبات العمل في إطار فترات قصيرة المدى أو محددة تكون مبدئياً مركزة على التبادل أو التعامل الإقتصادي ، و المهام الضيقة الخاصة ، و تكون كذلك على أساس مساهمة محدودة للعمال في المنظمة ، و يمكن قياس هذه الحالة عن طريق بعدين :

أ- **ضيق** : المطلوب من العامل أن يؤدي فقط مجموعة من المهام المحددة و الثابتة و يقوم فقط بما هو مطلوب منه أو بما هو مدفوع أجره ، أما بالنسبة لصاحب العمل فهو مستعد لتوفير نوع من الإنتماء المحدود للمنظمة و القليل أو لا شيء من التكوين أو تطورات أخرى بالنسبة للعامل .

ب- **قصير المدى** : العمال ليسوا مطالبين بأن يبقوا في المؤسسة و يكونوا مستعدين للعمل في وقت محدود ، أما بالنسبة لصاحب العمل يوفر العمل فقط في وقت محدد و ليس مطالباً بتقييم أي استعداداً للعمل في المستقبل .

4-1-4. العقد الإنتقالي (حالة تحويلية) :

و هو ليس شكلاً من أشكال العقد النفسي ، بل هو حالة عقلية فكرية تعكس نتائج التغيير التنظيمي و التحولات التنظيمية و التي تتناقض مع ترتيبات العمل التي تم تأسيسها في السابق و يمكن قياسها بما يلي :

أ- **عدم الثقة** : بالنسبة للعامل و هو يعتقد أن المؤسسة ترسل إشارات غير ثابتة و مختلطة فيما يخص رغباتها و اهتماماتها ، في هذه الحالة العمال لا يثق العمال في المؤسسة ، أما بالنسبة لصاحب العمل فله معلومات مهمة حول العمال و المؤسسة لا تثق في العمال . (صوفي عبد الوهاب ، 2013 ، ص 171)

ب- **عدم التأكد (مشكوك فيه)** : العمال غير متأكدين فيما يخص طبيعة واجباتهم نحو المؤسسة أما بالنسبة للمؤسسة (صاحب العمل) يقيس مدى عدم تأكد العمال بالنسبة

لاستعداداتهم المستقبلية ، بمعنى آخر صاحب العمل يركز على تقدير هذه الحالة (عدم التأكد) بالنسبة لمستقبل العمال. (صوفي عبد الوهاب ، 2013 ، ص 171)

ج- في حالة تدهور مؤقتة : بالنسبة للعمال فهم يتوقعون عائدات قليلة في المستقبل من خلال مشاركتهم في المؤسسة مقارنة مع الماضي ، و يتوقعون كذلك تدهورا مستمرا في المستقبل (الأمل قليل) ، أما صاحب العمل و بتأسيس تغيرات لخفض أجور العمال و الفوائد و هذا قد يؤثر في نوعية حياة العمل مقارنة بالأعوام السابقة .

أما هاندي فيميز بين ثلاثة أنواع من المنظمات تحدد طبقا لنوع العقد النفسي الشائع و تتمثل تصنيفات هذه المنظمات فيما يلي :

1- العقود الجبرية : في هذا النوع من المنظمات يكون الفرد فيها ضد إرادته و تحت قوة قاهرة و من أمثلة ذلك السجن ، و المستشفيات العقلية ، و تتوقف طريقة المراقبة على قواعد العقوبات و الجزاء فهي تحرمه من شيء كبير من هويته و مع الأسف يضيف هاندي أن بعض المؤسسات كالمدارس و المستشفيات و حتى المصانع في المجتمعات المعاصرة يمكن أن يتم إدراجها في هذا النوع من التنظيمات .

2- العقود الحساباتية : إن العقد في المؤسسات هو عقد إرادي يحدث تبادلا في هذه المنظمات فالفرد يؤدي عملا معيناً و المنظمة تقدم له مقابل خدماته ليس الأموال فقط بل أشياء أخرى كالترقية و الفرص الإجتماعية. (صوفي عبد الوهاب ، 2013 ، ص 171)

3- العقود التعاونية : في ظل هذا العقد فإن الفرد يميل إلى تقمص (الولاء) أهداف المنظمة و يسعى أن يكون مبدعا في تحقيقا ، و يبدو أن معظم المسيرين يعملون على توجيه منظماتهم نحو هذا النوع من العقود ، لكن غالبا ما تصطدم هذه الجهود بتناقض الأهداف فما هو مفيد للتسير قد لا يكون كذلك بالنسبة للفئات الدنيا من المنظمة ، و لا

يمكن فرص أي شيء على الأفراد لأن ذلك يخل بالعقد التعاوني و حرية الدخول في العقد يعتبر شرطا أساسيا في العقد التعاوني. (صوفي عبد الوهاب ، 2013، ص 270)

و قد أضاف محمد مزيان (2003) ثلاث أنواع من العقود النفسية و هي كالتالي :

1- عقد الولاء أو العقد التعاوني : هذا العقد يرادف إلى حد كبير العقد العلائقي كما عرفته (Rousseau Denise) ففي هذا العقد يتقمص العامل أهداف المؤسسة و يعمل على تحقيقها و يبذل أقصى الجهود لذلك ، كما أن المؤسسة تستجيب للعامل من حيث حاجياته و توقعاته فهو عقد يمكن اعتباره صحيا و مفيدا للطرفين .

2- العقد التأمري : في هذا النوع من العقود فإن الطرفين في المؤسسة (المسيرين و العمال) يفتتعون بأنماط معينة من العمل لا تصل إلى ما هو مطلوب أداءه ، و كل الأطراف واعية بأن الطريقة التي يسير بها العمل بعيدة عن القواعد التي ينبغي إتباعها . نستطيع أن نبلور هذه الحالة بنوع من التأمر على ترك الأمور على حالها ، و يصبح ما هو غير عادي و غير مرغوب فيه وفق المقاييس الموضوعي هو السائد ، فالعقد التأمري هو ذلك العقد الذي يتوقع العامل فيه أن مواعيد العمل يمكن التصرف فيها كما ان المؤسسة تعرف هذا التصرف و كأنها متفقة معه أو ليس لها القدرة على تغييره لأسباب مختلفة فتغض الطرف عنه و تكون النتيجة ذلك أن يصبح ما هو غير مرغوب فيه سمة من الثقافة التنظيمية. (محمد مزيان ، 2003 ، ص 63)

3- العقد التحولي : هو عقد مبني على حسابات ظرفية محددة ، فالعامل مقتنع أن وجوده في المؤسسة هو لمدة معينة و المؤسسة كذلك ، و لذلك فالعقد أساسه تبادل الالتزامات المرتبطة بهذه الفترة الزمنية ، كما أن العقد التحولي قد يقتضي ظروفًا خاصة تمر بها المؤسسة من حيث تغيير هيكلتها أو إعادة تأهيلها فتفرز نوعا من العقود التي تأخذ بعين الاعتبار الحالة الظرفية للمؤسسة. (محمد مزيان ، 2003 ، ص 63)

4-2. خصائص العقد النفسي :

إن دراسة خصائص العقد النفسي هي أكثر سهولة للتعميم و هي تسمح للقيام بتحليلات مقارنة للعقود النفسية من وجهة نظر الموظفين .

حسب ماكلين و روسو (Mcleanparks,1993) et (Rousseau,1998) خصائص العقد النفسي هي عبارة عن خصائص "عامة و واسعة" لعلاقة العمل ، و هي تستبعد التصورات و الإلتزامات المحددة من طرف الموظف و صاحب العمل ، و هناك 5 خصائص للعقد النفسي :

- استقرار الإلتزامات .
 - إمتداد و إتساع الإلتزامات .
 - نفاذية الحدود بين المجال الخاص و المجال المهني .
 - الإلتزامات الملموسة : واضحة و صريحة و سهلة للملاحظة ، الطبيعة الإقتصادية للإلتزامات .
 - الأطار الزمني : مدة الإلتزامات و ضبط الإلتزامات .
- و وفقا لـ (Van den Brande et Janssens,2004) فقد أضافا الأبعاد التالية :
- التوافق في التبادلات .
 - مستوى العقد النفسي (المستوى الفردي،مستوى الجماعة). (Trentzsch-joy Sabine, 2011, p105)
- و يحدد محمود السيد خصائص العقد النفسي كالتالي :

أ- العقود النفسية شخصية :

نظرا لان العقد النفسي يتضمن معتقدات شخصية فإنه يعبر عن فهم ذاتي للشخص و ترجمته لالتزامات المنظمة نحوه، و يشير هذا الفهم إلى أن الأفراد يقومون بتشفير تلك المعلومات بطريقة ذاتية خاصة لأنفسهم ، يختلفون عن الآخرين في فهم و ترجمة تلك المعلومات .

ب- العقود النفسية كتوقعات :

فإنه يعتبر بمثابة توقعات أو وعود يلتزم كل طرف بتنفيذها للطرف الآخر في مرحلة مستقبلية ، و تنشأ هذه التوقعات من العقد المكتوب أو شفويا ، أو من خلال سلوك أطراف أخرى في العقد .

ت- العقود النفسية كإتجاهات :

تتضمن الإتجاهات 3 مكونات : معرفية ، عاطفية ، سلوكية ، و يشتمل المكون الأول على المعتقدات و هياكل المعرفة و الأفكار و الخبرات المتعلقة بالهدف المراد الوصول إليه ، و يشير المكون الثاني إلى الإستجابات العاطفية التي تتشكل من واقع المعتقدات ، في حين يمثل مكون السلوك الأفعال التي يؤديها الإنسان للوصول إلى الهدف . (رشاد السيد غنيم ، 2008 ، ص 45)

- **العقد النفسي كنموذج عقلي :** يعرف العقد النفسي كنموذج عقلي مقسم إلى مجموعة عناصر مدركة من طرف الفرد (Stein,1992 ;Horowitz,1988 ;Beck,1967) ، وبعبارة أخرى يمكن النظر إليه على أنه الإطار المعرفي الذي يمثل المعرفة المنظمة حول مفهوم معين -شخص أو وضعية- و التي تؤثر على كيفية معالجة المعلومات (Fiske et Taylor,1984) هذا النموذج العقلي يتطور تدريجيا على أساس الخبرات المتنوعة و المختلفة التي تشكلت مرة واحدة ، كما يوجه الأفراد إلى الطريقة التي يمكنهم من خلالها إدراك المعلومات و كيفية تذكرها تفسيرها ، و هكذا فإن هذا المخطط العقلي يبسط

العمليات الداخلية للفرد ، التي تمكنه من إعطاء معنى للأحداث و المواقف . و يقسم هذا النموذج العقلي إلى 3 مستويات :

أ- مستوى المعتقدات الأولية :

يتعلق بالالتزامات الضمنية ، لكل من أطراف العقد النفسي حيث يكون هذا المستوى حول بنود و شروط علاقة العمل ، و على وجه التحديد تتعلق هذه المعتقدات بالالتزامات المتبادلة بين الفرد ومنظّمته الناشئة من الوعود الصريحة أو الضمنية ، إذن فهذه المعتقدات تعتبر أساس العلاقة بين الموظف و صاحب العمل لأنها تحدد الالتزامات التي يملكها كل فرد متعاقد نحو الآخر ، كما يمكن لممثلي المنظمة أثناء مراحل التعيين و الاختيار نقل الوعود التي تجعل الموظف يعتبر أن منظّمته لديها عدد من الالتزامات فيما يتعلق ب : الأجور و الفوائد ، فرص التدريب ، و محتوى العمل... الخ ، أما بالنسبة للالتزامات الشخصية للموظف فتظهر منذ بداية عمله في المنظمة من أداء ، و مرونة ، ولاء.

ب- مستوى المعاني و المدلولات :

يرى (Conway,2002) أن هذا المستوى يرتبط بالمعتقدات ، و يصف طبيعة علاقة العمل ، فالعقد النفسي يعرف كعقد تبادلي بمعنى يرتكز على أساس تبادل اقتصادي أو كعقد علائقي ، بمعنى تبادل اجتماعي . فالباحثون حول العقد النفسي يتفقون أن الالتزامات يؤثر على طبيعة العقد النفسي ماكلين و روسو (Mclean Parks,1993 et Rousseau) ، و حدد هؤلاء الباحثين حدوداً خمسة أبعاد أساسية عامة تميز علاقة العمل:

(1) توجه علاقة العمل ("الاقتصادية" في مقابل " الاجتماعية و العاطفية ").

(2) لمدة ("المدى القصير" مقابل "المدى الطويل") و دقة الأفق الزمني ("وقت محدد" مقابل "غير محدد") .

(3) الاستقرار ("ثابت" في مقابل "ديناميكي") .

(4) المدى ("محدودة" في مقابل "شاملة") .

(5) ملموسية ("ملاحظتها علنا" مقابل "فهم ذاتي") .

و ينبغي النظر في هذه الأبعاد حيث تشكل هذه الأخيرة الخصائص العامة لعلاقة العمل المتضمنة في شروط العقد النفسي (Rousseau et Tijoriwala ,1998)

و بالاعتماد على أعمال ماكنيل ، نستطيع التمييز بين العقد النفسي التبادلي و العلائقي ، فالعقد النفسي التبادلي يركز أساسا على التبادل الاقتصادي بين الموظف و المنظمة حيث توفر له الأجر المناسب ، و بيئة عمل آمنة و ضمانات فرص عمل قصيرة الأجل ، و في المقابل يقوم الموظف بمجموعة من المسؤوليات و الالتزامات محددة بوضوح و محدودة ، وهذا النوع من العقود النفسية يحكمه مبدأ المعاملة بالمثل.

ويشمل العقد النفسي العلائقي مكونا اجتماعيا و عاطفيا قويا ، ففي هذا النوع من التبادل ، تقدم المنظمة فرص التدريب لموظفيها و التنمية و الأمن الوظيفي على المدى الطويل ، و في المقابل ، يقوم الموظفون بمجموعة من الالتزامات على نطاق أوسع و أكثر انتشارا : تثبت مدى ارتباطهم و التزامهم للمنظمة من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية (روبنسون و موريسون ، 1995) مع الاعتقاد أن المنظمة ستقدر ولاءهم ، و تقدم لهم فرص النمو المهني ، لذا يستند العقد النفسي العلائقي على مبدأ المعاملة بالمثل و

الإيثار . (Dulac , T , Delobbe , 2005 , p47)

ب- المستوى التجريدي :

يرى (Fabian,2010) أن هذا المستوى يستند إلى مخططات موجودة مسبقا لكل فرد ، فالأفراد يقترحون من علاقة العمل كلما ارتبطت بالمعايير و الإيديولوجيات فيما يخص العمل . حيث أوضحت "روسو" أن علاقة العمل توجد ضمن سياق إيديولوجي ، تأخذ هذه الإيديولوجية في الظهور في شكل مخططات " ما قبل التوظيف " لدى الفرد قبل دخوله إلى منظمة جديدة . وفور دخوله إلى منظمة جديدة يقترب من علاقة العمل من خلال النمط الموجود لديه مسبقا حول علاقة العمل ، ومن خلاله أيضا تصفية الخبرات المتعلقة بعلاقة العمل ، و الالتزامات المتبادلة التي ترتبط بها و يعتقد بعض الباحثين أن المعايير و الأيديولوجيات المرتبطة بالمهنة تلعب دورا رئيسيا في طريقة إدراك الفرد لعلاقة العمل .

* إن تعرف العقد النفسي كمخطط أو تصور عقلي يوضح أهمية التصورات الذاتية للأفراد لعلاقة العمل.(FabienDeloch , 2015)

4-3. تكوين العقد النفسي

يعتبر العقد النفسي حسب روسو (Rousseau,2007) كمخطط عقلي الذي يمتلكه العاملون حول علاقة العمل ، بمعنى مجموعة المعتقدات التي يكونونها حول طبيعة علاقة العمل النموذجية ، وقد تم تطوير هذا المخطط لأن الأفراد يطورون القيم المعممة قصد المعاملة بالمثل ، و تتأثر هذه القيم من قبل الأسرة و المدرسة ، و جماعات الأقران ، و عند التفاعل مع غيرهم من العمال ، و يضيف الكتاب أنه حتى قبول دخول أول وظيفة له ، يطور الفرد إفتراضات حول ما يجب أن يتلقاه و أن يعطى له كجزء من علاقة العمل ، هذا هو المخطط الذي سيمكن الفرد العامل من تفسير خبرته المهنية و التي بدورها تؤثر على الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها.

4-3-1. آليات تكوين العقد النفسي : حسب روسو كل شخص له علاقة بوعد أو توقع

ما في نطاق العقد النفسي يعتبر مشاركا في هذا العقد ، فالمشاركون في العقد يتمتعون بثلاث آليات قصد تكوين العقد النفسي :

أ- التفاعل :

يمكن أن يكون عبارة عن رسائل إدارية سواء أكانت مكتوبة أو لفظية أو توجيهات ، نصائح ، وعود ، ... فالتفاعل هو آلية مستعملة كثيرا عند المسيرين ، أصحاب العمل. (صوفي عبد الوهاب ، 2013 ، ص 173)

ب- الملاحظة :

و تسمح للعامل من مراقبة نظرائه من العمال رؤسائه ، أو أعضاء آخرون من التنظيم ، وهذا ما يعطيه الفرصة لاكتشاف و فهم بعض المؤشرات الاجتماعية ، و هو نفس الشيء بالنسبة للمسيرين و الإدارة نحو العمال .

ت- الإشارات الهيكلية البنائية :

هذه المؤشرات تنقل المعلومات عن طريق الإجراءات المعمول بها من طرف الموارد البشرية . مثال : المزايا المعطاة لبعض العمال ، نظام التعويضات ، توازن الأداءات ، إمكانية الترقية ، إمكانية التكوين ، فهي في أغلب الأحيان عبارة عن وثائق رسمية مكتوبة التي تعبر عن تلك الوعود على شكل إعلانات ، بيانات ، مهمات أو غيرها من الوثائق الرسمية. (صوفي عبد الوهاب ، 2013 ، ص 173)

5- محتوى العقد النفسي :

5-1. التمييز بين التوقعات و الإلتزامات و الوعود :

* إن العقد النفسي هو مجموعة "التوقعات" و التي تكون على أساس تصور وجود وعد أو اتفاق متبادل استنادا إلى الإشارات و المعلومات المستقبلية من طرف الموظف ، يكون قد شكل وعودا ضمنية (ناتجة عن تفسيرات الفرد ذاته) ، وهذه الوعود تتدفق من "الالتزامات" التي تتشكل نحو رب العمل في عقد نفسي .

و من المنظور التاريخي لتطور مفهوم العقد النفسي تجدر الإشارة إلى أنه في البداية كان هناك حديث عن التوقعات لدى روسو التي بدورها أكدت على أهمية كلمة الوعد بالنظر إلى أن التوقعات هي نتيجة من الماضي سواء كانت صريحة أو ضمنية ، ومع ذلك نلاحظ أن هناك غموضا حول استخدام هذه المفاهيم من خلال الكثير من المؤلفين الذين أبدلوا فكرة الواجبات البسيطة و اعتبروها وعودا دقيقة سواء كانت بشكل صريح أو ضمني

* و قد تم توضيح مصطلح " الوعود " من طرف (جيريرو و

كامبوي Geurrero,etcampoy) في عام 2005 ، حيث بينا أن هناك نوعان منها :
أولا الضمانة التي يشوبها القليل من الغموض حول الالتزام بفعل أو عدم فعل شيء ما و هي أكثر غموضا . ثانيا يتم توصيل الوعد من خلال الفعل الذي يعبر عن نية مستقبلية ، إذن هذا هو الاعتقاد بالالتزام الذي سيؤسس للعود المتصورة إن المعتقدات الأساسية تتعلق " بالالتزامات " و " الوعود " المنتظرة من صاحب العمل من خطوات و مراحل الاختيار ، كذلك بالمثل ما ينتظر من طرف الموظف من أداء و مرونة و ولاء .

و يمكن أن نميز حسب روسو (1995) أربعة أحداث يمكنها أن تكون الوعود :

- الإعلانات المفتوحة .
- ملاحظة معاملة الآخرين .
- إيضاح سياسة المنظمة من خلال الوثائق .
- نظام تسيير المسارات.

6-عمليات العقد النفسي : (الاختراق والانتهاك) :

يعد مفهوم اختراق العقد وانتهاكه العنصر الحيوي والفكرة الجوهرية في نظرية العقد النفسي لأنه يقدم توضيحا أساسيا عن الأسباب التي تجعل العقد النفسي يؤثر بشكل سلبي على مشاعر العاملين ومواقفهم وسلوكياتهم. وقد أستهيرت فكرة اختراق العقد وانتهاكه في

موضوع العقد النفسي من مفاهيم العقود القانونية والتي تعبر عن إخلال طرف من أطراف العقد بأحد الشروط أو البنود التي يحتويها. وبشكل عام تعبر حالة خرق العقد وانتهاكه عن الحالة المعاكسة لعدم إيفاء المنظمة بواحد أو أكثر من التزاماتها ووعودها تجاه العاملين. (عطوي ، عامر علي حسين ، 2012، ص 14)

وقد استخدم الباحثون مصطلحي "الإختراق" و "الإنتهاك" بشكل مترادف حتى جاء (Morrison et Robinson,1997) وقدموا نموذجا نظريا يقدم تمييزا أساسيا بين هذين المفهومين والذي أصبح الآن أمرا مقبولا بشكل واسع في أدبيات العقد النفسي، ويوضح هذا النموذج أيضا الشروط والظروف التي يمكن أن تساهم في جعل الشخص يدرك حدوث حالة من اختراق وانتهاك العقد النفسي من قبل المنظمة، ويتضمن هذا النموذج سلسلة من العمليات الفرعية المتتابعة التي تتجه جميعها نحو عمليتين أساسيتين هما "إدراك اختراق العقد النفسي، وانتهاك العقد النفسي".

وتعتبر عملية اختراق العقد النفسي عن الحالة الإدراكية التي تتبلور لدى الفرد تجاه فشل المنظمة في تحقيق واحدة أو أكثر من إلتزاماتها ضمن العقد النفسي وبأسلوب يتناسب مع مساهمات الفرد، أو أنها تعبر عن حالة الحساب العقلي والمنطقي أو حالة المقارنة الإدراكية التي يجربها الفرد حول ما يستلزمه نسبة إلى ما هو موعود به من قبل المنظمة. وضمن هذا النطاق يثار سؤال جوهري في أذهان العديد من الباحثين مفاده : ما هي الأسباب الكامنة وراء حدوث حالة اختراق العقد النفسي؟. إن السبب الأول الممكن لحدوث الاختراق يتمثل في عدم كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهناك العديد من الدراسات التي أثبتت صحة هذه الفكرة، حيث وجدت إحدى الدراسات من وجهة نظر العامل فقد بأن العاملين يشعرون بعدم إختراق العقد النفسي بسبب وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية جيدة.

أما من وجهة نظر صاحب العمل فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن مدراء الموارد البشرية في شركات مختلفة أكدوا بأن المنظمات التي استطاعت أن تحافظ على الإيفاء بوعودها تجاه العاملين كانت تمتلك ممارسات كفاءة في إدارة الموارد البشرية.

(عطوي ، عامر علي حسين ، 2012 ، ص 14)

كما تشير الأدبيات إلى وجود شرطين أساسيين يساهمان في نشوء حالة اختراق العقد النفسي وهي إخلاف الوعود وحالة عدم التناسق.، إذ تحدث حالة إخلاف الوعود عندما يكسر أحد المدراء في المنظمة بشكل علني ومعروف وعدا محددًا لعامل واحد أو مجموعة من العاملين، وهذا يحدث إما بسبب عدم وجود الرغبة والإستعداد، أو بسبب عدم الإتساقوالإتفاق الذي يحدث عندما يكون هنالك فهم مختلف لدى طرفي العقد تجاه محتوى ومعنى الوعود والإلتزامات وهذا ينتج بسبب حالة التفكير المتخالف أو تعقيد الإلتزامات وغموضها أو بسبب ضعف عملية الإتصال.

أما عملية انتهاك العقد النفسي فإنها تعبر عن حالة شعورية سلبية يمكن أن تتبع عملية إدراك اختراق العقد النفسي، أو أنها بمثابة ردة فعل شعورية أو استجابة عاطفية قوية لعملية اختراق العقد النفسي وعدم قدرة المنظمة على الإيفاء بالالتزاماتها، كما أنها تمثل حالة من الاستعداد العقلي لردة الفعل المتناسبة مع المشاعر السلبية ذات العمق النفسي الكبير، وهذا التطرف العاطفي أو ردة الفعل الشعورية المصاحبة لحالة اختراق العقد النفسي تضم في طياتها خليطاً أو مجموعة من الصور العاطفية السلبية والمشاعر السيئة تجاه المنظمة مثل : مشاعر خيبة الأمل، ومشاعر الغضب، والتعبير عن الألم، والانعراج البدني وارتفاع نبرة الصوت، وأحزان عميقة، والتي يمكن أن تقود إلى استجابات سلوكية وموقفية غير مفضلة من قبل المنظمة، وهذه التجربة العاطفية والشعورية لخيبة الأمل والاستياء والإحباط قد تنبثق من طريقة تفسير العامل لأحداث خرق العقد وظروفه المصاحبة، وعملية التفسير هذه تعبر عن بحث الأفراد عن الأسباب التي أدت إلى حدوث

خرق العقد النفسي فهي تحدد كثافة المشاعر السلبية التي سوف يعبر عنها الفرد العامل.
(عطوي ، عامر علي حسين ، 2012 ، ص 15)

6-1. الإنتقال من اختراق العقد النفسي إلى الانتهاك :

يشير الباحثون إلى أن كل عامل داخل المنظمة لديه التزامات ضمنية أو رسمية متبادلة مع المنظمة التي يعمل فيها (العقد النفسي) ، وهو خلال مسيرة عمله داخل المنظمة يتابع في أغلب الأحيان مختلف الأحداث التي تجري داخل المنظمة والتي تكون في هيئة قرارات معينة أو ممارسات عمل أو إجراءات محددة... إلخ، وعندما يدرك هذا العامل بشكل مباشر أو غير مباشر بأن وقوع أحد هذه الأحداث أو عدم وقوعها قد ساهم في عدم تحقيق أحد إلتزامات المنظمة التي كان موعودا بها فإنه سيدرك حينها بوجود اختراق في العلاقة التبادلية ما بينه وبين المنظمة.

وفي سياق نتائج علم النفس فإن أي عملية إدراك أو تقييم لحدث ما يتبعه في ظروف معينة استجابة شعورية وعاطفية، وبما أن عملية إدراك تعبر عن تصور إدراكي وعملية تقييم لعدم الإيفاء بالعقد النفسي، فإن انتهاك العقد النفسي يشير إلى الاستجابة العاطفية السلبية التي يمكن أن تتبع مرحلة الاختراق، ولذلك فإن انتهاك العقد النفسي يشير إلى مشاعر الغضب والخيانة التي يشعر بها العامل عندما يعتقد بأن منظمته قد فشلت بالمحافظة على وعودها (اختراق العقد النفسي). (عطوي ، عامر علي حسين ، 2012 ، ص 21)

6-2. أسباب انتهاك العقد النفسي :

رغم أننا أشرنا إلى أسباب انتهاك العقد النفسي في العنصرين السابقين إلا أننا سنعرض أسباب انتهاك العقد النفسي بشكل مفصل.، حيث يرى كل من روسو وموريسون (1997) أن أسباب انتهاك العقد النفسي تلعب دورا كبيرا في ردود أفعال الموظفين، كما يمكن أن ينظر إلى انتهاك العقد النفسي على أنه مقصود، أو غير مقصود.

وتقريبا ينظر إلى انتهاك العقد النفسي على أنه غير مقصود في إطار حالتين :

الأولى : في حالة وجود اختلاف حقيقي في الآراء بشأن الالتزامات بين طرفي العقد المنظمة أو صاحب العمل والموظف . (Christine Marie Viens , 2006 , p21)

الثانية : في حالة خرق للعقد النفسي راجع إلى المنظمة لأنها غير قادرة على إحترام وعودها والتزاماتها تجاه الموظفين، ويحدث هذا الانتهاك غير المقصود عندما تكون المنظمة في خضم مواجهة صعوبات مالية، خسارة في الإيرادات، أو خسارة حصتها في السوق.

ولكن قد ينظر لانتهاك العقد النفسي على أنه مقصود :

عندما تقرر المنظمة إراديا عدم احترام التزاماتها في العقد النفسي تجاه الموظف، فعلى سبيل المثال في الشركة التي تشهد فترة من الربح الكبير وتقرر فصل العمال من أجل خفض التكاليف، فإن الموظفين يشعرون أن المنظمة كانت قادرة على احترام وعودها لكنها اختارت بقصد وتعمد تجاهل هذه الالتزامات.

وهناك نوع آخر من انتهاك العقد النفسي المقصود عندما لا يفي الموظف بالتزاماته تجاه المنظمة، وبالتالي لم تعد للمنظمة أي حاجة للرد بالمثل (إلغاء المنظمة إلتزاماته وعودها تجاه الموظف). وهناك عامل يؤثر على الشعور بخرق العقد النفسي وهو اليقظة، فاليقظة هي الدرجة التي تجعل الموظف يراقب بنشاط مدى قدرة المنظمة على تحقيق العقد النفسي خاصة في الحالات التي تكون فيها فجوة بين ما يحصل عليه الموظفون وبين ما تم وعدهم به، فاليقظة تزيد من إمكانية إدراك الأفراد لهذه الفجوة. (Christine Marie , 2006, p21)

6-3..ردود الأفعال الناتجة عن انتهاك العقد النفسي :

لقد وصف كل من (Robinson et Morrison,1997) ردود الأفعال الناتجة عن انتهاك العقد النفسي بأنها متعددة الأوجه، نظرا لمجموعة واسعة من الاستجابات لتي تترتب عنه فهو في الواقع ينطوي على استجابات الاحباط ، والضيق في عض

المستويات، وفي درجة معينة فإنه يسبب استجابات أكثر تطرفا بما في ذلك الغضب الشديد، الإستياء، المرارة والسخط.

إن انتهاك العقد النفسي عموما يؤثر سلبا على الثقة التنظيمية، والرضا، وعلى الأداء، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يؤثر على بقاء الموظفين في المنظمة. كما يمكن أن تمتد الاستجابات المترتبة عن انتهاك العقد النفسي إلى أقصى درجة لتشمل كل سلوكيات وتصرفات الموظف، لأن التزامات الموظف بذلك سوف تكون معرضة للانخفاض. وعموما فإن انتهاك العقد النفسي له تأثير سلبي واسع على كفاءة وأداء المنظمة على المدى البعيد. (Christine Marie Viens , 2006 , p23)

يضيف محمود السيد بعض التأثيرات المحتملة لانتهاك واختراق العقد النفسي نوردها فيما يلي :

أ- ترك العمل :

يؤدي الإخلال بالعقد النفسي إلى صورة ذهنية لدى العاملين عن عدم العدالة الأمر الذي يترتب عليه خفض معتقدات العاملين بجدوى البقاء في المنظمة، وعندما يكون الظلم مدركا بشكل واضح، فإن العاملين يمكن أن يستجيبوا لعدم تنفيذ التزامات المنظمة، بإنهاء علاقة العمل.

ب- التعبير الصوتي :

يستهدف التعبير الصوتي إصلاح علاقة العمل القائمة على التبادل الإجتماعي بين الفرد والمنظمة، لذلك يوصف رد الفعل هذا بأنه بمثابة سلوك تهديد لتلك العلاقة مثل صفارة إنذار للمنظمة في شكل شكوى، الغرض منها تفعيل تغييرات إيجابية في العقد النفسي.

ث- الولاء :

من المفترض أن يرتبط الإخلال بالعقد النفسي سلبيا بولاء العاملين، إن درجة الإخلال بالعقد النفسي ترتبط سلبيا بمدى الولاء الذي يشعر العاملون بأنهم مدينون به للمنظمة، وعندما كانت المنظمة تعامل موظفيها بصورة عادلة، إن احجام هؤلاء العاملين عمدا عن أداء سلوك الدور الإضافي يمكن أن يكون أول الخسائر الناتجة عن الإخلال بالعقد النفسي.

6-4. أهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على تخفيف الآثار السلبية لاختراق وانتهاك بالعقد النفسي :

سنحاول من خلال هذا العنصر إبراز بعض الأساليب التي يمكن من خلالها تجاوز بعض ردود الأفعال السلبية الناتجة عن الشعور بانتهاك واختراق العقد النفسي وهي كما يأتي :

أ- البدائل الوظيفية المتاحة :

يقصد بها مدى توافر فرص وظيفية أخرى متاحة خارج المنظمة، فالموظفون الذين يمكنهم الحصول على عمل مماثل في مكان آخر يحتمل ألا يكون لديهم الرغبة في الإستمرار بالعمل في المنظمة، ومن جانب آخر فمن المتوقع أن يتجه هؤلاء العاملون نحو التعبير الصوتي، وتقليل درجة ولائهم وتظهر سلوكيات الإهمال، حيث يعتبر هذا هو البديل الوحيد للانتقام من منظماتهم التي لم تلتزم بوعودها.

ب- تبرير الإخلال :

إن العاملين يتفهمون عدم تنفيذ المنظمة لالتزاماتها، إذا كان هناك تبرير لتلك الظروف غير المرغوبة التي أحدثت ذلك الإخلال في العقد النفسي، وأن ردود الأفعال تجاه الإخلال يمكن أن تكون غير حينما يدرك العاملون أن هناك مؤثرات خارج نطاق سيطرة

المنظمة. (رشاد السيد غنيم ، 2008 ، ص 44-45)

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز مفهوم العقد النفسي بإعتباره موضوع جديد نسبيا و تطوره من خلال الجذور التاريخية له ، فقد تناولنا مختلف التعريفات التي تناولته ، علاقته ببعض المفاهيم ، النظريات المفسرة للعقد النفسي ، أنواعه ، آليات تكوينه ، محتوياته ، عملياته.

الفصل الثالث:

تمكين العاملين

تمهيد :

طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري و من هذه المفاهيم الحديثة ، مفهوم التمكين (Empowerment) ، و هو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة ، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات .

إن المفهوم مشتق من كلمة (power) ، أي القوة و معناها اللغوي التمكين ، و عندما نعرف التمكين كمفهوم إداري ، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال و الموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي ، و تحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات ، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه ، وقراراته ، و تطبيقاته .

و هذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه ، و في علم الإدارة ، هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل ، مثل الصلاحية ، المسؤولية ، المعرفة ، التكنولوجيا ، العلاقات ، المال ، و سمة الشخصية .

1 - مفهوم التمكين :

1-1. التمكين في القرآن الكريم :

ورد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الاسلامية في مصدر واحد وهو القرآن الكريم فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن في اكثر من موقع وفي عدة مناسبات منها:

قول الله تعالى: "الذين ان مكناهم في الارض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الامور" (سورة الحج -41)

وقوله تعالى: "انا مكننا له في الارض وأتيناها من كل شيء سببا " (سورة الكهف-84)

وقوله تعالى ايضا:"ذي قوة عند ذي العرش مكين" (سورة التكويد*20)

وقوله عز وجل:"قال ما مكنني ربي فاعينوني بقوة اجعل بيني وبينكم ردما" (سورة يوسف*95)

وقوله سبحانه وتعالى : "وكذلك مكننا ليوسف في الارض يتبوا منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع اجر المحسنين" (سورة يوسف*56)

طرح مفهوم التمكين هنا في القرآن قد يختلف من حيث طبيعة التمكين ،فهنا نرى بان التمكين رباني ، اي ان الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لانبيائه والصالحين من خلال تمسكهم بالدعوة ومساندة لتلك الرسالة وتكريما لرسله وانبيائه.

1-2. التمكين لغة :

يعرف التمكين لغة حسب ما ورد في اهم المراجع والمعاجم العربية -لسان العرب لابن منظور (1990) ، ان التمكين يعني القدرة والاستطاعة .

وحسب معجم الوسيط (2000) فان مكن له في الشيء اي جعل له سلطانا وقدرة.

(احمد الخطيب ، عادل المعاينة، 2009، ص29)

و هو التقوية أو التعزيز ، و التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة و المؤسسية ، و ذلك بتقديم المصادر الفنية و تعزيز الاستقلالية و المسؤولية الذاتية و التركيز على العاملين في المنظمة ، و منحهم القوة و المعلومات و المكافآت و المعرفة و حمايتهم في حالات السلوك الطارئ و غير المتوقع خلال العمل.(مازن ، عبد العزيز، 2006 ، ص 01)

1-3. اصطلاحا :

فقد تعددت وجهات النظر والتعريفات التي تناولت مفهوم التمكين نتيجة النظر اليه من زوايا مختلفة و سنستعرض اهم التعاريف والمفاهيم الواردة في هذا المجال حيث عرف مورال و مرديث (Murrell and Meredith ,2000) التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي(K.L,Murell , and M. , Meredith, 2000 , p 110).

كما عرف جيندو (Ginnodo,1977) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين و الموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.

وعرفه (السامرائي، 2007)بأنه عملية اداريه معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بغدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ، ومنحهم الحرية لأداء اعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة . (السامرائي مهدي صالح،2007،ص 404)

ويعرف(جودة 2006)التمكين على انه : رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون ارشاد الادارة ، فالهدف الاساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بان يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر ، وبالتالي فان مصطلح يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الادارية الاخرى.(جودة محفوظ احمد،2006،ص 138)

وعرفه (ECCLES): " التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل ،لتجعل منهم افراد قادرين على خدمة المؤسسة بفاعلية.

كما عرفه (DAFT) بانه: منح العاملين في المؤسسة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها . " (مؤيد الساعدي ،2010،ص167)

وعرفه الكبيسي بانه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم ، واثراء كمية من المعلومات التي تعطي لهم ، وتوسيع فرص المبادرة والمشاركة في اتخاذ قراراتهم،ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض ادائهم مما يخفف العبء على المديرين والمسؤولين، والحد من تدخلاتهم في التفاصيل والجزئيات ، ورسم السياسات وتقويم الاداء والانجاز والتأكيد من تحقيق الاهداف والحفاظ على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية واستشراقها للمستقبل المتوسط والبعيد المدى الذي تتطلع اليه. (عمر خضير الكبيسي 2004)

كما يعتبر السلمي التمكين عنصرا رئيسيا لنجاح الادارة من خلال تخويل الافراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة اعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحميل المسؤولية والمشاركة في النتائج.(علي السلمي،ص70)

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج ان التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من اداء المهام الموكلة اليهم بحرية ، دون التدخل المباشر من الادارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم في توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتاهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الاداء بناء على اهداف واضحة.

ونقوم بتفصيل هذا التعريف:

المعنى اللغوي للتمكين: هو منح السلطة والقوة الشرعية.

المعنى الفكري للتمكين: هو عقد اجتماع بنقل السلطة وبنشر الرقابة اللامركزية، هو نقل قوة اتخاذ القرارات والتصرف والرقابة الى مستويات ادنى.

المعنى العملي للتمكين: هو ايجاب وقبول وممارسة وهو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

2 الفرق بين التمكين و بعض المفاهيم الإدارية الأخرى .

2-1. تمكين العاملين و تفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، و في الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ و الوصول إلى الأهداف التنظيمية " ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها ، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ، و لا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة ، و تكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض و ليس بالمفوض إليه ، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع و أعرض في نطاق متفق عليه ، و تكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة و العاملين . (جعفر ، أبو القاسم أحمد ، 1991 ، ص 124)

جدول رقم (01) الفروقات الرئيسية بين التفويض والتمكين

التمكين	التفويض
اتاحة الفرص للمرؤوس ليقرر ويقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
تتاح الصلاحيات للمبادرة في نطاق اتوسع وومتفق عليه	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة
النجاح ينسب للفرد الممكن والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
في التمكين ينسب للعامل القيادة الذاتية	في التفويض يقاد العامل
المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا	التفويض قد يكون مؤقتا وقد يلغى ويعدل نطاقه

المصدر: (احمد سيد مصطفى، 2005، ص 130)

2-2. تمكين العاملين و المشاركة:

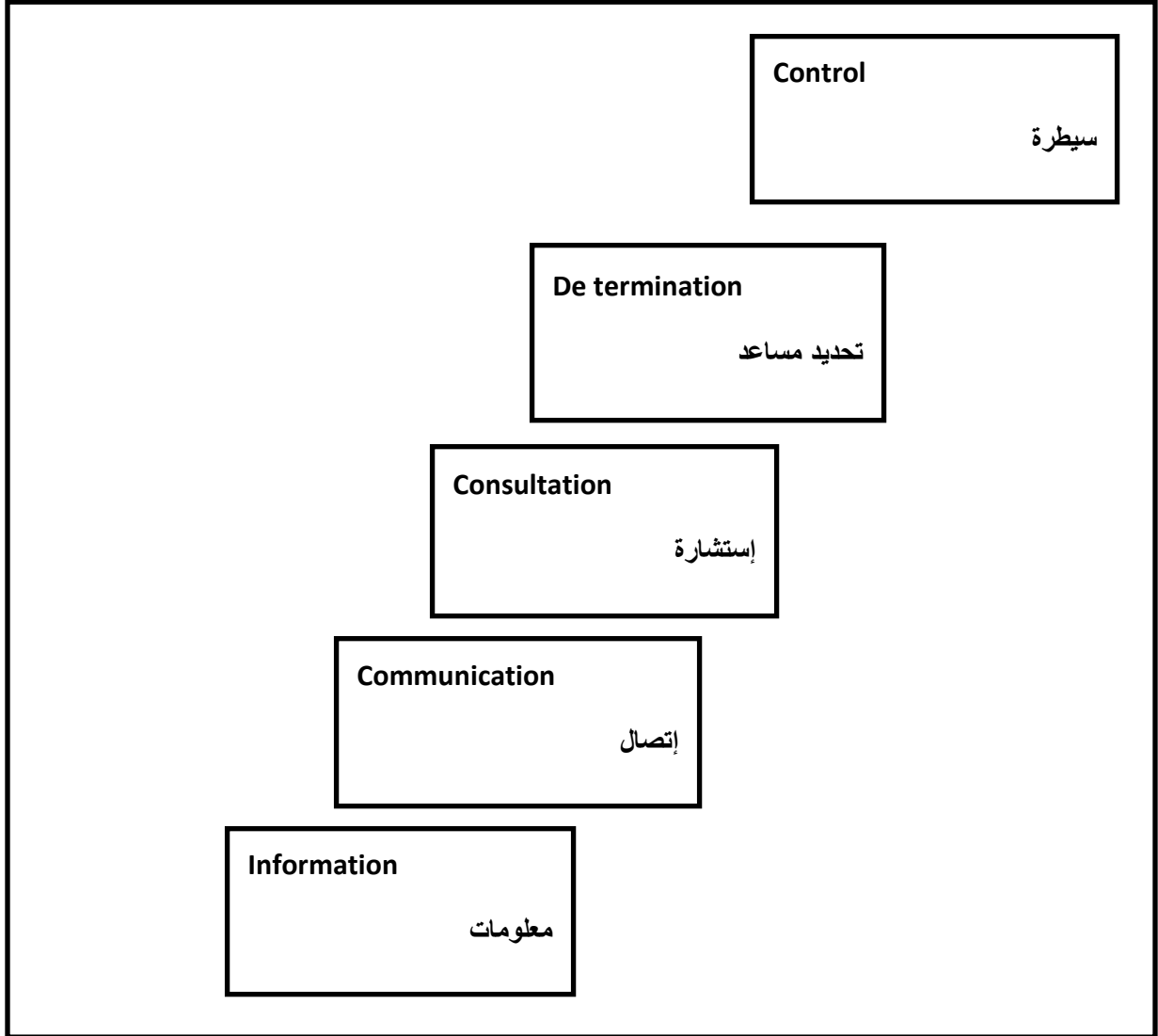
يقصد بالمشاركة استخدام وسيلة او اكثر من وسائل الحصول على درجة عالية من التزام العاملين بنجاح المؤسسة ، وتمكينهم من الاسهام في عملية صنع القرار بالنسبة للمسائل التي تؤثر عليهم، وكذلك اعطاء العاملين دورا في عملية صنع القرار . (عبد الوهاب وآخرون ، 2007، ص 199)

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين و المشاركة ، وفقا لتعريف

تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول و الركن الرئيسي لتمكين العاملين -

خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها ،
فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية و لا أن يساعدوا في حل الأزمات
التي تعترض العمل .(رامي جمال أندراوس و آخرون ، 2008 ، ص 61)

الشكل (01): مدرج مشاركة العاملين في اتخاذ القرار



Source : Machington et al,1992

3- تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي :

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، و تحديد كيفية تنفيذها و القيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله و اتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، و بناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية و قدرته على التأثير على الأحداث و الأفراد و الظروف المحيطة بالعمل و مخرجاته (رامى جمال أندروس و آخرون ، 2008 ، ص 58)

4- أبعاد التمكين :

هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى الموظف و امتلاكها ، أحس بأنه ممكن أن تدعي بأنها أبعاد التمكين و قد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين و هما :

- **البعد المهاري :** و يقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب و خاصة مهارات التوافق و حل النزاع و القيادة و بناء الثقة .
- **البعد الإداري :** و يقصد به إعطاء حرية و صلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة. (عبد العزيز علي مرزوق، 2004)

و منهم من حدد التمكين في أربع أبعاد يمكن أن توف لار وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ، و هذه الأبعاد هي :

البعد الأول : المهمة (Task) :

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها ، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها

الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، و إلى أي مدى يتم توجيههم ، او حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، و إلى أي درجة توضح سياسات و إجراءات المنظمة ما يجب القيام به .

● البعد الثاني : القوة (Power) :

إن أول الخطوات في التبصر و التعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة و كيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، و يأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، و ماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين ، و إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، و إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة و تعزيز شعورهم بالتمكين .

● البعد الثالث : الالتزام (Commitment) :

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد و الإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، و يتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال احتياجات الفرد للقوة و الاحتياجات الاجتماعية و زيادة الثقة بالنفس .

● البعد الرابع : الثقافة (Culture) :

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة و التحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين ، و يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة و أسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة و أسلوب تنفيذ التمكين بقدرة و فاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، و الجودة ، و

تقليل التكاليف ، و تحقيق المرونة في العمل ، و رفع مستوى الرضا الوظيفي . (سعد بن مرزوق العتبي 2004 ، ص 6-8)

5-انواع التمكين:

قسم **soumien** عملية التمكين الى ثلاث انواع هي :

أ - التمكين الظاهري: ويشير الى قدرة الفرد في ابداء رايه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والانشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب - التمكين السلوكي : ويشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن ان تستخدم في اداء العمل.

ت - التمكين المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد اسباب المشكلات ، حلها وكذلك قدرته على اجراء التحسين والتغيير في طرق اداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة فعالية المنظمة. (سعيد شعبان حامد، 2006، ص06)

6-الاسس النظرية للتمكين :

هناك مجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث و الأساليب التي رافقت تطور مفهوم التمكين ، إذ يمكننا توضيح ذلك من خلال ذكرها كالاتي : (يحي سليم ملحم ، 2006 ، ص 33-35)

6-1.الأساليب الكلاسيكية في الإدارة :

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام : نظرية الادارة العلمية ، النظرية الإدارية ، و النظرية البيروقراطية ، و التي سيتم التفصيل فيها وفقا لما يلي :

- **نظرية الإدارة العلمية :** كانت من طرف فريدريك تيلور (Fredrick Taylor) في عام 1911 ، قام بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت ، و ذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا .

أما فيما يخص عملية التمكين و نظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض ، و لم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت ، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض ، و ذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة و خاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني و سيطرة المفاهيم ذات البعد المادي .

• **النظرية الإدارية:** النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية (Administrative Management) التي جاء بها Henri Fayol في عام 1915 والمتفحص بعمق هذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها يمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف

أما ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) وأفكارها الإنسانية الي قدمتها ي تلك الحقبة فقد سبقت زماها بعقود طويلة كما وصفها Peter Drucker . لقد كان صوت Follett الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي ميز عن بقية الأصوات إذا كان Taylor يدعى بأي الإدارة العلمية، فإن Follett كانت كما يصفها Peter Drucker أم الإدارة. فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر. فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل. ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

- **نظرية البيروقراطية:** التي قدمها المفكر الالماني MAX WEBER والذي يسعى الى جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الانظمة و القواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الاجراءات لتحديد اسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، وبالتالي اهمل مبادئ التمكين التي تركز على اعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارة العليا. (احمد عريقات وآخرون، 2011، ص 188)

6-2. الأساليب السلوكية في الإدارة :

بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل علم 1920 كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة التي لم يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر ، و ان تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الإنتاجية و ليس بهدف الإنسان و تلبية رغباته و حل مشاكله .

- **دراسات هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية Hawthorn:** حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (ظروف العمل و مستوى الإضاءة) على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون و الاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل ، كما سهلت ظهور العلاقات الإنسانية و مهدت لدراسة السلوك التنظيمي .

6-3. الأساليب الحديثة في الإدارة :

يوجد العديد من الأساليب الحديثة في الإدارة إذ حاولنا الاهتمام بالنظريات التي تبرز دور الفرد داخل المنظمة و تجعله شريك فيها و ليس منفذ للأوامر، ونذكرها على النحو التالي :

- **نظرية النظم:** هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين الى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة الى النظرة الكلية الشمولية والاهداف المشتركة ، فبدلا من ان يهتم العامل او المدير بشؤون وظيفته المحددة، اصبح الاهتمام نحو الاهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل ، مت خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة

بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفعالة.

● **حركة الجودة و التميز :** التي تعني أن يقوم المسؤول بتحسين دائم و مستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال الاستفادة من جودة أداء العامل و قدرته على المبادرة و تحمل المسؤولية ، لأن أي مسؤول لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة و المستمرة و بشكل تدريجي دون الموظف لأنه العنصر المحوري في تلك العملية ، لأن الوصول إلى التمكين يحتاج إلى انتماء الموظف و قناعاته الداخلية ببرامج الجودة و تعاونه مع المنظمة لتحقيقها .

● **منظمة التعلم :** ورائدها PETER SENGE والذي يعرفها على انها : " المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وان يجربو ما لديهم من قدرات ومهارات لاحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من اجل تحقيق اهدافهم ، فالمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تشجع التعليم وتبادل المعلومات بين اعضائها اذ يبحثون من خلالها دائما عن الافكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلونها من خلال رؤية مشتركة . (بحي سليم ملحم، 2006، ص 36)

مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث تتجه مباشرة نحو مفهوم التمكين و توزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية و خاصة المستويات الدنيا من المنظمة .

7- مستويات تمكين العاملين :

لقد قسم (MC SHAME AND GLINOW) إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس ، هذه درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال مشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في :

- **المستوى الأدنى** : في هذا المستوى ، يطلب من العاملين و بشكل فردي معلومات محددة ، أو آراء ، حول بعض جوانب القرارات ، وهنا لا يقدم العاملون الحلول ، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات .
- **المستوى المتوسط** : في هذا المستوى يتم استشارة العاملين بشكل أوسع ، سواء بشكل فردي أو جماعي ، و في هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة ، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة و توصياتهم ، و لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم ، و يدخل هذا المستوى دوائر الجودة .
- **المستوى الأعلى** : يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات ، و في هذا المستوى ، نجدهم يعملون على اكتشاف و تحديد المشكلات ، إيجاد الحلول ، اختيار البديل الأفضل ، مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ، ويدخل ضمن هذا المستوى ن فرق عمل ذاتية التوجيه ، هذه الأخيرة ، هي عبارة عن مجموعات عمل ، تقوم بإكمال جزء معين من العمل ، و هي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام .(رامي جمال أندراوس و آخرون ، 2008،ص 136-137)

8-أساليب التمكين :

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

- أسلوب تمكين الأفراد : يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " ، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار ، هذا و قد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة ، و قدرة أكبر على استثمار المعلومات ، و الموارد على المستويات الفردية ، و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية ، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق .

- أسلوب تمكين الفريق : إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي ، و قد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Qualitycircles) في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي و التمكين على هذا الأساس يقوم بناء القوة و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معا .

أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي ، و أن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التجول إلى المنظمة الأفقية و التنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلا من التنظيمات الهرمية ، هذا و إن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء ، لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency) ، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة و المعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق . (يحي سليم ملحم، 2006 ، ص 40)

- أسلوب إدارة الجودة الشاملة و التمكين : يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات و الأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشيا مع تمكين الموظفين و يعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق و أفكاره حول الجودة و ادارة الجودة الشاملة ، و يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي و هو : عملية التحسين المتواصل و التدريجي في كل أبعاد المنظمة و مجالاتها ، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير و تحسين الجودة .

- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة و يرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول هونلد (**Honold**) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب و أسس متعددة ، و هذه الأسس هي : التعليم ، و القيادة الناجحة ، و المراقبة الفاعلة ، و الدعم و التشجيع المستمر ، و الهيكل المناسبة (**Structuring**) و التفاعل بين هذه جميعا .

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (**Partners**) و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي ، من خلال تفاعل الفريق المنظم ، و يعملون أيضا على صنع القرارات الإستراتيجية و على هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كان يقول أحدنا : " أنا اليوم أشعر بالتمكين " فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية و عوامل تنظيمية ملائمة ، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين و المرؤوسين على أسس من الثقة و الدعم و التواصل ، و تزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية و غير الضرورية لكي يشعر الفرد و الفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. (يحي سليم ملحم ، 2006 ، ص 41)

9- ركائز التمكين :

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق و توطيد بعض المقومات الأساسية و توطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة ، من هنا فإن هذا المطلب قد خصص للحديث حول تلك

المقومات الأساسية و التي تشتمل على أربعة مقومات و ركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى ، و أهم هذه المقومات ذكرها كلا من باورن و لاولير (Bowen and Lawler , 1992,1995):

9-1. المعرفة و المهارة

لا يخفى على إنسان القرن الواحد و العشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا ، كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده و يلمسه المرء من تطورات تكنولوجية و معرفية و علمية تستدعي تغيرات في : الأنماط الإدارية التقليدية ، و تغيير في إدارة الموارد البشرية ، و تغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة ، من مديريين و مساهمين و عاملين و زبائن و مجتمع باكملة ، و من اهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى : بإدارة المعرفة و عامل المعرفة ، (Knowledgeworker) و غيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة و إدارتها في المنظمات.

(Bowen , D.E.andLawler , 1992 , p 31-40)

9-2. الاتصال و تدفق المعلومات

بعد استعراض دور المعرفة و المهارة كمتطلب ضروري و حيوي من متطلبات تمكين العاملين ، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال و تدفق المعلومات و تداولها و المشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها . و تعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار و في حل مشاكل العمل و مشاكل المستهلكين ، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة .

9-3. الثقة

المقوم الثالث بعد المعرفة و المهارة و الاتصال و تدفق المعلومات هو : الثقة بين المدير و المرؤوسين فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين ، ألا وهو الثقة و التفاهم ، فالثقة : استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم و اهتمامهم بمصلحته و عدم توقع إساءتهم .

9-4. الحوافز المادية و المعنوية

العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة و تدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات ، و العامل الرابع ربما يكون مكملا للعوامل السابقة ، فالتمكين يحتاج إلى من يساعد و يحتمل مزيدا من الأعباء و خاصة تحمل المسؤولية و المشاركة و التفكير الخلاق و العصف الذهني ، و على الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين و شعورهم بمعنى أرقى و أرفع لحياتهم المهنية . (يحي سليم ملحم ، 2006 ، ص 96)

جدول(02): اهم متطلبات التمكين

الميزات	تمكين العاملين	متطلبات التمكين
تحسين الاداء		الثقة الادارية
ارضاء العملاء		الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والازمات		الاهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة		فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
ارتفاع الانتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة		مكافاة الموظفين

10- خطوات تنفيذ تمكين العاملين :

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختيارا سهلا ، و قد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن ينفذ على مراحل ، وحدد باونولاورل (Bowen and Lawler, 1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج و أوضح كودرن (Caudron , 1995) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل ، فمسؤوليات الإدارة الذاتية و اتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم ، و تتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين بالتالي :

(Caudron , 1995 , p 74)

- الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ، أي توضيح السبب او الأسباب من وراء تبني التمكين ، فلتبني التمكين أسباب مختلفة ، فهل السبب :

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

و أيا كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح و توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض و عدم التأكد .

- الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، فقبل المضي قدما و بشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المديرين.(P., Kizilos, 1990 ,p 47.)

- الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيه المرؤوسين :

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

- الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل :

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

- الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات :

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فغنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل ، و يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم

مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

- الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين :

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة و محددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل .(سعد بن مرزوق العتيبي ، 2004 ، ص 30-35)

- الخطوة السابعة: توفير التدريب :

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

- الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات :

يجب أن يتم شرح و توضيح ما المقصود بالتمكين ، و ماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات و متطلبات وظائفهم ، و يمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة و أداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين ، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة .

- الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت و التقدير :

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة ، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم و اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل ، فأحد عناصر الدعم الأساسية و المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد و تقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكين .

- الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج :

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم و ليلة ، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، و بما ان تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة و الموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين .

11-فوائد التمكين :

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (الافراد والمجموعة والمنظمة) حيث يساعد على توفير النمو التنظيمي وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية على النحو التالي :

• **على مستوى المنظمة :**

- 1 - يعمل التنظيم على توفير فرص اكثر لنمو المنظمة
- 2 - ارتفاع الإنتاجية و تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- 3 - توفير فرص التطور التنظيمي.
- 4 - تحقيق الديمقراطية في الادارة.
- 5 - زيادة القدرة التنافسية و تحقيق مكانة متميزة.
- 6 - تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار وزيادة التعاون على حل المشكلات .
- 7 - ارتفاع القدرات الابتكارية .
- 8 - تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.
- 9 - زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية.
- 10 - ادارة الوقت.

• **على مستوى المجموعة :**

ان تمكين عمل المجموعة يصنف الى ما يلي:

- 1 - تطوير فرق العمل.
 - 2 - بناء فريق قوامه الثقة.
 - 3 - زيادة قدرة الفريق على الابداع والمخاطرة.
- **على مستوى الافراد :** يعتبر التمكين من اهم المداخل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية ، وتعتبر ممارسات التمكين عن درج قابلية الادارات الحديثة لاختيار اكثر الاساليب فعالية للارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الاداء الكلي للمنظمة. (William ,Umiker, 1992 , p233)

- إشباع حاجات الفرد من تقدير و إثبات الذات .
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته و رؤسائه .
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .
- زيادة مسؤوليات الموظفين وتنمية الشعور بالمسؤولية .
- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين.
- زيادة مشاركة الموظفين.
- التقليل من مقاومة التغيير. (مها مهدي قاسم، ص)

11- معوقات تطبيق التمكين :

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً ، و التأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة .

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق العاملين ،
ومن تلك المعوقات ما يلي : (سعد ، العتيبي ، 2005 ، ص 39-40)

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي .
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- 4- عدم الرغبة في التغيير .
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها و السلطة .
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة و المسؤولية .
- 7- الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة و الابتكار .
- 8- السرية في تبادل المعلومات .
- 9- ضعف نظام التحفيز .
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- 11- ضعف التدريب و التطوير الذاتي .
- 12- عدم الثقة الإدارية .
- 13- عدم ملائمة نظام المكافآت .

خلاصة الفصل

أوضحنا في المقدمة الاهتمام المتزايد للمنظمة بمفهوم تمكين العاملين ، و بينا ان
هذا الاتجاه عائد للضغوط التي تتعرض لها المنظمة للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق

الميزة التنافسية .و الواقع يظهر أن مصطلح تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين و الممارسين ، و هذا بدوره أثر على كفاءة الموارد البشرية يقصد به اعطاء الفرد الحرية والمسؤولية والقوة لكل العاملين في حدود الوظيفة مع توفير كل من تفويض السلطة و فرق عمل واتصال فعال والتدريب والتحفيز، ما يعزز الشعور بالكفاءة والثقة لقدرتهم على التغيير والتحسين، ويلتزم هذا القضاء على كل مظاهر اللامساواة والتمييز والتهميش ومركزية القرارات والعقبات الرسمية، إن أساس التمكينهو تذويب احتكار السلطة في العمل الجماعي،و ان نجاح التمكين في المؤسسة يتطلب أولا الايمان به حيث عدم الاقتناع به يعني التماطل في تطبيقه وهذا أحد اهم معوقات نجاحه وسيصبح تكلفة زائدة فقط. أما تطبيق التمكين يكون حسب حاجة المؤسسة للتمكن بأن يكون لكل الأقسام والفروع أو أقسام محددة أو لقسم واحد، كما يجب أنتختار الأسلوب المناسب لذلك وحسب المستوى المراد الوصول اليه سواء كان الاكتفاء بتشجيع الممكنين بطرح الافكار، او إعطائهم الحرية والسلطة الكاملة في اتخاذ القرار وتجربة التصورات ...، بعدتحديد المنظمة كل ما سبق ما عليها الا اتباع جميع الخطوات بتسلسلها وأهم شيء هنا هو عدم استعجال النتائج بل المتابعة والتصحيح حتى يتمتحقيق التمكين.

و أخيرا يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل ، و إنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها و أبعادها .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية

أولاً: التعريف بمكان الدراسة :

1- التعريف بشركة البسكريّة للاسمنت:

تعتبر شركة البسكريّة للاسمنت من اهم المؤسسات المتواجدة في القطر الوطني والتي يتمثل دورها في تزويد السوق الداخلية بمادة الاسمنت وهي تلعب دور اساسي في توفير هذه المادة.

تقع هذه المؤسسة في جر بلحرش بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة تتربع على مساحة قدرها : 100 هكتار ، وهي شركة ذات اسهم و يقدر رأسمالها ب: 42.840.000.00 دينار جزائري و يبلغ عدد عمالها 1250 عاملا.

تقوم المؤسسة بتعبئة وتوزيع عدة انواع من الاسمنت للحاجة الماسة اليها من بين هذه الانواع نجد:

1. الاسمنت الرمادي للخرسانة المسلحة .
2. الاسمنت الرمادي المقاوم للسلفات.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يعتبر الهيكل التنظيمي بصفة عامة عبارة عن تحديد وتوزيع المسؤوليات على الافراد العاملين بها ، سواء كانوا معتمدين او مشرفين ، ثم توضيح العلاقة بين هؤلاء الافراد بناء على هذه المسؤوليات ، كما ان الهياكل التنظيمية ليست هيكل نموذجي وانما تختلف باختلاف المؤسسة تبعا لحجمها وطبيعة عملها ، والهيكل التنظيمي لشركة البسكريّة للاسمنت مرفق ضمن الملاحق.(ملحق رقم 01)

ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة

1 منهج الدراسة:

- بغية تحقيق أهداف دراستنا اعتمدنا على منهج يتناسب مع طبيعة الدراسة، وه و المنهج الوصفي التحليلي .حيث سنعتمد في إعداد الجانب النظري للبحث على أهم المراجع المفسرة للموضوع،أما الجانب التطبيقي سوفنعتمد فيه على أسلوب الاستبيان وتحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الذي يساعدنا على استخلاص النتائج.

2 اساليب معالجة البيانات:

تمت معالجة البيانات السيكمترية للدراسة الحالية من خلال استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

معامل الارتباط بيرسون

معامل كرونباخ الفا

3 ادوات الدراسة:

لتحقيق اهداف البحثتم استخدام طريقة الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي شرح محاور استبيان الدراسة، يتكون الاستبيان من قسمين: (الملحق رقم 02).

-القسم الأول :البيانات الشخصية والمتعلقة بأفراد العينة وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة.

-القسم الثاني :خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهما: المتغير المستقل "العقد النفسي" والمتغير التابع "التمكين".الاستبيان يحتوي على 30عبارة تعالج المتغيرين.

-المحور الأول: العقد النفسي :يتكونمحور العقد النفسي من ثلاثة ابعاد ويحتوي 15عبارة كالتالي:

- البعد الأول: يقيس بعد محتوى الوظيفة ويتضمن 05 عبارات.
- البعد الأول: يقيس بعد محتوى الوظيفة ويتضمن 05 عبارات.
- البعد الأول: يقيس بعد محتوى الوظيفة ويتضمن 05 عبارات.
- المحور الثاني: التمكين :يتكون محور التمكين من 15 عبارة.

4-مجتمع وعينة الدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة في بادئ الأمر إجراء مسح شامل لمجتمع البحث وهم عمال مصنع البسكورية لاسمنت والذي يبلغ عددهم 1250 عامل لكن فيما بعد اخترنا: "الطرق الغير احتمالية non probabilistes وبالضبط عينة قصدية (عمدية) وتعني اختيار الافراد الذين في متناولنا أو الذين قبلوا بالإجابة، ويمكن تبرير هذا الاختيار بما يلي: ان العمال على مستوى الادارة الوسطى، هم رؤساء وفي نفس الوقت مرؤوسين ويعبرون عن كافة فئات العمال الرؤساء والمرؤوسين، وزعت 86 استمارة وقد تم استرجاع 80 استمارة أي ما نسبته 93 %، وذلك نظرا لوجود بعض عمال في تريفسات داخل أو خارج الوطن وفي عطل سنوية ، رفض بعض العمال الإجابة عن الاستبيان لأسباب شخصية أو إدارية، وقد تم توزيع الاستمارة عن طريق العمل الميداني .

5-الخصائص السيكومترية للاستبيان:

الصدق:المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، حيث تم قياس صدق الأداة ظاهريا من خلال تحكيمه من طرف مجموعة من أساتذة الكلية (ا) لهلحق رقم "03")

الثبات: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم: (03) معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير المستقل/العقد النفسي	15	0.618	0.786
المتغير التابع/التمكين	15	0.700	0.836
الصدق والثبات العام للاستبيان	30	0.778	0.882

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS

ملاحظة* :يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام جيد إذ بلغ **0.778** ، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين **0.618** إلى **0.700** وهذا يدل على أن جميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي **88.2%** وهو معامل عال ي مثل هذه الدراسات.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير النتائج

تمهيد:

بعد أن تم تطبيق استبيان العقد النفسي وتمكين العاملين على أفراد عينة الدراسة, وبعد تفريغ النتائج الخام المتحصل عليها , تم تصحيح المعطيات و تفريغها و استخراج النتائج النهائية , إذ أن دراستنا الحالية توصلت إلى مجموعة من النتائج للوصول إلى إجابات لفرضيات الدراسة , وفيما يلي عرض لتلك النتائج و محاولة ربطها بالدراسات السابقة التي تم عرضها و التي اتفقت في جانبها مع نتائج البحث الحالي و اختلفت مع أخرى .

أولاً- عرض النتائج و تفسير نتائج الدراسة:

أ-نتائج الفرضية الأولى:

تتناول هذه الفقرة الاجابة عن السؤال الأول للدراسة، وهو :هل يمتلك العاملین في الادارة الوسطی بمؤسسة البسکریة للإسمنت تصوراً واضحاً حول مفهوم العقد النفسي؟
والذي يوافقہ نص الفرضية الأولى:"يمتلك العاملین في الادارة الوسطی بمؤسسة البسکریة للإسمنت تصوراً واضحاً حول مفهوم العقد النفسي"
لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور والجدول التالي يبين نتائج دراسة هذه الفرضية:

1. محور العقد النفسي:

تتمثل نتائج محور العقد النفسي فيما يلي :

جدول رقم (04) يوضح نتائج محور العقد النفسي وعناصره الفرعية (ن = 80)

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
عبارة 01	2,08	,991	4	متوسط
عبارة 02	2,38	,933	2	متوسط
عبارة 03	2,34	,856	3	مرتفع
عبارة 04	2,50	,857	1	مرتفع
عبارة 05	2,06	,998	5	متوسط
محتوى الوطيفة	2,2700	,49718	2	متوسط

عبارة 06	2,36	,931	1	مرتفع
عبارة 07	2,35	,943	2	مرتفع
عبارة 08	2,25	,646	3	متوسط
عبارة 09	1,86	,938	5	متوسط
عبارة 10	2,15	,929	4	متوسط
العوامل التنظيمية	2,1950	,57893	3	متوسط
عبارة 11	2,63	,537	2	مرتفع
عبارة 12	2,26	,896	5	متوسط
عبارة 13	2,78	,551	1	مرتفع
عبارة 14	2,54	,745	3	مرتفع
عبارة 15	2,39	,584	4	مرتفع
العوامل البيئية	2,5175	,36932	1	مرتفع
العقد النفسي	2,3275	,36748	///	مرتفع

المدرج التقديري للمتوسط الحسابي

1-----1.66 تقدير ضعيف / متدني

1.67-----2.32 تقدير متوسط

2.33-----3 تقدير مرتفع / عال

تفسير نتائج الفرضية الاولى :

عرض وتفسير ابعاد (العقد النفسي) الفرضية الاولى:

البعد الاول: تتمثل نتائج بعد محتوى الوظيفة فيما يلي :

جدول رقم (05) يوضح نتائج بعد محتوى الوظيفة (ن = 80)

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
عبارة 01	2,08	,991	4	متوسط
عبارة 02	2,38	,933	2	متوسط
عبارة 03	2,34	,856	3	مرتفع
عبارة 04	2,50	,857	1	مرتفع
عبارة 05	2,06	,998	5	متوسط
محتوى الوظيفة	2,2700	,49718	2	متوسط

بالنظر الى الجدول رقم (05) يتضح لنا ان مستوى ادراك العاملين بالادارة الوسطى بمصنع البسكوية لاسمنت لمحتوى الوظيفة جاء متوسط ، اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2,2700) أي من 1.67 الى 2.32 و انحراف معياري قيمته (0,49718).

البعد الثاني: تتمثل نتائج بعد العوامل التنظيمية فيما يلي :

جدول رقم (06) يوضح نتائج بعد العوامل التنظيمية (ن = 80)

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
عبارة 06	2,36	,931	1	مرتفع
عبارة 07	2,35	,943	2	مرتفع
عبارة 08	2,25	,646	3	متوسط
عبارة 09	1,86	,938	5	متوسط
عبارة 10	2,15	,929	4	متوسط
العوامل التنظيمية	2,1950	,57893	3	متوسط

بالنظر الى الجدول رقم (06) ان الى ان مستوى ادراك العاملين بالادارة الوسطى بمصنع البسكورية لاسمنت لبعده العوامل التنظيمية جاء متوسط ، اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2,1950) أي من 1.67 الى 2.32 و انحراف معياري قيمته (0,57893).

البعده الثالث: تتمثل نتائج بعد العوامل البيئية فيما يلي :

جدول رقم (07) يوضح نتائج بعد العوامل البيئية (ن = 80)

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
عبارة 11	2,63	,537	2	مرتفع
عبارة 12	2,26	,896	5	متوسط
عبارة 13	2,78	,551	1	مرتفع
عبارة 14	2,54	,745	3	مرتفع
عبارة 15	2,39	,584	4	مرتفع
العوامل البيئية	2,5175	,36932	1	مرتفع

بالنظر الى الجدول رقم (07) يتضح لنا ان مستوى ادراك العاملين بالادارة الوسطى بمصنع البسكورية لاسمنت لبعء العوامل البيئية جاء مرتفع ، اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2,5175) أي من 2.33 الى 3 و انحراف معياري قيمته (0,36932).

النتائج المتعلقة بمحور العقد النفسي :

جدول رقم (08) يوضح نتائج محور العقد النفسي (ن = 80)

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
محتوى الوظيفة	2,2700	,49718	2	متوسط
العوامل التنظيمية	2,1950	,57893	3	متوسط
العوامل البيئية	2,5175	,36932	1	مرتفع
العقد النفسي	2,3275	,36748	///	مرتفع

بالنظر الى الجدول رقم (08) يتضح لنا ان مستوى ادراك العاملين بالادارة الوسطى بمصنع البسكرية للإسمنت لمحور العقد النفسي جاء مرتفع ، اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.3275) من 2.32 الى 3 وانحراف معياري قيمته (0,3674).

تفسير نتائج الفرضية الاولى:

يتضح من خلال قيم المتوسطات الحسابية والتقدير النسبي لمحور العقد النفسي على جميع الابعاد بانها تتراوح بين المتوسطة الى المرتفعة . الامر الذي يعكس انسجاما تاما وتقاربا كبيرا للقيم الاحصائية لنتائج التحليل الوصفي ، مما يدعم نموذج الدراسة ويؤشر على تماسك بنيته، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة يمتلك العاملون في الادارة الوسطى بمؤسسة البسكرية للإسمنت تصوراً واضحاً حول مفهوم العقد النفسي .

ب- نتائج الفرضية الثانية:

تتناول هذه الفقرة الاجابة عن السؤال الثاني للدراسة، وهو :ما مستوى تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت ؟
 - والذي يوافق نص الفرضية الثانية: " مستوى تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت مرتفع.

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور التمكين والجداول التالي يبين نتائج دراسة هذه الفرضية:
1. محور التمكين:

تتمثل نتائج محور التمكين فيما يلي :

جدول رقم (09) يوضح نتائج محور التمكين (ن = 80)

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
عبارة 01	2,40	,805	9	مرتفع
عبارة 02	2,48	,811	6	مرتفع
عبارة 03	2,66	,615	1	مرتفع
عبارة 04	2,66	,615	1	مرتفع
عبارة 05	2,54	,674	5	مرتفع
عبارة 06	2,35	,638	12	مرتفع

عبارة 07	2,40	,866	9	مرتفع
عبارة 08	2,15	,943	15	متوسط
عبارة 09	2,31	,805	14	متوسط
عبارة 10	2,34	,795	13	مرتفع
عبارة 11	2,39	,803	11	مرتفع
عبارة 12	2,54	,674	4	مرتفع
عبارة 13	2,48	,886	6	مرتفع
عبارة 14	2,55	,692	3	مرتفع
عبارة 15	2,41	,852	8	مرتفع
التمكين	2,4433	,30617	/////	مرتفع

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتمكين العاملين (ن = 80)

المدرج التقديري للمتوسط الحسابي

1-----1.66 تقدير ضعيف / متدني

1.67-----2.32 تقدير متوسط

2.33-----3 تقدير مرتفع / عال

بالنظر الى الجدول رقم (09) يتضح لنا ان مستوى تمكين العاملين بالادارة الوسطى بمصنع البسكرية للاسمنت جاء مرتفع ، اذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.4433) أي من 20.33 الى 3 وانحراف معياري قيمته (0.30617).

تفسير نتائج الفرضية الثانية:

- يتضح من خلال قيم المتوسطات الحسابية والتقدير النسبي العبارات قياس (نتائج تمكين العاملين) بان اغلبها مرتفعة ، الامر الذي يؤثر على انسجام العبارات وتماسك بنائها، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة مستوى تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة البسكرية للاسمنت مرتفع.

ج- نتائج الفرضية الثالثة

تتناول هذه الفقرة الاجابة عن السؤال الثالث للدراسة، وهو : هل لمحتوى الوظيفة دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة البسكرية للاسمنت ؟
- والذي يوافقه نص الفرضية الثالثة: " لمحتوى الوظيفة دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة البسكرية للاسمنت مرتفع".

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون (Pearson) لاختبار علاقة الارتباط بين محتوى الوظيفة و التمكين والجدول التالي يبين نتائج دراسة هذه الفرضية:

جدول(10) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين محتوى الوظيفة وتمكين العاملين

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الحكم
محتوى الوظيفة - التمكين	0.544**	0.000	دال عند 0.01

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

من خلال الجدول (10) نلاحظ علاقة ارتباط قوية جدا طردية ذات دلالة احصائية بين محتوى الوظيفة وتمكين العاملين حيث بلغ معامل الارتباط $(R=0.544)$ عند مستوى الدلالة 0.000 هي اقل من مستوى الدلالة 0.05.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

يتضح من خلال قيم معامل الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية جدا طردية بين بعد محتوى الوظيفة وتمكين العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة لمحتوى الوظيفة دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت.

د- تحليل نتائج الفرضية الرابعة

تتناول هذه الفقرة الاجابة عن السؤال الرابع للدراسة، وهو : هل للعوامل التنظيمية دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت ؟

- والذي يوافق نص الفرضية الرابعة : " للعوامل البيئية دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت مرتفع".

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون (Pearson) لاختبار علاقة الارتباط بين العوامل التنظيمية و التمكين والجدول التالي يبين نتائج دراسة هذه الفرضية.

جدول (11) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين العوامل التنظيمية وتمكين العاملين

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	الحكم
العوامل التنظيمية - التمكين	0.396**	0.000	دال عند 0.01

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل .المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

من خلال الجدول نلاحظ علاقة ارتباط قوية جدا طردية ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية وتمكين العاملين حيث بلغ معامل الارتباط $(R=0.396)$ عند مستوى الدلالة 0.000 هي اقل من مستوى الدلالة 0.05 .

تفسير نتائج الفرضية الرابعة:

يتضح من خلال قيم معامل الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية جدا طردية بين بعد العوامل التنظيمية وتمكين العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة للعوامل التنظيمية دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت.

هـ- نتائج الفرضية الخامسة :

تتناول هذه الفقرة الاجابة عن السؤال الرابع للدراسة، وهو : هل للعوامل البيئية دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت ؟

- والذي يوافق نص الفرضية الخامسة : "العوامل البيئية دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت مرتفع".

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون (Pearson) لاختبار علاقة الارتباط بين العوامل البيئية و التمكين والجدول التالي يبين نتائج دراسة هذه الفرضية.

جدول(12) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين العوامل البيئية وتمكين العاملين

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	الحكم
العوامل البيئية - التمكين	0.238*	0.034	دال عند 0.05

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

من خلال الجدول رقم(12) نلاحظ علاقة ارتباط قوية طردية ذات دلالة احصائية بين العوامل البيئية وتمكين العاملين حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.238$) عند مستوى الدلالة 0.034 هي اقل من مستوى الدلالة 0.05.

تفسير نتائج الفرضية الخامسة:

يتضح من خلال قيم معامل الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين بعد العوامل البيئية وتمكين العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة للعوامل البيئية دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت.

و- نتائج الفرضية العامة :

تتناول هذه الفقرة الاجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة، وهو : هل للعقد النفسي دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت ؟

- والذي يوافقه نص الفرضية العامة : " للعوامل للعقد النفسي دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت مرتفع".

لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل بيرسون (Pearson) لاختبار علاقة الارتباط بين العقد النفسي بأبعاده (محتوى الوظيفة ،العوامل التنظيمية، العوامل البيئية) و التمكين والجدول التالي يبين نتائج دراسة هذه الفرضية.

جدول(13) يبين مصفوفة بين العقد النفسي بأبعاده (محتوى الوظيفة ،العوامل التنظيمية، العوامل البيئية) وتمكين العاملين

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	الحكم
محتوى الوظيفة - التمكين	0.544**	0.000	دال عند 0.01
العوامل التنظيمية - التمكين	0.396**	0.000	دال عند 0.01

العوامل البيئية - التمكين	0.238*	0.034	دال عند 0.05
العقد النفسي - التمكين	0.533**	0.000	دال عند 0.01

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ علاقة ارتباط قوية جدا طردية ذات دلالة احصائية بين العقد النفسي بأبعاده (محتوى الوظيفة ،العوامل التنظيمية، العوامل البيئية) وتمكين العاملين حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.533$) عند مستوى الدلالة 0.000 هي اقل من مستوى الدلالة 0.05.

تفسير نتائج الفرضية العامة:

يتضح من خلال قيم مصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية جدا طردية بين العقد النفسي وتمكين العاملين، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة للعقد النفسي دور في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت.

وملخص النتائج التي تم الوصول إليها في هاته الدراسة هو:

من نتائج الفرضية الاولى: نقبل الفرض القائلة يمتلك العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت تصوراً واضحاً حول مفهوم العقد النفسي، أما فيما يخص فحص أبعاد هاته الفرضية فقد جاءت بالترتيب كالتالي:

- بعد محتوى الوظيفة: يمتلك العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت ادراكاً متوسطاً حول مفهوم محتوى الوظيفة.
- بعد العوامل التنظيمية: يمتلك العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت ادراكاً متوسطاً حول مفهوم العوامل التنظيمية.

- بعد العوامل البيئية: يمتلك العاملین في الإدارة الوسطی بمؤسسة البسکریة للإسمنت تصوراً واضحاً وادراكاً مرتفع حول مفهوم العوامل البيئية.

من نتائج الفرضية الثانية : نقبل الفرض القائل مستوى تمكين العاملين في الإدارة الوسطی بمؤسسة البسکریة للإسمنت مرتفع.

من نتائج الفرضية الثالثة : نقبل الفرض القائل لمحتوى الوظيفة دور في تمكين العاملين في الإدارة الوسطی بمؤسسة البسکریة للإسمنت .

من نتائج الفرضية الرابعة : نقبل الفرض القائل للعوامل التنظيمية دور في تمكين العاملين في الإدارة الوسطی بمؤسسة البسکریة للإسمنت .

من نتائج الفرضية الخامسة : نقبل الفرض القائل للعوامل البيئية دور في تمكين العاملين في الإدارة الوسطی بمؤسسة البسکریة للإسمنت .

من نتائج الفرضية العامة : نقبل الفرض القائل للعقد النفسي دور في تمكين العاملين في الإدارة الوسطی بمؤسسة البسکریة للإسمنت .

ثانياً: مناقشة النتائج

انطلاقاً من نتائج الدراسة الحالية ومما سبق وروده في الدراسات السابقة نجد:

نتائج الفرضية الاولى: تبين ان بعد محتوى الوظيفة حظي بمستوى متوسط ،مما يؤشر بان ثمة مشكلة بادارة مصنع البسکریة للإسمنت ، حيث انها مازالت تواجه صعوبة توضيح محتوى وطبيعة الوظائف الموكلة للعمال، وهنا يجب اعادة النظر وتعزيز الجهود المبذولة في ذلك.

وقد حظي بعد العوامل التنظيمية بمستوى متوسط ،مما يؤشر بان ثمة مشكلة ادارة مصنع البسكرية للاسمنت ، حيث انها مازالت تواجه صعوبة ادراك العوامل التنظيمية من طرف العاملين، وهنا يجب اعادة النظر وتعزيز الجهود المبذولة في ذلك.

كما تؤشر النتائج على ارتفاع المتوسط الحسابي والتقدير المتقدم للإدراك العميق للعاملين بمصنع البسكرية للاسمنت للعوامل البيئية .ان هذا يؤشر على اهمية هذا العامل وللدور الذي يلعبه.

وعلى ضوء نتائج التحليل الاحصائي يمكن القول ان العقد النفسي يعد واضحا وبصورة كبيرة لدى عينة الدراسة من العاملين بالادارة الوسطى بمصنع البسكرية للاسمنت . وان ادارة مصنع البسكرية للاسمنت تهتم بالعوامل البيئية اكثر من محتوى الوظيفة والعوامل التنظيمية.

- واتفقت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة(احسان دهب جلاب وآخرون، 2015) التي بينت أن هناك ادراك واضح لدى عينة الدراسة حول مفاهيم الدراسة وان التزام المنظمات بمضامين العقد النفسي من شأنه ان يعزز بناء الهوية الاجتماعية لدى عينة الدراسة. وتعارضت مع كل من دراسة (رامي محمود محمد احمد طلحة، 2017) التي بينت وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمى)؛ ودراسة (Louise Lemire ;Tania Saba ,2005) حول العقد النفسي والالتزام التنظيمي التي اظهرت نتائجها ارتفاعاً في مستوى انقطاع العقد النفسي لدى موظفي القطاع الخاص مقارنة بموظفي القطاع العمومي .

من نتائج الفرضية الثانية : تبين ان مستوى تمكين العاملين بالإدارة الوسطى بمصنع البسكرية للاسمنت مرتفع وذلك من خلال منحهم صلاحيات اوسع في اتخاذ القرار الامر

الذي يحقق لهم قدرا من الاستقلالية يعكس مدى الثقة بقدرة العاملين على تلبية متطلبات العمل وجدارتهم بذلك ويعكس حجم الايمان بديمقراطية الادارة .

وانفقت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة الفاضل (2009) الذي كانت نتائج دراسته: ان مستوى التمكين لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم شمال الاردن عال، ودراسة السويحي (2010) الذي كانت نتائج دراسته: ان مستوى التمكين جاء بدرجة مرتفعة في الجهة محل الدراسة، وتعارضت مع دراسة سهام فرج (2016) التي كانت نتائج دراستها : عدم توفر مستوى مقبول للتمكين لدى عينة الدراسة.

من نتائج الفرضية الثالثة : تبين وجود علاقة طردية قوية بين محور الوظيفة وتمكين العاملين بمعنى كلما زاد ادراك العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت لمحتوى الوظيفة زاد مستوى تمكينهم وهو ما يعزز مصداقية الفرضية الثالثة ويوضح دور محتوى الوظيفة في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت.

اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة (عريقات، 2011) التي نتجتالى أن الموظف الممكن مؤهل لتوقع المشاكل والأزمات والتصدي ،وتعارضت مع دراسة (رامي محمود محمد احمد طلحة، 2017):"التي اظهرت نتائجها وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمى)

من نتائج الفرضية الرابعة : تبين وجود علاقة طردية قوية بين العوامل التنظيمية وتمكين العاملين بمعنى كلما زاد ادراك العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت للعوامل التنظيمية زاد مستوى تمكينهم وهو ما يعزز مصداقية الفرضية الرابعة ويوضح دور العوامل التنظيمية في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت.

اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة (Louise Lemire ;Tania Saba ,2005) التي بينت نتائجها ان الارتباط الاداري مرتفع في القطاع الخاص اما الارتباط الامني ، الخدمة ، الانتاج ، ارتباطات مرتفعة في التنظيم العمومي ، وتعارضت مع دراسة (رامي محمود محمد احمد طلحة، 2017):"التي اظهرت نتائجها وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع ، العمر، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي).

من نتائج الفرضية الخامسة : تبين وجود علاقة طردية بين العوامل البيئية وتمكين العاملين بمعنى كلما زاد ادراك العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت للعوامل البيئية زاد مستوى تمكينهم وهو ما يعزز مصداقية الفرضية الخامسة ويوضح دور العوامل البيئية في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت. اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة ميال حمود عامر (2015)واظهرت نتائج الدراسة:انه لكي يتجنب الاخلال بالعقد النفسي والمحافظة على الافراد يجب ان تقوم المنظمة بتوفير التغذية العكسية والدعم والحرص على تطوير الوظيفة ، والمشاركة في صنع القرار، وتعارضت مع دراسة (احسان دهب جلابو آخرون، 2015)" كانت نتائجها اناكليات الاهلية لا تهتم بتوفير مقومات الرفاهية الشخصية للتدريسيين المنضمين اليها، ولعل مرد ذلك هو ان العلاقة بين ادارة الكليات والتدريسيين لا تتعدى اطار العمل نفسه.

من نتائج الفرضية العامة : تبين وجود علاقة طردية قوية بين العقد النفسي وتمكين العاملين بمعنى كلما زاد ادراك العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت للعقد النفسي زاد مستوى تمكينهم و هذا ما يجيب على التساؤل الرئيس لهذه الدراسة كما يعزز مصداقية الفرضية العامة ويوضح دور العقد النفسي في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمؤسسة العسكرية للإسمنت.

اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة (عبد الباسط محسن، 2017) توصلت الدراسة الى وجود علاقة دالة بين العقد النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي ، وتعارضت مع دراسة (رامي طلحة، 2017):"التي اظهرت نتائجها وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع ، العمر، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي).

خاتمة:

خاتمة :

في ضوء ما تقدم ضمن متن الدراسة ،خلصنا الى ان الكثير من المنظمات المتطورة الناجحة تعزي سبب تفوقها الى وجود ادارة متطورة تهتم بمصالح الافراد وبمشكلاتهم ،وتستعمل احدث التقنيات والاساليب البارزة في هذا الميدان ، ولعل تمكين العاملين هو احد اهم هاته الاساليب وافضل اشكال استثمار المورد البشري للمنظمات واعادة تاهيله وتحفيزه ،فالتمكين بالنسبة للعامل احد اهم مصادر تطوير ادائه وزيادة مستوى ولائه ورضاه لمنظمتة مما يجعل من عقده النفسي متسما بالثبات والاستقرار ، بل وغير معرضا للانتهاك والفسخ كما دلت على ذلك الابحاث والدراسات .

وعليه، فقد كان لزاما على القيادة الادارية للمنظمات الاهتمام بالعامل كونه المعني بعملتي التمكين والعقد النفسي عن طريق بذل الاسباب المجسدة لهما على النحو السليم والغاية المرجوة ؛ ولا يتسنى ذلك الا عن طريق تحديث ادارة الموارد البشرية لتتماشى والمستجدات الطارئة على المنظمات، لان المشكلات لا يكمن في القطاع العام والخاص - فقط- بقدر ما يكمن في طبيعة الافراد والمشرفين والبرامج التي تتبناها المنظمات التي تهمل ادارة موردها البشري ،والتي تعتبر حلقة الوصل بين العمال والمنظمة وهي التي تعمل على تطوير العقد النفسي للعاملين من خلال النشاطات التي تمارسها هذه الادارة ، وبضمان حقوق العمال خصوصا في القطاع الخاص.

توصيات واقتراحات:

بعد استخلاص النتائج والوقوف ميدانيا على أهم كل من مثبتات العقد النفسي ومعوقات تمكين المورد البشري بمؤسسة الاسمنت بولاية بسكرة، قمنا بتقديم الاقتراحات والتوصيات التالية والتي من شأنها ترشيد الاتجاهات التسييرية المنتهجة مع المورد البشري للمنظمات عموما ومنظمات القطاع الخاص على وجه التحديد وهي:

- اجراء دراسات نوعية تطبيقية لاستكشاف كل من أبعاد العقد النفسي والتمكين بمنظمات القطاع العمومي ومقارنتها بمنظمات القطاع الخاص، والظفر بمفهوم عميق لمعاني ودلالات هاته الأبعاد والعوامل المؤثرة فيها، أخذا في الاعتبار السياق المحلي للمنظمات بمكوناته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.
- تنفيذ دراسات نوعية وتطبيقية لتحديد معوقات كل من العقد النفسي والتمكين بمختلف أنواعها، أخذا -دائما- في الاعتبار السياق المحلي للمنظمات بمكوناته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.
- تطوير وتنمية الفهم الواقعي والمتبادل للعقد النفسي.
- انشاء مقاييس علمية محكمة وفق البيئة المحلية من شأنها قياس كل من العقد النفسي وتمكين العاملين بالمنظمات الجزائرية.
- ضرورة تأهيل القيادات الادارية والعاملين بالمنظمات حول مفهومي العقد النفسي والتمكين الاداري من خلال الندوات التكوينية والبرامج التدريبية، للمرور لعملية التطبيق السليم وحصد النتائج الايجابية المرجوة من تطبيق مثل هاته الاتجاهات التسييرية التي من شأنها تحقيق الفعالية والكفاءة المرجوة في أداء المنظمة.
- الاهتمام بتوصيف الوظائف والعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- توفير مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين من خلال تعميق مبدا المشاركة في اتخاذ القرارات ، انتهاج اسلوب العمل بروح الفريق ...الخ وازالة المعوقات التي تحد من تمكين العاملين .
- تقدير العاملين والايمان بامكاناتهم والثقة بقدراتهم.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. المصادر والمراجع باللغة العربية:
 1. القرآن الكريم
 2. ابن منظور محمد بن مكرم، (2010)، معجم لسان العرب: عربي-عربي، المجلد الثالث عشر، دار صار، لبنان.
 3. احسان دهب جاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، (2010)، ادارة التمكّن والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، .
 4. أحمد الخطيب، عادل المعاينة، (2009)، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن.
 5. أحمد يوسف عريقات وآخرون، (2009)، دور التمكين في ادارة الازمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات والفرص والآفاق، الأردن.
 6. أفندي عطية حسن، (2003)، تمكين العاملين: مدخل للتحسن والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر.
 7. الجرجاني علي بن محمد، (2003)، كتاب التعريفات، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
 8. الجلبي سوسن شاكر مجيد، (2007)، أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، ديبونو للطباعة والنشر، عمان.
 9. أندرو دي سيزلاقي والاس، ترجمة د. جعفر أبو القاسم أحمد، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة.
 10. برني لطيفة، (2010)، أثر تمكين العاملين في تحسن الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

11. جودة محفوظ أحمد، (2006)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن.
12. جلاب إحسان دهش، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
13. خضير كاظم محمود، (2002)، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
14. خليل عمر معن، (2005)، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن.
15. رامي جمال أندراوس و آخرون، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث، الأردن.
16. رشاد السيد غنيم، (2008)، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر.
17. زيات عبد الحميد، (2001)، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب، مصر.
18. سعد العتيبي، (2005)، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر للإدارة الجودة الشاملة.
19. سعد بن مرزوق العتيبي، (11-13/12/2004)، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الإجتماع الإقليمي الثاني: الإدارة و تنمية الموارد البشرية، عمان .
20. سيكاران اوما،(2006)، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
21. شاويش مصطفى، (2004)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن.

22. صابرين مراد، نمر أبو جاسر، (2010)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي،(1988)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
24. صوفي عبد الوهاب، (ديسمبر 2013)، طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد13.
25. عبد الوهاب أحمد جاد، (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
26. عبد العزيز علي مرزوق، (2004)، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة الأزمات الحج معهد خادم الحرمين الشريفين، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، المملكة العربية السعودية.
27. عطوي عامر علي حسين، (2012)، تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعلميات العقد النفسي والاحترام الداخلي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل اسمنت المثني، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 14، الجزء الثاني.
28. عيسى ابراهيم عثمان، (2008)، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
29. قروي هاجر، (2013)، انقطاع العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالجنوب الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة.
30. مازن عبد العزيز، (2006)، التمكين الذاتي نحو التمكين المؤسسي، الاردن.
31. محمد مزيان، (1999)، العقد النفسي في التقويم التربوي، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران.

32. محمد مزيان، (2003)، مفهوم العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات، دار الغرب للنشر والتوزيع.
33. محمود سلميان عميان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
34. مؤيد الساعدي، (2011)، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
35. مبال حمود عامر، (2015)، نموذج مقترح لاثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر.
36. يحي سليم ملحم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

2. المراجع باللغة الاجنبية:

1. Aichinger, Jason & Barnes, Lisa, (2010), "Accounting Employee Expectations and the psychological contract", Global Review of Accounting and Finance, Vol. 1, No.1.
2. Anastasi, Annc, (1982), "psychological Testing", 5th ed, Macgregor Publishing Company, New York.
3. Anderson, Neil & schalk, Rene, (1998), "The psychological contract in retrospect and prospect", Journal of organizational behavior, Vol. 19, no.1.
4. Ashforth, Blake E. & Mael, Fred (1989), "Social Identity Theory and the Organization", Academy of Management Review, Vol.14, No.1
5. B., Ginnodo, The Power of Empowerment : What Expert Say and 16 Actionable Case Study, Arlington Heights, IL Pride, 1997.
6. Bala, Ms. Indu, (2013), "The psychological contract: The changing nature of Employee- Employer Expectations", International Journal of management & Information Technology, Vol. 3, No. 1.

7. Banks, sarah, (2012) "investigating the dynamics of the psychological contract:
How and why individuals contract beliefs change", A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of doctor . 67. Amabil.T.m, Creativity in context, Westviewpress ,New York,1996.
8. Bowen , D.E.and Lawler , E.E.(1992) , the Empowerment of Service Workers : What , Why , How , and When , Sloan Management Review , Spring.
9. D.E., Bowen and E. , Lawler , Empowerment of Service Employee , Sloan Management Review , Summer , 1995 .
10. Denise Rousseau,psychological contract inventory, Technical Report) 2000.
11. Dimitri Uzunidis, (2004), l'innovation et l'économie contemporaine, collection du service des études et de la statistique du ministère dela région wallonne, Bruxelles.
12. François Roman et Sandrine Ferez-Walch, (2006), Management de l'innovation-De la stratégie aux projets, Vuibert, paris.
13. Gretchen. M. Spreitzer, (1995), Psychological Empowerment In The Workplace: Dimension, Measurement And Validation, Academy of Management Journal, Vol 38, No 5.
14. Joan I.J Wangner et al, (2010), The Relationship Between Structural Empowerment And Psychological Empowerment For Nurses: A Systematic Review, Journal of nursing management.
15. K.L,Murell , and M. , Meredith, (2000), Empowering Employee , New York : McGraw-Hill.
16. P., Kizilos, (1990), Crazy about Empowerment , Training, Vol.27 , No.12.
17. Système ISO 9000, (2005), Troisième édition.
18. www.world bank.org.
19. Taylor,(1992), la direction scientifique des entreprises- ENAG/EDITION.
20. S., Caudron, (1995) ,Create an EmpowermentEnvironment , Personnel journal.
21. Séminaire : changement & intervention dans les organisation : « L'individu et l'organisation », «le contrat psychologique», Animée par :«patriciaGienal& Isabelle Vonlantchen».
22. William ,Umiker, (1992) , Empowerment The Lastet Strategy , Health Care Supervision, Vol.11 , No.12.

الملاحق:

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو التكرم بالإجابة عن الاسئلة الموجودة في هذه الاستبانة ، علما أن هدفها هو أبراز دور العقد النفسي وتمكين العاملين بالمؤسسة ، أن هذه الاستبانة صممت لأغراض البحث العلمي فقط ، ومن أجل ذلك نطلب منكم الاجابة بصراحة وموضوعية عن الاسئلة المطروحة فيه لاستغلال المعلومات والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرة التخرج.

ونتعهد لكم بأن المعلومات التي سوف تعطونها سوف تحاط بالسرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالبة : الاستاذة:

مراد خولة د/ فاتن باشا

السنة الجامعية: 2018 - 2019

القسم الاول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس: ذكر انثى

العمر: اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة اكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي جامعي مهني :

سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى سنوات اكثر من 10 سنوات

الرتبة: رئيس قسم رئيس مصلحة

القسم الثاني : بنود الاستبانة:

المحور الاول: الى أي مدى تعتقد ان المنظمة التي تعمل بها ملتزمة بتقديم هذه الاشياء لك (العقد النفسي)

م	العبرة	دائما	احيانا	ابدا
1	تقدم المنظمة لك قدر كبير من الاستقلالية في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بدون ضرورة الرجوع بإستمرار للرئيس المباشر.			
2	تقدم المنظمة لك المسؤولية الكاملة عن النتائج المحققة في العمل.			
3	تقدم المنظمة لك الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملك.			
4	تقدم المنظمة لك الوظيفة التي تعطي الشعور بالإنجاز والبراعة.			
5	تقدم المنظمة لك معلومات واضحة عن أهداف وظيفتك و سياسات المؤسسة.			
6	تقدم المنظمة لك مرتب عادل و يتناسب مع المرتبات في المؤسسات المماثلة.			
7	تقدم المنظمة لك مرتب يعكس بصورة ملائمة و مقبولة الاداء (مرتب مرتبط بالأداء)			
8	تطبق المنظمة لك لوائح الثواب و العقاب على جميع العاملين بدون تفضيل.			
9	تقدم المنظمة لك فرص جيدة للترقية.			
10	تقدم المنظمة لك نظام للحوافز من خلال تقييم الاداء.			
11	تقدم المنظمة لك معلومات عن نتائج العمل الذي تقوم به.			
12	توفر المنظمة لك الدورات التدريبية خارج ساعات العمل .			

			تسهل المنظمة لك حل المشكلات و المنازعات بين العاملين.	13
			توفر المنظمة لك الحرية للتعبير عن ارائك ووجهات نظرك.	14
			توفر المنظمة لك برامج الوقاية والسلامة المهنية .	15

المحور الثاني: واقع تمكين العاملين في المنظمة التي تعمل بها.

م	العبارة	دائما	احيانا	ابدا
01	تحرص الادارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.			
02	يتاح للعاملين الحرية في تحديد الاسلوب المناسب لأداء اعمالهم دون تدخل الرئيس المباشر.			
03	يترك المدير السلطات التي قام بتفويضها لمؤوسيه خلال فترة التفويض.			
04	توفر المنظمة التدريب المناسب لتطوير المهارات الشخصية.			
05	تشجع المنظمة و تدعم المبادرات و الاجتهادات الشخصية بالتشجيع.			
06	يدعم المديرون، العمل بروح الفريق اثناء العمل.			
07	نظام منح الحوافز المعمول به في المنظمة يتسم بالموضوعية و العدالة.			
08	يمنح المديرون السلطات و الصلاحيات لفريق العمل لأداء أعمالهم بشكل متكامل.			
09	تتوفر بالمنظمة قواعد للمعلومات متاحة للعاملين (Base de données) .			
10	تهتم المنظمة بتوفير وسائل اتصال فعالة و متطورة.			
11	تعمل المنظمة على تعزيز سياسة الباب المفتوح (المناقشة وتبادل الآراء).			
12	يشجع المديرون العاملين على طرح الافكار الابداعية التي تخدم العملية الادارية في المنظمة.			
13	يخصص المديرون الوقت و الامكانيات لمناقشة و تجربة افكار العاملين الابداعية الجديدة.			
14	لدى العاملين الخبرة الفنية و المهارات الضرورية لأداء العمل.			
15	يمتلك العاملون الخبرات الكافية لتشخيص المشكلات و تحديد بدائل حلولها.			