

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



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

الموضوع

أهمية التمكين الإداري الحد من الاغتراب الوظيفي
دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

فالتة اليمين

إعداد الطالبة:

كرباع جمانة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د. غوفي عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د. فالتة اليمين	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أ. شيشون بوعزيز	أستاذ محاضر (ب)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



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

الموضوع

أهمية التمكين الإداري الحد من الاغتراب الوظيفي
دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

فالتة اليمين

إعداد الطالبة:

كرباع جمانة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د. غوفي عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د. فالتة اليمين	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أ. شيشون بوعزيز	أستاذ محاضر (ب)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى فيض الحنان وبر الأمان، إلى ربيع الحياة
وقرب النجاة إلى غاليتي والتي رعاها الله وأبسها ثوب الصحة

والعافية.

إلى من ساندني وحثني على الاطلاع والمعرفة والمثابرة.
أهدي هذا الجهد المتواضع سائلاً الله العلي القدير أن يكون عملاً
خالصاً لوجهه الكريم، وعلماً نافعا يمتد به عملي.

ربيع جمانة

شكر و عرفان

قال تعالى ((وقال رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى

والدي وان اعلم صنالك ترضاه واخلني برحمتك في عبادة الصالحين))

(النمل: 19)

لا يسعني بعد ان انتهيت من هذه الدراسة سوى ان اتقدم بالشكر الوفير،

والامتنان العظيم لكل من ساهم في اخراج هذا العمل المتواضع.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري ومستوى الاغتراب الوظيفي في مديرية الحماية المدنية-بسكرة- وإبراز أهمية التمكين الإداري في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى أعوان التدخل بالمديرية.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث إستخدمنا استمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت 57عون، كما تم استخدام برنامج spss في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الاغتراب الوظيفي في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-".

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة المحافظة على مستوى التمكين الإداري وإجراءاته في مديرية الحماية المدنية والعمل على تعزيز استراتيجية التمكين ومنح الثقة الإدارية وحرية التصرف للأعوان أثناء التدخلات فتح مجال للحوار بين الأعوان والإدارة للتعرف على مشاكلهم بشكل متواصل ومستمر، وكذا الاستعانة بأخصائيين نفسانيين لمعالجة مشكل الاغتراب لدى الأعوان.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، فرق العمل، التدريب والتطوير، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، الاغتراب الوظيفي.

Abstract:

This study aimed to know the level of administrative empowerment and the level of functional alienation in the Civil Protection Directorate – Biskra – and to highlight the importance of administrative empowerment in reducing functional alienation among the directorate's intervention agents.

In order to achieve the objectives of the research, we used a data collection form that was distributed to a sample of 57 people, the spss program was used in the statistical analysis of data, and the study reached a number of results, the most important of which are:

Rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis, "The existence of a statistically significant effect of administrative empowerment on job alienation in the Civil Protection Directorate – Biskra-".

The study also reached a set of suggestions, including the need to maintain the level of administrative empowerment and its procedures in the Civil Protection Directorate and work to strengthen the empowerment strategy and grant administrative confidence and freedom of action to the agents during the interventions, opening a space for dialogue between the agents and the administration to identify their problems in a continuous and continuous manner, as well as the use of specialists Psychologists to deal with the problem of alienation among the agents.

Key words: administrative empowerment, work teams, training and development, delegation of authority, effective communication, job alienation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	إهداء
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة باللغة العربية والانجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
ب-ص	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري
2	المطلب الأول: مفهوم التمكين في الفكر الإداري
4	المطلب الثاني: أهمية التمكين
5	المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري
6	المطلب الرابع: مراحل ودعائم عملية التمكين
9	المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق التمكين الإداري
9	المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري
10	المطلب الثاني: خطوات تنفيذ التمكين الإداري
12	المطلب الثالث: فوائد ومزايا تطبيق استراتيجية التمكين الإداري
14	المطلب الرابع: معوقات التمكين الإداري
16	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للاعتراب الوظيفي
18	تمهيد

19	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي
19	المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي
21	المطلب الثاني: أسباب الاغتراب الوظيفي
23	المطلب الثالث: مراحل الاغتراب الوظيفي
24	المطلب الرابع: أنواع الاغتراب الوظيفي
25	المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي
26	المطلب الأول: أبعاد الاغتراب الوظيفي
28	المطلب الثاني: نتائج الاغتراب الوظيفي
29	المطلب الثالث: قهر الاغتراب والتغلب عليه
30	المطلب الرابع: أهمية التمكين الإداري في التغلب على الاغتراب الوظيفي
33	خلاصة الفصل
	الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الحماية المدنية-بسكرة-
36	المطلب الأول: تعريف الحماية المدنية ومهامها الأساسية
36	المطلب الثاني: التنظيم الإداري المحلي وهيكله ومصالح مديرية الحماية المدنية -بسكرة-
38	المطلب الثالث: مهام عون الحماية المدنية
40	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
40	المطلب الأول: منهج البحث
41	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
43	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
44	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
53	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
54	المطلب الأول: تحليل فقرات محور التمكين الإداري
59	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاغتراب الوظيفي.
60	المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين
62	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات الرئيسية والفرعية

67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
72	قائمة المراجع
76	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملامح

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	01
45	نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة	02
46	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تفويض السلطة	03
47	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد فرق العمل	04
48	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التدريب والتطوير	05
49	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاتصال الفعال	06
50	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العجز	07
50	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامعنى	08
51	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامعيارية	09
53	معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	10
54	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	11
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التمكين الإداري	12
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاغتراب الوظيفي	13
60	مصنوفة الارتباط بين التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي	14

62	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	15
63	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	16
64	اختبار وجود تأثير لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة في تقليل الاغتراب الوظيفي من خلال الانحدار الخطي المتعدد.	17
65	الانحدار المتعدد التدريجي.	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ذ	نموذج الدراسة	01
6	أبعاد التمكين الإداري	02
27	أبعاد الاغتراب الوظيفي	03
40	هيكل مصالح مديرية الحماية المدنية-بسكرة-	04

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الاستبيان	01

المقدمة

أدى التوسع في نطاق التنظيمات الاجتماعية عامة والصناعية خاصة والإقبال على استخدام الآلية المتقدمة في العملية الإنتاجية إلى تزايد الاهتمام بالعنصر البشري، والظواهر التي تتعرض لها في سياق تلك التنظيمات، وذلك ما أدى بدوره إلى اهتمام علماء النفس والإدارة والاجتماع بدراسة التنظيمات الصناعية، وتحليل أبعادها البنائية والوظيفية. بغية معالجة بعض الظواهر السلوكية المتعلقة بسوء التنظيم والاعتراب الوظيفي، وذلك لمعرفة أثر تلك الظواهر على العنصر البشري وقدرة تلك التنظيمات على أداء دورها الوظيفي بالنسبة للجماعات الاجتماعية بداخلها من ناحية، والأهداف المعلنة لها من ناحية أخرى.

يعد الاعتراب الوظيفي أحد الظواهر التنظيمية التي تحد من تقدم العاملين وتطورهم وتؤثر في أداء المنظمة، ومنه فإنه يعد من المفاهيم الهامة كونه يركز حول المورد البشري الذي يعد من الموارد التنظيمية الهامة، وإن إحساس العاملين باللامعنى أو عدم وجود هدف محدد لهم، وكذلك الإحساس بالاختلاف بين الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها، فضلا عن العزلة الاجتماعية، والاعتراب عن الذات، وهذه جميعها من الظواهر التي تؤثر بشكل سلبي في أداء العاملين وبالتالي تؤثر سلبا على أداء المنظمة.

ويعد التمكين من جانب آخر من الممارسات الإدارية الحديثة وباعتبار التمكين هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع دائرة صلاحياتهم وإثراء معلوماتهم، وتنمية مهاراتهم التي تكفل لهم أداء متطور يمنحهم القدرة على المبادرة باتخاذ القرارات عند مواجهة المواقف الشائكة والأزمات بما يكسبهم إحساسا أكبر بالإنتاج في أعمالهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية، والحصول على الحرية والاستقلالية في أداء العمل.

أ- الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالاعتراب الوظيفي.

1-دراسة فانسو روسو وآخرون (2001)

قام فانسو روسو وآخرون بدراسة حول علاقة الاغتراب الوظيفي بدور الجماعات غير الرسمية، كان هدف الدراسة هو البحث عما إذا كانت هناك علاقة بين مختلف أبعاد الاغتراب الوظيفي المتمثلة في (-الانفصال النفسي-الشعور بالعجز-اللامعنى - اللامعيارية) والانتماء إلى جماعة غير رسمية. وأجريت هذه الدراسة على عينة قوامها 217 عامل من مختلف قطاعات العمل، وقد أكدت النتائج أن العمال الذين ينتمون إلى جماعات غير رسمية أقل انفصالاً نفسي وأقل شعوراً بالعجز مقارنة بالأعضاء الذين لا ينتمون إلى جماعات غير رسمية.

2-دراسة بن زاهي (2007) تحت عنوان : الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات :دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي تميز به الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري، وكذا مستوى الدافعية للإنجاز لديهم ، بلغت عينة الدراسة 231 إطار من الإطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات الجزائري ، حيث شملت الدراسة أبعاد الاغتراب الوظيفي ، وهي : العجز والانعزالية واللامعيارية، والارضا ، والتشاؤم ، واللامعنى . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة، وأن مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعاً جداً لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، وأخيراً يوجد ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز.

3-دراسة الدوسري (2011) تحت عنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الشعور بالاغتراب لدى حرس الحدود في مدينة الرياض، كما هدفت للكشف عن العلاقة بين الاغتراب الوظيفي، والولاء التنظيمي، وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، وعددهم الإجمالي (525) مفردة من رتبة ملازم فأعلى، وبلغت العينة (223) وفق معادلة رابطة التربية الأمريكية، وللحصول على العينة المطلوبة قام الباحث بتوزيع (300) استبانة، وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (260) استبانة صالحة للتطبيق الميداني.

نتائج الدراسة:

إن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على مستويات الشعور بالاغتراب لدى الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود في مدينة الرياض.

وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) فأقل بين خصائص المناخ التنظيمي، ومستويات الشعور بالاغتراب الوظيفي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة، وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

توصيات الدراسة:

الاهتمام بتكريم العاملين في الأقسام المختلفة في المديرية العامة لحرس الحدود في مدينة الرياض دعما لجهودهم، وغرس حب العمل لديهم.

اعتماد البرامج التدريبية لتحسين مهارات التعامل، واحترام الآخر ومواجهة الضغوط النفسية المتعرض لها.

الاهتمام بالرعاية النفسية، ووحدات الإرشاد لمعالجة الضغوط النفسية لدى العاملين في حرس الحدود.

4- دراسة صبر(2013): قد هدفت إلى الكشف عن مصادر ضغوط العمل المتمثلة ب(غموض الدور،

وصراع الدور، وفرص التقدم والنمو الوظيفي) في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي في مستشفى اليرموك

التعليمي، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من الممرضين والممرضات العاملين في المستشفى. ولتحقيق أهداف الدراسة

تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (126) مبحوثا استعداد منها (120) استبانة صالحة للتحليل، وقد أظهرت

نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل ومستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي. كما أظهرت

النتائج وجود ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها والمتمثلة بغموض

الدور وصراع الدور وأعباء العمل وفرص التقدم والنمو الوظيفي، وفي مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى للجنس ولصالح الممرضات.

5-دراسة سوزان صالح دروزة وديما شكري القواسمي (2014): هدفت إلى التعرف على درجة تأثير المناخ الأخلاقي (الجانب الفردي والجانب المنظمي) على الشعور بالاغتراب الوظيفي (الشعور بالشاؤم، والشعور بالعجز، والانعزالية، وعدم الرضا) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن. وقد بلغ عدد موظفي الوزارة (200) موظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه النظري والميداني. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات الباحثين حول وجود مناخ عملي أخلاقي في الوزارة جاءت بمستوى مرتفع، بينما جاءت تصوراتهم حول مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الباحثين بمستوى متوسط. كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية لمناخ العمل الأخلاقي ببعديه الفردي الأخلاقي والمنظمي الأخلاقي على الشعور بالاغتراب الوظيفي، تعزى إلى التزام الموظفين بالتشريعات والإجراءات والمدونات الأخلاقية التي تجبرهم على الانصهار ضمنها للحيلولة دون تعرضهم للعقاب.

6-دراسة (Valadbigi and Ghobadi) بعنوان: 2012)

The study of the elements of Work Alienation (A Case study of the Orumiye White Cement Factory : Western Azerbaijan Proving, Iran)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة عناصر الاغتراب الوظيفي في مصنع أرومية للإسمنت الأبيض في إيران، وقد جاءت هذه الورقة لتوضح حالة من الاغتراب الوظيفي بهدف تحليل العناصر التي تخلق الاغتراب الوظيفي في مصنع أرومية للإسمنت الأبيض من خلال تطوير استبانة تم توزيعها على عينة بلغت 90 موظفا. أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة قوية بين الاغتراب الوظيفي، وكل من الحالة الاجتماعية وطبيعة العمل، ورضا الموظفين عن الرواتب والأجور، وطبيعة العلاقات بين المديرين والموظفين.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري.

1-دراسة بزونوس وسميثون (2002) تحت عنوان: تمكين الموظف في المنظمات الصناعية دراسة على المنظمات في المملكة المتحدة. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تمكين العاملين لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الآتية: اللامركزية في اتخاذ القرارات، ونظم المعلومات، وبيئة العمل، وفرق العمل. وخلصت الدراسة إلى أن الشركات البريطانية تقوم بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجيتها، وخفض نفقاتها، وأن هذه التغيرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل. وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

2- دراسة هيثم محمد العطار(2011) تحت عنوان : مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر : دراسة مقارنة. تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في محافظات غزة. ومن أهم نتائج الدراسة: أن أفراد العينة في كلا الجامعتين يوافقون على توفر التمكين الإداري والإبداع الإداري، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05 في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر.

3-دراسة (Ghosh 2013 بعنوان:)

Employee Empowerment :Strategic Tools to obtain Sustainable

"competitive" Advantage ،"تمكين الموظف: أداة استراتيجية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة"

حيث هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التمكين وتطوره في المؤسسات وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية ، وإضافة إلى توضيح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتحسين عملية تمكين الموظف، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين يساعد المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية ، وإذا تم التعامل معه بشكل عملي وفعلي وذلك من خلال توعية العاملين حول مفهوم التمكين وكيفية تطبيقه في بيئة العمل وتوليد الرغبة والاهتمام الكامل من الموظفين نحو قبول تطبيقه في أساليب عملهم وصولاً للأهداف المنشودة ،هناك علاقة قوية بين تحقيق التمكين للميزة التنافسية وثقافة المؤسسة السائدة ،حيث

تلعب ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في تحقيق التمكين وتساعد المنظمة في إنجاز الأعمال بشكل فعال وبراعة تامة نحو تحقيق الميزة التنافسية، و تمكين العاملين من الأدوات الاستراتيجية الفعالة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل. وأوصت الدراسة بإعداد ورشات عمل ودورات تدريبية حول توعية العاملين حول مفهوم التمكين وأساليب تطبيقه، وتطوير ثقافة المؤسسة حول مفهوم التمكين وذلك لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار واكتشاف مهارات جديدة، والعمل على تطوير كفاءة التمكين من خلال تطوير أساليب الإدارة بحيث تكون إيجابية نحو تمكين العامل بطريقة منجزة وفعالة لنشاطات التمكين.

-دراسة أيمن حسن ديوب (2014) تحت عنوان: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات السورية. تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه مشاركة العاملين ومن ثم تفويض السلطة، كما أوضحت الدراسة أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة. التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الاغتراب الوظيفي من جميع جوانبها، حيث نجد أن جميعها قد تمحورت حول موضوع الاغتراب الوظيفي من حيث تناولها لمتغيري الدراسة وعدم حصولنا على دراسات متطابقة تجمع بين المتغيرين فوجدنا كل دراسة على حدا في حدود علم الباحث.

فقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي، حيث أنه كلما كان هناك تمكين إداري للعاملين نقص الاغتراب الوظيفي في المؤسسة.

-أما من حيث المجال الجغرافي فنلاحظ أن الدراسات السابقة المعروضة هي دراسات محلية وأجنبية.

-ومن حيث أهداف الدراسة فقد تباينت عن بعضها البعض من حيث دراسة التمكين الإداري على مدى والاعتراب الوظيفي على مدى، وقد ركزت دراسات الاعتراب الوظيفي على مستويات وأبعاد الاعتراب الوظيفي.

-أما من حيث الأدوات المستخدمة يلاحظ أن جل الدراسات المعروضة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهذه خاصية مشتركة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

-أما من حيث العينة فقد تنوعت في أحجامها وأنواعها.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات لإثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.

ب- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

بناء على ما سبق ولأهمية التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي على حد سواء جاء الاختيار لهما بهدف الكشف عن أهمية التمكين الإداري في التقليل من ظاهرة الاعتراب الوظيفي في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما أهمية التمكين الإداري في الحد من ظاهرة الاعتراب الوظيفي بمديرية

الحماية المدنية-بسكرة-؟

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مستوى التمكين الإداري في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-؟
- 2- ما مستوى الاعتراب الوظيفي في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-؟
- 3- ما أهمية التمكين الإداري في الحد من ظاهرة الاعتراب الوظيفي في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-؟

ت-فرضيات ونموذج الدراسة.

1) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

-لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الاغتراب الوظيفي بمديرية الحماية المدنية -بسكرة-.

الفرضيات الفرعية:

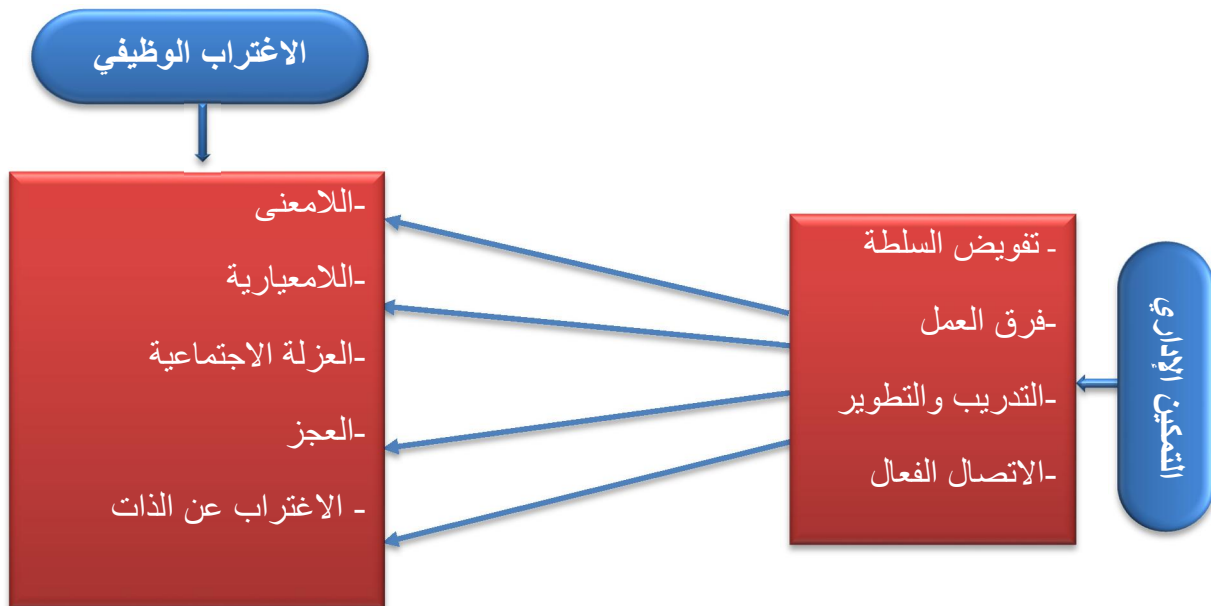
-لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على الاغتراب الوظيفي بمديرية الحماية المدنية -بسكرة-.

-لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الاغتراب الوظيفي بمديرية الحماية المدنية -بسكرة-.

-لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الاغتراب الوظيفي بمديرية الحماية المدنية -بسكرة-.

-لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على الاغتراب الوظيفي بمديرية الحماية المدنية -بسكرة-.

(2) نموذج الدراسة: الشكل رقم (01)



المصدر: من إعداد الطالبة

ث- التموضع الاستمولوجي ومنهجية البحث

اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي لدى أعوان التدخل بمديرية الحماية المدنية-بسكرة-، وقد اعتمدنا خلال البحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد على النموذج الوضعي-الوصفي " الرؤية من الخارج" هذا النموذج الشمال أمريكي غالبا ما يعتبر هو المسيطر والأكثر استعمالا في علوم المنظمة لأنه الأكثر واقعية، يسمى بنموذج النظرة من الخارج أو استمولوجيا الملاحظة. إن موضوع العلوم الاجتماعية هو المنظمات، السلوكيات، والأفعال وطبيعة المنظمات هي إذا موضوعية وبالتالي ليست هناك إلا حقائق أو وقائع ملموسة مستقلة عن كل الآراء وينبغي فقط أن تكتشف وتعرف باستخدام طرق وأساليب رياضية وإحصائية متطورة.

وستتبع في هذا البحث حيادية التحليل لأنها أحد شروط إنتاج العلم الموضوعي، ونعتمد على الموضوعية والعقلانية المنطقية في إنتاج المعرفة.

ج-تصميم البحث:

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

المطلب الأول: مفهوم التمكين في الفكر الإداري

المطلب الثاني: أهمية التمكين

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري

المطلب الرابع: مراحل ودعائم عملية التمكين

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق التمكين الإداري

المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري

المطلب الثاني: خطوات تنفيذ التمكين الإداري

المطلب الثالث: فوائد ومزايا تطبيق استراتيجية التمكين الإداري

المطلب الرابع: معوقات التمكين الإداري

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي

المطلب الثاني: أسباب الاغتراب الوظيفي

المطلب الثالث: مراحل الاغتراب الوظيفي

المطلب الرابع: أنواع الاغتراب الوظيفي

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي

المطلب الأول: أبعاد الاغتراب الوظيفي

المطلب الثاني: نتائج الاغتراب الوظيفي

المطلب الثالث: قهر الاغتراب والتغلب عليه

المطلب الرابع: أهمية التمكين الإداري في التغلب على الاغتراب الوظيفي

خلاصة الفصل

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الحماية المدنية-بسكرة-

المطلب الأول: تعريف الحماية المدنية ومهامها الأساسية

المطلب الثاني: التنظيم الإداري المحلي وهيكله مصالح مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

المطلب الثالث: مهام عون الحماية المدنية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للمبحث

المطلب الأول: منهج البحث

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل فقرات محور التمكين الإداري

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاغتراب الوظيفي.

المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات الرئيسية والفرعية

خلاصة الفصل

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

ح-أهمية الدراسة

-إبراز أهمية التمكين الإداري في الحد من الشعور بالاغتراب الوظيفي وتحقيق الاندماج الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة.

-تسليط الضوء على الفكر الإداري الحديث وهو التمكين وأبعاده.

-تتسم الدراسة بالإثراء المعرفي لعملية الاغتراب الوظيفي من خلال مراجعة وتمحيص العديد من المراجع والمؤلفات والدراسات السابقة ذات الصلة.

-توفر هذه الدراسة على بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال، نظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت أهمية التمكين الإداري في الحد من الشعور بالاغتراب الوظيفي.

خ-هيكل الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

أما الفصل الأول فسيخصص للإطار النظري للتمكين الإداري وفق مبحثين أيضا، سنشير في المبحث الأول للإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، أما المبحث الثاني سنوضح فيه أساسيات عملية التمكين ونبين فيه العلاقة ما بين التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي.

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الثاني الذي سيعنون بالإطار النظري للاعتراب الوظيفي إلى مبحثين، سنشير في المبحث الأول للإطار المفاهيمي للاعتراب الوظيفي، والمبحث الثاني نتطرق فيه للجوانب الأساسية المتعلقة بالاعتراب الوظيفي. وبالنسبة للفصل الثالث فسيخصص للدراسة الميدانية، والذي سنتعرف من خلاله على أهمية التمكين الإداري في الحد من الاعتراب الوظيفي من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية –بسكرة- من خلال ثلاث مباحث، سيخصص أولها للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيستعرض الإطار المنهجي للبحث، والمبحث الثالث سنبين فيه نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

تمهيد

يعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة، ومنذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي ظهر اتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي (Flattening)، وفي ظل التغيرات العنيفة التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جيء بمدخل التمكين الإداري للعاملين كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة وكضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية توسيعها كما يشير أن تمكين العاملين (Employees Empowerment) في مواقع اتخاذ القرار وتمشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة.

ومن خلال هذا الفصل، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين يتضمنان ما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

المطلب الأول: مفهوم التمكين في الفكر الإداري

المطلب الثاني: أهمية التمكين

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري

المطلب الرابع: مراحل ودعائم عملية التمكين

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق التمكين الإداري

المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري

المطلب الثاني: خطوات تنفيذ التمكين الإداري

المطلب الثالث: فوائد ومزايا تطبيق استراتيجية التمكين الإداري

المطلب الرابع: معوقات التمكين الإداري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التمكين وأهميته وأبعاده ومراحل تطبيقه ودعمه.

المطلب الأول: مفهوم التمكين في الفكر الإداري

تبرز الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين والتأصيل النظري للمواضيع ذات الصلة بهذا الحقل الإداري، ذلك الاهتمام الكبير بمواضيع التمكين الذي يثير في السنوات الأخيرة لنتباه العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها، من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم، مما يستوجب استعراض أهم ما جاء منها لاستخلاص مفهوم لتمكين العاملين من خلال إجراء مقارنة لتلك المفاهيم مع بعضها البعض.

يشير كل من (Manuela&Bruce,2003) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darligton,2007) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد (Susan,2006) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبرز (Carole,2006) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، كما يضيف (David,2005) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة، ويرى كل من (Bowen & Lawler,1992) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر محتممة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، كما يتعارض رأي (Spritzer,1995) مع رأي Bowen & Lawler حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب أي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تملما بل يحرف في معناه فقط، وتضيف (حسن)، (2004) بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، كما عرفه (القرميوتي و العنزي، 2006) بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في محرميات العمل كأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي، ويشير (أفندي، 2003) إلى أن التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات (أندروس و سالم، 2008، صفحة 27).

ومن جهة أخرى يعرفه (عبد الوهاب، 1999) بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج وهناك اتجاه آخر أتى به (السلمي، 2001) يعرف فيه التمكين بأنه منح الصلاحيات للأفراد والمنتسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ويؤكد (Brilman, 2003) على ضرورة تمتع الأفراد الممكّنين بالمهارة والخبرة الكافية لأداء المهام، والحرص على تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم. (الدوري و أحمد، 2009، صفحة 88)

إن النظر إلى مفاهيم التمكين من خلال ما جاء في الدراسات السابقة يظهر تعدد الاتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول تعريف تمكين العاملين، مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه فمنهم من ركز على السلطة والقوة ومنهم من حث على ضرورة اجتماع عدة مدركات (المعرفة، المعلومات، المكافآت، القوة) ولكن أغلب الأدبيات السابقة اجتمعت على توفر عنصر اتخاذ القرار في الإدارة الممكنة.

انطلاقاً مما سبق يمكننا تحديد مفهوم التمكين بأنه نمط تنظيمي يتم من خلاله النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار.

المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري

على اعتبار أن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الهادفة للوصول إلى الفعالية التنظيمية، فإن للتحفيز بركنية المادي والمعنوي أهمية قصوى في توجيه السلوك نحو الأداء الإيجابي المطلوب تحقيقه، ولكون الحوافز المادية والتي لها الأثر الكبير في إشباع حاجات متنوعة لدى العاملين فإن الجانب المعنوي أيضا له تأثير عندما يعزز إرادة الفرد نحو العمل والعطاء لرفع كفاءة الأداء في العمل، لذلك فإن على القيادة الإدارية والمنظمات توفير الدعم المعنوي الكافي للوصول إلى تطبيق مفهوم تمكين العاملين، ولعل من الأهداف الإدارية الحديثة هو تطوير الموارد البشرية من أجل التجديد والاستحداث، لذلك فإن أهم متطلبات تمكين العاملين تكمن فيما يلي (أفندي، 2003، صفحة 76):

- إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أنها جزء من القوة.
- بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم.
- تشجيع الأفراد على البحث (Seek Out) عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.
- نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين.
- استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر.
- منح حرية التصرف والمشاركة لجميع أفراد التنظيم الرحالة.
- السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يترتب عليه بذل الجهود المضاعفة في العمل وبكفاءة أكبر تحدم أهداف المنظمة وتوجهاتها.
- تعزيز الفاعلية التنظيمية جراء تحمل جميع الأشخاص من العاملين المسؤولية في تحقيق ذلك والتأكد من فاعلية الأداء المنجز، إيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء من جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى وذلك من شأنه أن يساهم بتسريع الانجاز الكفاء والفاعل.
- تطبيق التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز وبذلك يعطي للعمليات المنجزة بعدا أشمل في التطوير والتحسين.

المطلب الثالث: أبعاد التمكين الإداري

هناك عدة أبعاد للتمكين الإداري أوردها عدد من الكتب والباحثين كما في الجدول (1) والذي يعرض اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد التمكين الإداري والأبعاد التي اتفق عليها أغلب الباحثين هي (تفويض الصلاحيات، الاتصال الفعال، فرق العمل، التدريب والتطوير) وبذلك تعد هذه الأبعاد الأكثر تكرارا وفيما يأتي توضيح مبسط لهذه الأبعاد (السعودي، 2008):

1. تفويض الصلاحيات:

أي تفويض العاملين بصلاحيات اتخاذ القرار لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصددتها وتحمل المسؤولية عند تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة والتأثير فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

2. الاتصال الفعال:

تتطلب عملية الاتصال والمشاركة في القرارات والمعلومات ضرورة توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة داخل المنظمة والمتمثلة بالحصة السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين والأهداف ورسالة المنظمة ومستوى الأداء.

3. فرق العمل:

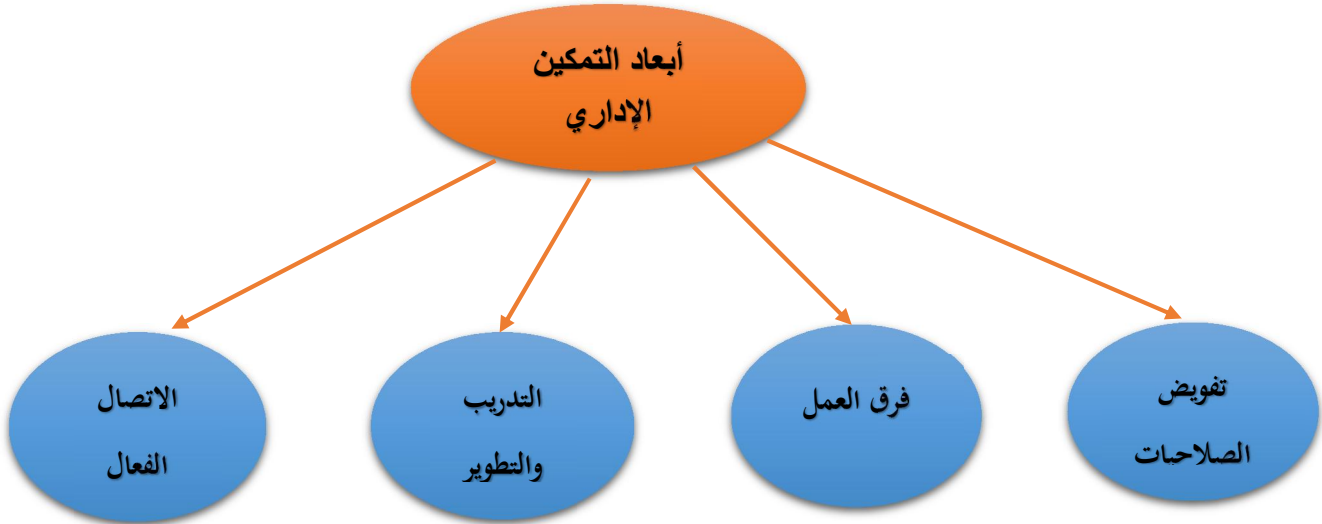
يعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل وبشكل جماعي يوحي بأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد وذلك يتطلب مستوى عال من الثقة.

4. التدريب والتطوير:

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

يعد التدريب أحد العناصر الأساسية لتمكين العاملين إذ على المنظمة أن توفر نظام تدريب متطور لزيادة المعرفة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم كالتفاوض واتخاذ القرار وإدارة الصراع ومهارات القيادة من أجل تعزيز إمكانياتهم في تنفيذ برنامج التمكين وإنجاحه.

الشكل رقم(02): أبعاد التمكين الإداري



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الأدبيات السابقة

المطلب الرابع: مراحل ودعائم عملية التمكين

الفرع الأول: مراحل عملية التمكين

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة، وتتم عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة (Step By Step)، حيث يصفها كل من (Davis, 1997) و (Goetsch & 1) بالتسلسل التالي (بوسالم، 2010، صفحة 27):

1- مرحلة التهيئة المبدئية:

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودرابية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

2-مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي في دور المنسق (Team Coordinator) الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3-مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4- مرحلة التطوير:

ويتم فيه هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

الفرع الثاني: دعائم عملية التمكين

يرى الباحث أن عملية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وبنائها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية ويمكننا ذكر بعض منها كالآتي (بوسالم، 2010، صفحة 28):

1-تأييد الإدارة العليا:

يجب أن تقتنع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولاً، قبل أن يتم تطبيقه في أي منظمة، لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المنظمة.

2- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:

تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً كونها تتطلب تغيير جذرياً في اتجاهات المديرين والعمال في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يتأتى بين يوم وليلة حيث يرى كل من Kirby & 1 (Wimpelberg & Keaster, 1992) أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عالتهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

3- وجود الثقة المتبادلة:

يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جداً هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث يورد 2 (Byham & Cox, 1988) أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

4- الالتزام الداخلي:

تعتبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، ويشير 3 (Lee, 1991) بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك (بالالتزام الداخلي).

5- المشاركة الفعالة:

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما يؤكد (Randolph, 1995) على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أداؤهم الحالي سوف يرضون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء يسعون للوصول لها في المستقبل.

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بعملية التمكين الإداري

سنتطرق في هذا المبحث إلى استعراض جوانب أخرى تتعلق بتنفيذ عملية التمكين وفوائدها ومعوقاتهما.

المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري

للمتمكين الإداري عدة أساليب نذكر أهمها:

1- 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 والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت Spretizer ((1996 إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق (Wong, 2005).

2- 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. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. (Sims, 1986) والتمكين على هذا

الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً (Rothstein, 1995) يؤكد (Torrington et al, 2005) أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency) كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعّد عرضة للخطأ والقصور (Mgbeke, May 2007).

المطلب الثاني: خطوات تنفيذ التمكين الإداري

يرى (Blanchard, 1996) أن تمكين العاملين يتم من خلال الخطوات التالية:

1- مشاركة المعلومات مع جميع أفراد التنظيم:

لكي يتسنى للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، حيث يشير (العتيبي، 2005) إلى أن توفر الفرصة للوصول إلى مصادر المعلومات لدى الأفراد يساعدهم على تفهم الكيفية التي تؤدي بها وظائفهم، فالتمكين بالأساس له صلة بالمشاركة حيث تعتبر المشاركة هي المفتاح الأول والركن الأساسي لتمكين العاملين، حيث يؤكد كل من (الطاهر ومرزوق، 2004) أن الأفراد بمعزل عن المعلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية، ويرى (أندرواس ومعاينة، 2008) أن العنصر الأساسي في إدارة المشاركة يتمثل في حدث الموظفين على لعب دور في عملية صنع القرارات، وترتبط عن مشاركة المعلومات بين أفراد التنظيم بناء الثقة التنظيمية ومحاولة إتاحة الفرصة للأفراد لتحسيد مبدأ الرقابة الذاتية مما يعطيهم فرص أكبر للتعلم وشعورهم بتملك المنظمة (الضالعين، 2010).

2-رسم إطار للإدارة الذاتية (الضلاعين، 2010، صفحة 92):

إن التمكين ولتحذب الفوضى وخط الأمور والخروج عن الأهداف العالمة للمنظمة، ومن أجل تحديد أفضل

المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي، ويتم ذلك من خلال:

أ. التوضيح للأفراد معالم الإستراتيجية التي تسيّر عليها المنظمة من خلال تحديد العناصر الهامة (الرسالة، الأهداف،

دور المنظمة في المجتمع، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة... الخ

ب. وضع الأفراد في صورة النتائج التي تطمح المنظمة للوصول لها على المدى البعيد. ج. توضيح حدود السلطة

ونطاق المسؤولية للأفراد والذي يعكس درجة التمكين لديهم.

د. توفير التدريب الملائم من خلال تسطير مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية مهاراتهم

ومعارفهم ومحاولة تبني مدخل التمتين الإداري.

- 1 التمتين الإداري: هو مصطلح غير مألوف في الأدبيات الإدارية حيث يشير إلى محاولة تقوية نقاط القوة لدى

الأفراد دون نقاط الضعف، ويرتكز على أربع أبعاد هي (التعيين، التوقع، التحفيز، التطوير).

بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هو إلا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد

الهيكل والقواعد العالمة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما

يقلل من درجة الغموض والتأكيد، وتتحدد هذه القواعد والنظم في اتجاهين (الباري و مرزوق، 2004):

أ- الاتجاه الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو المنظمة.

ب-الاتجاه الثاني: يتحدد في وضع أنظمة تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتي تشجع المنافسة والابتكار والجودة

والبحث والتطوير.

3- بناء فرق العمل المدارة ذاتيا (السعودي، "أثر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية

الأردنية"، 2008):

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

يشير(أفندي، 2003) إلى أنه من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين هو الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي الذي تسيطر عليه سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة. لذا فقد أصبح من الضروري على العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يجتمعوا معاً لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد يتم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء فريق العمل. لذا يجب على جهود التمكين أن تتوفر على أسلوب الفريق، الذي يعتبر من أهم أنشطة برامج التمكين وأكثرها شيوعاً حيث أن الأفراد الذين يعملون ضمن فريق تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل من العاملين بشكل فردي مما يتطلب على الإدارة توفير التوجيه والتدريب الكافي لأعضاء الفريق وإمداد الفريق بدرجة كافية من الاستقلالية والحرية للسيطرة على شؤون الوظيفة وربط أهداف الفريق بأهداف بقية الفرق.

المطلب الثالث: فوائد ومزايا تطبيق استراتيجية التمكين الإداري

الفرع الأول: فوائد التمكين الإداري

يرى (William Umiker) أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو التالي (الباري و مرزوق، 2004، صفحة 11):

أولاً: بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

- ارتفاع القدرات الابتكارية.

ثانياً: بالنسبة للفرد:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسئولية.
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة

الفرع الثاني: مزايا تطبيق استراتيجية تمكين العاملين

لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي (الرسول، 2008):

- ✓ تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- ✓ تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- ✓ زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
- ✓ تنتج استراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.
- ✓ إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع، والمعوقة للإبداع والابتكار.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
- ✓ توفر استراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

المطلب الرابع: معوقات التمكين الإداري

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات والصعوبات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي (منير، 2006، صفحة 164):

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

الفصل الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري

- عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحدد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفراد هو (Downsizing) أو ما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روحهم المعنوية.
- سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر، والقواعد الحاكمة وتدفع السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطيح الهرمي.

خلاصة الفصل

إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة. وإشراك العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا جذريا في السياسات والاستراتيجيات ولهذا يجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي

تمهيد

لقد شهد تاريخ البشرية أعراضاً مؤلمة مرت على الإنسان، أضرت بجميع مجالات الحياة خاصة العلاقات الاجتماعية، فقد ازدادت وتعاظمت التناقضات الاجتماعية، حيث وجد الإنسان نفسه فريسة لكم هائل من المشكلات، لم يستطع أن يصمد أمامها كثيراً حتى انتهت به إلى العزلة، والعجز عن ممارسة السلوك الاجتماعي.

يضم هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتناول مفاهيم حول الاغتراب الوظيفي وتفصيله باعتباره نمط يعيشه الفرد، أما المبحث الثاني فهو يشير إلى جوانب أخرى مهمة تتعلق بالاغتراب الوظيفي، وذلك وفقاً لما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي

المطلب الثاني: أسباب الاغتراب الوظيفي

المطلب الثالث: مراحل الاغتراب الوظيفي

المطلب الرابع: أنواع الاغتراب الوظيفي

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي

المطلب الأول: أبعاد الاغتراب الوظيفي

المطلب الثاني: نتائج الاغتراب الوظيفي

المطلب الثالث: قهر الاغتراب والتغلب عليه

المطلب الرابع: أهمية التمكين الإداري في التغلب على الاغتراب الوظيفي

المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي.

سيم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الاغتراب الوظيفي، أسبابه، مراحل وأنواعه باعتباره نمطا يجعله معزولا عن نفسه وعن الآخرين في التنظيم.

المطلب الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي.

على الرغم من تعدد الكتاب والأبحاث في مجال الاغتراب سواء في مجال الفكر الإداري أو في مجال علم النفس الذين تناولوا موضوع الاغتراب، إلا أنه لا يوجد تعريف أو عوامل مسببة أو مظاهر موحدة للاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات .

إن التطرق لمصطلح الاغتراب الوظيفي أكاديمياً يدعونا لتناوله من خلال تعريفات الباحثين والمتخصصين في هذا المجال.

لق أكد Kanungo (1992) أن: الاغتراب الوظيفي هو شعور الفرد بالعدوان والضياع والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة، والإحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، والمعاناة من الضغوط النفسية، ومن الناحية الاصطلاحية، فإن مفهوم الاغتراب يشير إلى الشعور بالانفصال عن الذات والمجتمع، أو بين الذات والمجتمع، أو بين الذات ونفسها (زوليخة، 2012).

كما عرفه (Vandenberghe، 2001) بأنه ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسياً أو فكرياً أو مهنياً. في حين أشار (الحمد، 2004) أنه إذا عدنا إلى كلمة اغتراب نجد أنها ترجمة لكلمة Alienation في الإنجليزية لكن هي في الحقيقة ترجمة لكلمة Estrangement أيضاً، لذا يفضل بعض الباحثين إبقاء كلمة إستلاب للكلمة الأولى واغتراب للثانية، فالمعنى اللغوي لكلمة Estrangement بالإنجليزية و Enterendung بالألمانية مشتق من Estrange وتعني أن يكون بعيداً عن الحياة الاجتماعية لكن Alienat في الإنجليزية تعني أن يغدو المرء حاملاً لمشاعر العداوة أو اللامبالاة بدلاً من التفاني والارتباط، وعليه يبدو أن كلمة اغتراب هي أقرب إلى القبول من الإستلاب لأن هذه تعني سلب شيء بينما الاغتراب قد تعني هذا وقد تعني بعض المشاعر التي تحملها كلمة Alienato وفي الفرنسية Alienation تحمل تقريبا نفس المعنى في الإنجليزية وهو Aversion أو

الفصل الثاني: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي

Hostelirt إنها حالة إنسان الذي يكون لنفسه في ظروف اجتماعية معينة رموزاً ومؤسّسات يخضع لها خضوعاً أعمى، ولقد استخدمت كلمة غريبة في الشعر الوجداني أو في شعر الزهد بمعنى النزوح عن الوطن والبعد والنوى والانفصال عن الآخرين ولم تقتصر على البعد المكاني وإنما تعدت هذا إلى التعبير عن مشاعر الخوف والرجاء والشوق والحنين وترقب الموت (بلقاسم و نوي ، 2013).

ما يمكن تأكيده أن موضوع الاغتراب استحوذ على اهتمام العديد من علماء الاجتماع مثل Seeman 1959 ، Durkeheim 1959 ، Pearlين 1963 ، Johnson 1973 ، وقد أجمعوا على اعتباره أحد السمات الأساسية للإنسان المعاصر، وقد أطلق Hegel مصطلح الاغتراب على الإنسان بصفته كائن اجتماعي ليعبر به عن كل ما يحدث له من انفعالات، في حين اعتبر Marx العمل أحد العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب من خلال ما يثيره من صراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته، أما Durkeheim فقد عبر عنه بالشذوذ عن قيم ومعايير الجماعة، ووصفه Seeman 1959 بخمسة أبعاد وهي: فقدان القوى، وانعدام المعنى، وفقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة والاعتراب عن الذات (أحمد، 1979).

المعنى اللغوي لكلمة اغتراب تاريخياً : له سياقات أربع وهي:

السياق القانوني : حيث استخدم في القانون الروماني بمعنى النقل والتسليم واستنبط هيجل معنى الاغتراب من معرفته بالقانون فاعتبر النقل والتسليم عنصران يؤلفان ما يمكن تسميته بالحركة الجدلية للاغتراب.

السياق النفسي الاجتماعي : وتشير كلمة اغتراب هنا إلى ما يحدث للفرد من اضطرابات نفسية وعقلية وما يشعر به من غربة وجفاء مع من حوله.

السياق الديني : ووردت كلمة اغتراب في الترجمات والشروح اللاتينية فيما يتعلق بالخطيئة كالانفصال عن الله.

السياق السيكلولوجي : ويعني الاغتراب فقدان الوعي وعجز أو فقدان القوى العقلية أو الحواس.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي

وما يلاحظ أن كلمة اغتراب قد تواجدت في مختلف اللغات وحملت تقريبا نفس المعنى وهو الابتعاد، والاستلاب، والانفصال عن الشيء.

وتأسيسا على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن الاغتراب الوظيفي هو حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى ركون الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل محيط العمل (خالد، 2014).

المطلب الثاني: أسباب الاغتراب الوظيفي.

كثيرا ما يتم التساؤل عن دواعي الاغتراب، باعتباره حدثا قد يبدو استثنائيا، ولكن منطق الأمور وواقعها يشير إلى غير ذلك، وبالنظر إلى الأسباب التي تؤدي للاغتراب، فإن هناك أسبابا نفسية، وأسبابا اجتماعية، وأخرى تتعلق بالمحددات التنظيمية هي كما يلي:

أولا: الأسباب النفسية، والاجتماعية

إن أسباب الاغتراب متعددة، وأهمها:

(1) أسباب نفسية، وتتمثل في العوامل السيكولوجية التي تخص الجانب النفسي مثل:

أ- الإحباط: حيث تعاق الرغبات الأساسية، أو الخوافز، أو المصالح الخاصة بالفرد، ويرتبط الإحباط بالشعور

بجنية الأمل، والفشل، والعجز التام، والشعور بالقهر وتحقير الذات.

ب- الحرمان: حيث تقل الفرصة، لتحقيق الدوافع أو إشباع الحاجات كما في حالة الحرمان من الرعاية الأبوية،

والاجتماعية.

ت- الخبرات السيئة: وهذه الخبرات تحرك العوامل الأخرى المسببة للاغتراب مثل الأزمات الاقتصادية، والحروب

(حامد، 2013).

(2) أسباب اجتماعية، ومن أهمها ما يلي (حامد، 2013):

- أ- ضغوط البيئة الاجتماعية، والفشل في مقابلة هذه الضغوط.
- ب- الثقافة المريضة التي تسود فيها عوامل الهدم، والتعقيد.
- ت- التطور الحضاري السريع، وعدم توافر القدرة النفسية على التوافق معه.
- ث- اضطراب التنشئة الاجتماعية، حيث تسود الاضطرابات في الأسرة، والمدرسة، والمجتمع.
- ج- مشكلة الأقليات، ونقص التفاعل الاجتماعي، وسوء التوافق المهني، ويسود اختيار العمل على أساس الصدفة، وعدم مناسبة العمل للقدرات، وانخفاض الأجور.
- ح- سوء الأحوال الاقتصادية، وصعوبة الحصول على ضروريات الحياة.
- خ- تدهور نظام القيم، وتصارع القيم بين الأجيال.
- د- الضلال، والبعد عن الدين، والضعف الأخلاقي، وتفشي الرذيلة.

ثانياً: الأسباب التنظيمية

وهي الأسباب التي تتعلق بالمناخ التنظيمي في منظمات الأعمال، ولا يكون العاملين فيها سبباً، لأنها تعود إلى تنظيم العمل نفسه، والتي تؤثر على أداء العاملين، وتؤدي للاغتراب الوظيفي، ومن أهمها ما يلي (علي، 2008):

1. **التخصص وتقسيم العمل:** يؤدي إلى جعل الوظائف متناهية الصغر، ويفقد العامل الانفعال بالعمل، ولا تتضح العلاقة بين العامل والمنتج النهائي، فيصاب العاملون بالملل، والرتابة والإرهاق، والتعب، وتزداد إصابات العمل، وبالتالي فإن ذلك يفقدهم المعنى، ويشعرهم بالاغتراب.
2. **البنية الهرمية (التدرج الهرمي):** حيث يشعر العامل من خلال الهياكل التنظيمية المعقدة بفقدان القوة، وبأنه غير متحكم في عمله، لا يستطيع تنفيذه إلا من خلال الأوامر، والتعليمات.
3. **نمط القيادة (الإشراف):** عند معاملة المرؤوسين بفوقية، واستعلاء فإن ذلك يفقد دهم، وتعيش المنظمة صراعات، ونزاعات تؤدي في النهاية للانعزال الاجتماعي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي

4. **المركزية واللامركزية:** إن عدم السماح بتنفيذ بعض الأعمال، والسيطرة على العاملين يؤدي لشعورهم بفقدان القوة مما يؤدي لاغترابهم، وعدم الانتماء.
5. **مستوى الرسمية:** إذا شعر العاملين بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم لإجراءات محددة لا يمكنهم تجاوزها، فإن ذلك يؤدي لشعورهم بالعجز وبالتالي اغترابهم.
6. **نمط العلاقات السائد بين أفراد جماعة العمل:** يحقق التفاهم، والود فيما بين العاملين، مستويات عالية من الانتماء، بينما تؤدي العلاقات السيئة لحدوث مشاحنات، وصراعات مما يؤدي بالتالي للشعور بالعزلة الاجتماعية، والاغتراب عن الذات.

غالباً ما تعود أسباب الاغتراب الوظيفي إلى العوامل التنظيمية التي تؤثر في الولاء، والرضا، والاستقرار الوظيفي، ويعتبر التكيف الوظيفي في التنظيمات من أهم المعوقات التي يواجهها العاملين، حيث أن سوء التكيف ينعكس على الأداء العام، ويؤدي على عدم التوافق مع الاتجاهات، وبالتالي يؤدي إلى الشعور باليأس، وعدم القدرة على أداء الأعمال (الدين و بن زاهي، 2008).

المطلب الثالث: مراحل الاغتراب الوظيفي.

إن ظاهرة اغتراب العامل تمر بثلاث مراحل كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة الأخرى وتصبح العلاقة بين هذه المراحل علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى درجة الاغتراب الكلي للعامل، وتنعكس نتائج كل مرحلة على المؤسسة حسب درجة خطورتها.

1-مرحلة الاغتراب النفسي:

وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو العامل ذلك إلى أن المنظمة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي اتجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها، إلى أن يدخل في دائرة النسيان، والإهمال في المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي

ويستمر الفرد في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة، وقد يتراءى له أن كل ما يعاني منه من مشاكل، وصعوبات سببها المنظمة، ويصبح الفرد نتيجة لذلك مهموماً، ومشغولاً بالمشاكل، والصعوبات التي يغزوها، لعدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سوءاً إذا لم يجد أحد من المسؤولين بالمنظمة يتحدث إليه عن مشاعره، والمشكلات التي يعاني منها (عمر، 2013، صفحة 65).

2-مراحل الاغتراب الذهني:

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنها أكثر خطر على المنظمة، والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروع الذهني، وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن، والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتدنّي لدى العاملين القدرة على التعلم، ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات، والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبرراً للابتعاد عن جو المنظمة (منصور، 2007، صفحة 32).

3-مرحلة الاغتراب الجسدي:

ويصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً حيث يكثُر الغياب والتأخر عن الدوام والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام وتكثر الانتقالات الجماعية في المؤسسة وتصبح الصراعات بين العاملين والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور (جمعة، 2011).

المطلب الرابع: أنواع الاغتراب الوظيفي

إن تفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية التي يتواجد بها، وتحويل نشاطه إلى قوة إيجابية لخدمة هذا التنظيم، يساهم في النهاية في تطور المنظمة، والعاملين بها، ولتحقيق هذا التفاعل لا بد من التعرف على بعض المتغيرات، وطرق التحكم بها، وضبطها من وجهة النظر التنظيمية، وذلك تحقيقاً للأهداف التنظيمية، فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديده إلى نوعين: (علوان، 2014)

أولاً: الاغتراب الشخصي

ويمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف، أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات، وأفعال وبين شخصيته الحقيقية ؛ بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد وسلوكه اليومي؛ فالفرد في ذلك يصبح مغترباً عن ذاته في نشاط العمل، وعلى وجه الخصوص عندما يفقد الفرد السيطرة على عمله، والشعور بالروابط الكاملة، وهدف المنظمة، ونقص الاحتواء، ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي، نتيجة لإحساسه بالخضوع للضغط الخارجي، وبالتالي فقدان القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين النفسي للإنسان، حيث أن الفرد غالباً ما يتعرض إلى عدم توازن بين ذاتيته وسلوكه اليومي، حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته، وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه.

ثانياً: الاغتراب الاجتماعي

ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو رؤساء، أو أصدقاء أو الأسرة... إلخ؛ ويرجع الاغتراب الاجتماعي إلى غياب الإجماع على الأهداف العامة فيما بين العاملين، وبين الإدارة؛ وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم، ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضاً، إلى منهجية التفكير المواكبة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات و الأرقام، فأصبح الأفراد مع هذا التطور ليسوا سوى أرقام، في ظل غياب العدالة، وميل كفة الميزان لصالح رأس المال على حساب قوة العمل، وانخفاض مستوى ومعدلات الأجور بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد، والتضخم وتدهور بيئة العمل.

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي

من خلال هذا المبحث سنتعرف على أبعاد الاغتراب الوظيفي، ونتائجه، وقهره، وأهمية التمكين الإداري في التغلب على الاغتراب الوظيفي.

المطلب الأول: أبعاد الاغتراب الوظيفي

تتمثل أهم أبعاد الاغتراب فيما يلي (رنا، 2013):

1. **العجز:** وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة) (على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته.
2. **اللامعنى:** ويعني أن الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد أن الحياة فقدت معناها، ودلالاتها ومعقوليتها ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان مسوغات استمرارها في نظرهم، وينجم مثل هذا الشعور لديهم بسبب الإحباط الذي يمكن أن يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية ويعبر اللامعنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين وقد ربط أحد الباحثين اللامعنى بالمدخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي نابعة من النظام الاجتماعي والتي قد يصعب عليه فهمها وإيجاد معنى لها.
3. **اللامعيارية:** اشتق سيمان هذا المصطلح من وصف دوركايم للحالة التي تصيب المجتمع، وتوصف هذه الحالة باختيار المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه، وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه.
4. **العزلة الاجتماعية:** وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بالغرابة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة، وتمثل العزلة الاجتماعية مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين حيث تشير إلى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية أو على مواصلة الانخراط فيه وعلى تفوقه أو تمركه حول ذاته حيث تنفصل ذاته في هذه الحالة عن ذوات الآخرين مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد من حيث عدم الارتباط بين أعضائها أو الاغتراب فيما بينهم.

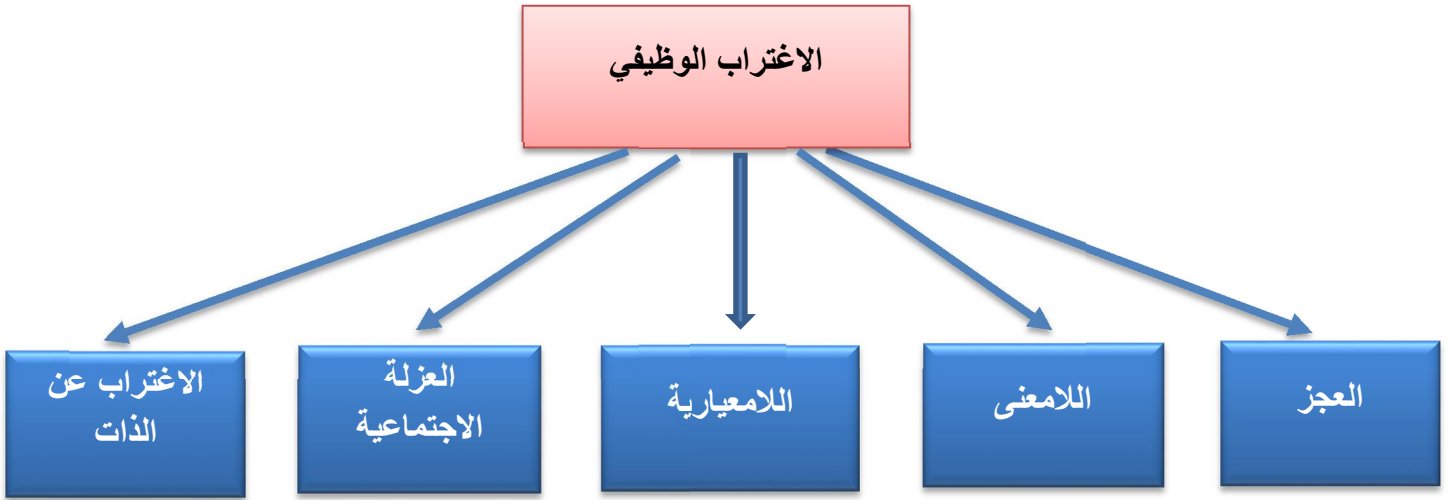
الفصل الثاني: الإطار النظري للاغتراب الوظيفي

5. الاغتراب عن الذات: إن الإنسان المغترَب عن الذات يشعر بالضياع بمعنى فقدان القدرة على التواصل مع نفسه والرغبة في الهروب والانعزال، ويكون بعدم قدرة الفرد على اتخاذ الأنشطة المكافئة ذاتيا، والشعور بأن ذاته الخاصة وقدراته بعيدة عنه وتكون مجرد تسلية.

أي أن الإنسان لا يستمد الكثير من الرضا والعزاء والاكتفاء الذاتي من نشاطاته، ويفقد صلته بذاته الحقيقية، ويصبح مع الزمن مجموعة من الأدوار والسلع والأفئعة، ولا يتمكن من أن يشعر بذاته ووجوده إلا في حالات نادرة.

ويشير الاغتراب عن الذات إلى عدم قدرة الفرد على إيجاد مكافأة لذاته، مما يؤدي إلى الشعور بانفصاله عن ذاته، وشعور الفرد بأن ذاته الخاصة وقدراته عبارة عن أداة ووسيلة.

الشكل رقم(03): أبعاد الاغتراب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

المطلب الثاني: نتائج الاغتراب الوظيفي

تظهر نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد والمجتمع وفيما يلي يتبين ذلك:

1- نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد (حبيب، 1979):

1. **عدم الرضا عن العمل:** فالفرد يسعى إلى تحقيق نوعين من الرضا أن تحقق ميوله من جهة وأن تحظى بما يريد من الآخرين من جهة أخرى، حتى على إشباع حاجاته الاجتماعية فإن أجبر على التخلي عما تميل إليه ذاته في سبيل متطلبات الجماعة له يكون عند ذلك في حالة اغتراب تسبب له عدم الرضا عن العمل.
2. **العدوانية والتخريب:** الذي يؤدي إلى الإحباط الحاد وإلى ظهور السلوك العدواني تجاه الفرد والأشياء مثل: الاعتداء، تعطيل الآلة، أو البطء في إنجاز المهام المكلف بها، وهذا يحدث عندما لا يجد وسيلة مقبولة أو مشروعة لمعالجة الإحباط.
3. **ترك العمل والغياب:** إن الضغط وترك العمل والغيابات المتكررة يعتبران من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط.
4. **تمرد العامل عن زملائه:** يظهر من خلال المناوشات والخصومات التي يخلقها العامل كالتعبير عن سخطه وكرهه للعمال الآخرين، وقد يكون هذا التمرد نتيجة نفسية أو اجتماعية أو مهنية، وهذا ما يفسر فقدان ذاتية العامل داخل جماعة العمل.

2- نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى المجتمع (حواس، صفحة 146):

1. **سوء التكيف والتعرض للأزمات النفسية:** الأمراض النفسية والانحرافات بشتى اتجاهاتها ومختلف صورها وخاصة منها الخروج على النظام أو التمرد بكل أشكاله وفقدان الحس الاجتماعي، والتبذل والسلبية واللامبالاة وغير ذلك من المظاهر الغير سوية التي يأبها المجتمع مهما كانت نسبتها في الوضع الاجتماعي.
2. **التراجع والهامشية:** فهناك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغامرات المالية وتحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع، ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم التقليدية،

مما يعرقل ملائمة سلوكه مع التغيرات الاجتماعية الجارية، وهم كثيرا ما يعانون في تصورهم للأثر الإيجابي لما يفعلون ووقعه الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين، وفي إطار هذه التطورات الكيفية، تخف وطأة الإحباط ويتحول الإخفاق المادي إلى نجاح أخلاقي ويتصدر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية.

3. العزلة وتأكل الانتماء: وهي التي تكون بارزة غالبا في المجتمعات الحديثة الغربية والتي تكون قائمة على الفردية

دون الاهتمام بروح الجماعة وكذلك ضمور التواصل بين سكان المدن الحضرية، وبروز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم.

المطلب الثالث: قهر الاغتراب والتغلب عليه.

إن النظر إلى الاغتراب على أنه ظاهرة سلبية، يؤدي إلى افتراض ضرورة التغلب على هذا الاغتراب، والواقع أن (فروم) وضع الأسس، أو المبادئ التي يمكن من خلالها التغلب على الاغتراب منها (منصور، 2007، صفحة 55):

1) الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة: الوعي يعني عملية الإيقاظ ورؤية ما يكون أمام الإنسان،

فالوعي يعني طرح الأوهام، ولكي ينمو الوعي لابد أن تختفي التناقضات الاجتماعية، وكل النزاعات اللاعقلية التي فرضت على الإنسان عبر تاريخه.

2) بزوغ الأمل: الإنسان حسب "فروم" مغترب عن كل شيء، ويمكن القول أن المغترب في رأي "فروم" هو

الإنسان الذي تحول إلى آلة. وهو رغم انتصاره على الطبيعة إلا أنه أصبح سجيناً لابتكاره البشري، ويوضح "فروم" أن قشرة التفاؤل الزائفة التي يتحلى بها الإنسان، تخفي وراءها، تخفي وراءها بأسا لا شعوريا، ومن هنا فالإنسان بحاجة إلى قدر من الأمل، كي يتمكن من العودة إلى ذاته وطبيعة الأمل غالبا ما ساء فهمها، إذ تختلط مع بعض المفاهيم الأخرى، لذا يرفض "فروم" الاعتقاد بأن الأمل هو امتلاك الرغبات والأمنيات، وكذلك ليس هو الانتظار السلبي أو الرجاء من الزمن، وهو أيضا ليس ادعاءه العمل والمخاطرة واحتقار الواقع، إن الأمل كما يقول "فروم" يعني أن تكون مستعدا في كل لحظة، لذلك الذي لم يولد بعد، وبعبارة أخرى إن الأمل هو الميلاد المستمر للحياة والفرد، والتعبير عن الإمكانيات الحقيقية للإنسان والواقع.

3) **بعث الإيمان:** إن الإنسان الحديث كما يرى (فروم) بحاجة إلى بعث الإيمان، مثلما هو بحاجة إلى بزوغ الأمل،

وإذا تحدثنا عن الإيمان، فإننا يجب أن نوضح أن (فروم) يفرق بين نوعين من الإيمان (حواس، صفحة 148):

أ- **إيمان عقلي:** تتأصل جذوره في تجربة الإنسان، وفي قدرته على التفكير والملاحظة.

ب- **إيمان لا عقلي:** لا يستند إلى العقل في قبول أمر من الأمور، وإنما هو يسلم به، لأننا بحاجة إلى بعث الإيمان.

الارتباط التلقائي بالعالم والآخرين: قهر الاغتراب بشكل عام لن يتم إلا بتحقيق الحرية الإيجابية، التي يستطيع الفرد معها

الاتحاد بالعالم دون أن يفقد ذاته، وهذه الحرية، تفترض مسبقا النشاط التلقائي، الذي هو تعبير عن إرادة الإنسان الحرة.

وهناك ثلاث جوانب لتحقيق الارتباط التلقائي أولها التحرر من الأوجه السطحية والعارضة للظاهرة، والثانية أن الموضوع

غير منفصل عن الذات المفكرة، وبزيادة علاقة الارتباط بين الإنسان والموضوع يكون التفكير مثمرا، أما الجانب الثالث

لتحقيق الارتباط التلقائي فهو الحب، وهو أهم جوانب الارتباط التلقائي، و"فروم" يعرف الحب بأنه "تجربة الاتحاد مع

شخص آخر، ومع كل الناس ومع الطبيعة بشرط الاحتفاظ بشعور التكامل والاستقلال"، وهو يتضمن شيئا من التناقض

مع كونه يعني أن الكائنين من البشر يصبحان كائنا واحدا، لكنهما اثنين في نفس الوقت.

المطلب الرابع: أهمية التمكين الإداري في التغلب على الاغتراب الوظيفي

إن مشكلة الاغتراب الوظيفي من أعقد المشكلات، ولكن قبل التصدي لمحاولة إيجاد الحلول لها والبحث عن أساليب

علاجها ووضع الاستراتيجيات البديلة الكفيلة بمواجهتها، ينبغي الإشارة إلى بعض المبادئ العامة التي ينبغي أن يقوم عليها

علاج مشاكل العمال وهذه المبادئ مستمدة في مجموعها من مبادئ الصحة النفسية ومبادئ التحليل النفسي، وأبعاد

(مازن، 2012، صفحة 38): التمكين الإداري وهي

1. **الاستقرار الوظيفي:** إن رغبة المنظمات في تحقيق الاستقرار لأعمالها يحتم عليها توفير الاستقرار الوظيفي

للعاملين بها، ولا يتم من خلال تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، والذي يعد مؤشرا للسعادة، والرضا النفسي

ويخلق جوا من الولاء، والانتماء التنظيمي.

2. الرضا الوظيفي: معظم الأمراض التي قد تصيب الأفراد العاملين، وما يرتبط بها من اضطرابات صحية، وما ينتج عنها من ملل وعدم تحدي في الوظيفة ترتبط بضغوط العمل، وبالتالي فإن التغلب على ضغوط العمل يؤدي إلى رضا العاملين مما يؤدي إلى التغلب على الشعور بالاغتراب في بيئة العمل.
 3. العدالة التنظيمية: تحتاج المنظمات من العاملين أداء يتجاوز الوصف الوظيفي لضمان استمرارها وتطورها وهذا الأمر يتعلق بمستوى العدالة، والإنصاف بصورة نزيهة في مكان العمل، وهذا لأن العدالة التنظيمية تلعب دورا مهما في القدرة على تفادي الاغتراب في العمل.
 4. إشباع الحاجات: تسعى بعض المنظمات إلى مساعدة بعض العاملين بما على إشباع حاجاتهم الوظيفية المشروعة مثل الحاجات الاجتماعية، والأمان والتقدير، والإنجاز، أما إذا لم يكن هناك اهتمام بهذه الحاجات، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف القدرة لدى الفرد، وبالتالي الانفصال الذي يؤدي به إلى الاغتراب عن نفسه، وعن الآخرين.
- كما يجدر بنا الإشارة إلى أهمية أبعاد التمكين الإداري في التغلب على الاغتراب الوظيفي وذلك من خلال عدة أبعاد، أهمها:
1. تفويض السلطة: تفويض السلطة يقتصر على الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ما يعزز ثقة العامل بنفسه وقدراته ويمنعه من الاغتراب التنظيمي.
 2. فرق العمل: إنشاء فرق عمل داخل التنظيم، يقوي العلاقات الاجتماعية بين الزملاء، ويسهل تبادل الخبرات فيما بينهم، وهذا ما يقلل العزلة الاجتماعية لدى العامل ويمنعه عن الاغتراب الوظيفي.
 3. تدريب العاملين: تهتم الإدارات المختلفة في منظمات الأعمال بتحسين مهارات العاملين الخاصة بالعمل في كل المستويات الإدارية، وذلك من أجل زيادة قدراتهم، وتنمية الأداء الجيد، الذي يساعد العاملين في التغلب على الصراع، والتوتر والاغتراب داخل المنظمة (مازن، 2012).

4. **الاتصال الفعال:** إن مشاركة العاملين بالمعلومات لتمكينهم من اتخاذ القرار المناسب على مستوى وظائفهم يؤدي إلى زيادة الترابط بين العاملين، والمنظمة، حيث أن الشعور بأن هناك رأي، وكلمة، ودور يؤخذ به من قبل الإدارة، فإن ذلك يعتبر وسيلة لتدعيم الانتماء، وبالتالي يؤدي إلى القضاء على الاعتراب داخل المنظمة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم استعراض معنى الاغتراب الوظيفي والتعرف إلى أسبابه النفسية والاجتماعية ومراحله، بدءا من

الاغتراب النفسي، ثم الذهني، وأخيرا الجسدي، وأنواعه وهي الاغتراب الشخصي، ويتعلق بخلل التوازن في السلوك، أما

الاغتراب الاجتماعي فيتعلق بالانفصال عن الآخرين.

ثم تمت الإشارة إلى أبعاد ونتائج الاغتراب الوظيفي، والمبادئ التي حددها فروم لقهر الاغتراب الوظيفي، كما تمت إضافة

أهمية التمكين الإداري في التغلب على الاغتراب الوظيفي في التنظيمات الإدارية من خلال أبعاده.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتمكين الإداري والاعتراب الوظيفي في المؤسسات، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مديرية الحماية المدنية لولاية - بسكرة -، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية كالاتي :

المبحث الأول سنتطرق فيه إلى تقديم عام لمديرية الحماية المدنية للهاتف - بسكرة - من تعريف ومهام الحماية المدنية الأساسية في المطلب الأول، إبراز التنظيم الإداري المحلي وهيكله المصالح لمديرية الحماية المدنية-بسكرة- في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث سنوضح فيه مهام عون الحماية المدنية .

في المبحث الثاني سنشير فيه إلى الإطار المنهجي للبحث من خلال أربع مطالب: سنشير في الأول إلى منهج البحث أما الثاني سنتطرق فيه إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها والخصائص الشخصية، وفي المطلب الثالث نشير إلى مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة البحث في المطلب الرابع.

وفيما يخص المبحث الثالث سنتناول فيه عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات حيث نتطرق فيه إلى تحليل فقرات التمكين الإداري، وكذا تحليل فقرات الاعتراب الوظيفي، كما نبين قوة العلاقة بين المتغيرين، وأخيرا اختبار وتفسير الفرضيات وتحليلها .

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الحماية المدنية -بسكرة-

في هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة تعتبر حماية الأرواح والممتلكات من أسمى وأنبئ المهام وهي الخاصة التي تجعل منها هدفا ساميا يسعى لتحقيقه على أحسن الأوجه، وهذا المسعى كرسته الدولة بإنشاء سلك متخصص يسهر على حماية الأرواح والممتلكات بطرق علمية مدروسة وفقا لنظام مهيكلي يتمثل في "الحماية المدنية".

المطلب الأول: تعريف الحماية المدنية ومهامها الأساسية

الفرع الأول: تعريف الحماية المدنية:

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات، حيث تأسست في 24 أبريل 1964، وهي مؤسسة تابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، ففي 20 فيفري 1976 أصبحت سلك من أسلاك الأمن وشعارها الإنقاذ أو الهلاك وطبيعة نشاطها تقني إداري .

كما أن طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديموغرافي للبلاد، حيث تتمتع بتنظيم إداري (تقني علمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة به.

الفرع الثاني: المهام الأساسية للحماية المدنية:

هناك عدة مهام للحماية المدنية، وتتمثل المهام الأساسية لها فيما يلي:

- الوقاية والتدخل أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية.
- التغطية الأمنية لمختلف التظاهرات وحراسة الشواطئ.
- تقديم الإسعافات في مختلف الحوادث.
- البحث عن التائهين في الصحراء.
- إخماد الحرائق بمختلف أنواعها.
- إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار.
- القيام بجمالات التحسيس والتوعية من مختلف الأخطار.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري المحلي وهيكله مصالح مديرية الحماية المدنية - بسكرة-

التنظيم الإداري المحلي لمديرية الحماية المدنية بسكرة

بمقتضى المرسوم التنفيذي 92-54 المؤرخ في 12 فيفري 1992م والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية على مستوى كل الولايات. وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها، وتنظيمها. وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة 02 من نفس المرسوم كما تقوم المديرية على مستوى الولاية بالأمر بصرف الاعتمادات المخولة لها.

وتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة 02 من المرسوم السابق الذكر في:

- مصلحة الوقاية
- مصلحة الحماية العامة
- مصلحة الإدارة والإمداد

هيكله مصالح الحماية المدنية على مستوى ولاية بسكرة:

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994م والمدرجة تحت رقم 2679 بتاريخ 06 أكتوبر 1994م والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية فإن هذه الأخيرة قد تم تنظيمها على شكل مكاتب مختصة من خلالها تقوم المصالح بمهامها حسب المناطق، وقد أدرجت ولاية بسكرة ضمن المنطقة الثالثة والتي تتشكل من الولايات بسكرة، أدرار، أم البواقي، تمنراست، إليزي، تندوف، واد سوف، النعامة، غرداية، البيض، تيسمسيلت، المسيلة، بشار، ورقلة. وجاء في تنظيم المصالح كما يلي:

مصلحة الوقاية (SP): وتتألف من المكاتب التالية:

1. مكتب الدراسات والإحصائيات.
2. مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.

والمكلفة بما يأتي:

- تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية.
- تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة وتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية.
- تعد خطط الوقاية أو تأمر من بعدها وتراقبها.
- تبادر بحملات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظمها.

مصلحة الحماية العامة (SPG): وتتألف من المكاتب التالية:

- مكتب المخططات والعدة الأمنية.
- مكتب الإشارة.

والمكلفة بما يلي:

- تعد خطط تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث أو تأمر بإعدادها والسهر على ضبطها باستمرار.
- تقييم مختلف دوائر الإنذار وتراقب صلاحية استعمالها.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

- تتابع استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار.
 - تنظم وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات.
 - تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالاتصال مع حركة الجمعيات ذات الطابع الإنساني.
 - مصلحة الإدارة والإمداد (SAL): وتتألف من المكاتب التالية:
 - مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي.
 - مكتب المالية والمحاسبة والأموال.
- والمكلفة بما يأتي:

- تتولى التسيير غير المركز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.
- تتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشآت وتتولى صيانتها .
- تتابع وتنسق أعمال التكوين، وتسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية.
- تتولى تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد ودخول المعدات والإمدادات وخروجها وتتابع نشاط الحظائر وورشات الرعاية والصيانة.
- تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.

المطلب الثالث: مهام عون الحماية المدنية

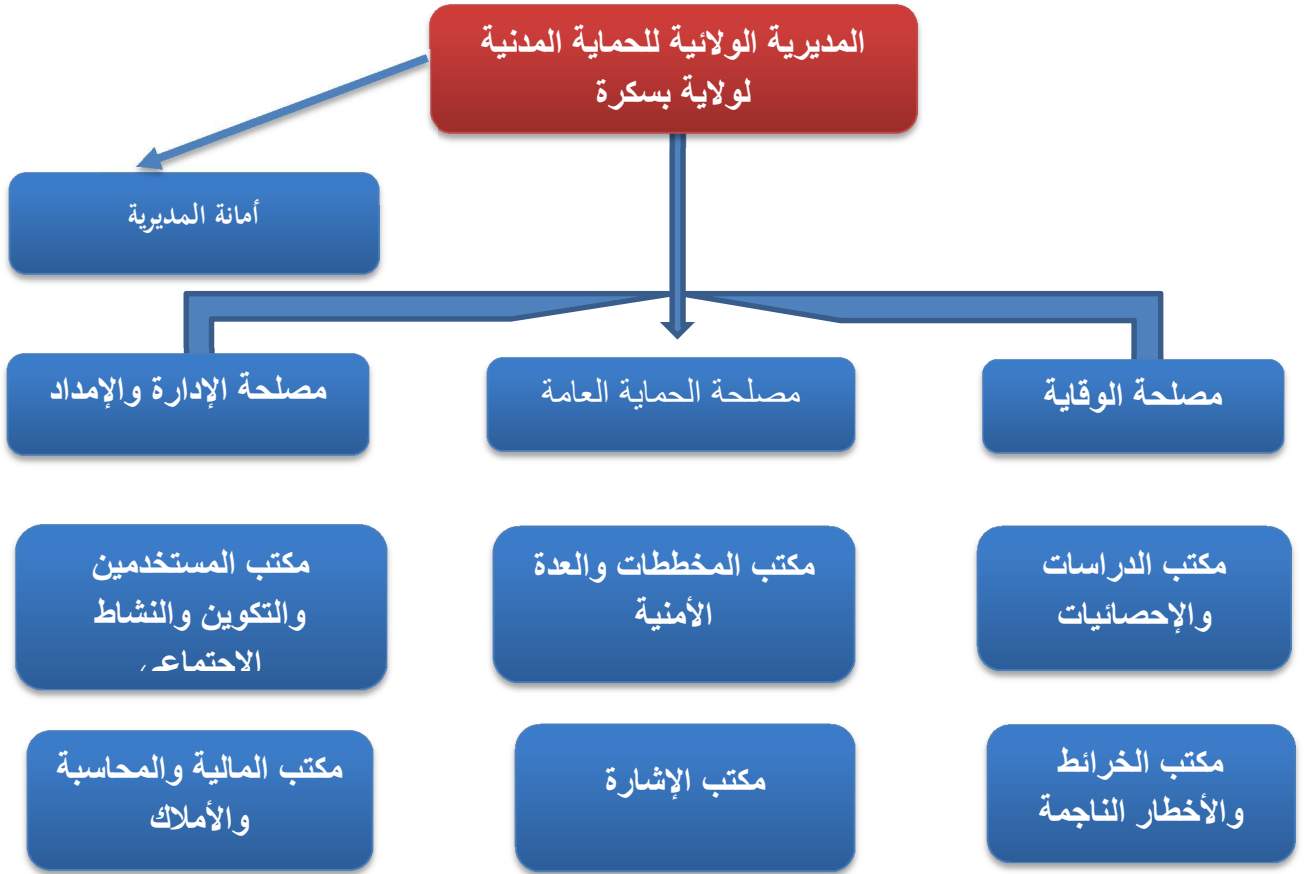
في بداية الأمر كان تدخل الحماية المدنية جد محدود، إذ كان يقتصر على إطفاء الحرائق البسيطة وذلك لقلة العتاد وضعف الإمكانيات وكان يطلق عليهم اسم الإطفائيين حيث كانوا تابعين للبلدية ومع حدوث التطورات والإصلاحات تطورت مهام عون الحماية المدنية وتوسع نطاقها إلى حماية الأشخاص والممتلكات وفق المرسوم التنفيذي رقم 64-129 المؤرخ في 1964/04/15 م

أما حالياً فقد أضيفت لعون الحماية المدنية مهام جديدة يمكن إدراجها في النقاط التالية:
فمنها المتعلقة بالجانب الاجتماعي ومنها ما يتعلق بالجانب الاقتصادي ومنها ما يتعلق بالجانب الأمني.
المهام المتعلقة بالجانب الاجتماعي:

1. إسعاف المرضى والمصابين ونقلهم نحو المؤسسات الاستشفائية بصفة مجانية وبدون تمييز عنصري
2. إسعاف ضحايا حوادث الطرقات، السكك الحديدية، الطيران، والملاحة البحرية.
3. التدخل في مختلف الحوادث الناجمة عن الكوارث الطبيعية والانفجارات.
4. الغطس في أعماق البحار والسدود وإنقاذ الأشخاص الغرقى.
5. حراسة الشواطئ خلال موسم الاصطياف ضماناً لراحة المصطافين.

6. توزيع المؤونة على المنكوبين من خيم وأفرشة إلى غير ذلك عند وقوع النكبات مثل الفيضانات والزلازل والانهيارات.
7. تموين المواطنين والهيئات الحساسة بالماء الصالح للشرب عند الضرورة القصوى وتعكس هذه الخدمات على نفسية المواطنين وذلك بشعورهم بالأمان والسلام كلما وجدوا من يسهر على راحتهم وحمايتهم من أي خطر محتمل يؤهلهم لتأدية أعمالهم بصفة عادية وممارسة حياتهم بصفة طبيعية.
- المهام المتعلقة بالجانب الاقتصادي:
1. تقدم وحدات الحماية المدنية خدمات للمؤسسات الاقتصادية على كل أنواعها من خلال التدخلات في كل خطر طبيعي أو صناعي كالحريق عند اندلاعه بالإضافة إلى التدخل عند كل حادث تتعرض له ممتلكات المواطنين وكذا عند تسربات أي مواد كيميائية خطيرة لها أضرار على صحة الإنسان والبيئة بصفة عامة.
 2. ضمان تكوين أعوان الأمن لفائدة الوحدات الإنتاجية في مجال الأمن الصناعي والداخلي.
 3. توفير الأمن للسائحين الأجانب كمساهمة غير مباشرة في العملة الصعبة للبلاد فهي تعد كعامل محفز لتنمية السياحة.
 4. وضع جهاز موسمي متخصص في إطفاء حرائق الغابات حفاظا على التوازن البيئي وعلى الثروة الغابية خاصة حماية الأشجار المثمرة والمنتجة لمختلف الفواكه.
- المهام المتعلقة بالجانب الأمني:
- تزداد مهام الحماية المدنية في أوقات السلم من خلال المراقبة الأمنية في المؤسسات الصناعية والمستقبل للجمهور كقاعات السينما والمستشفيات والملاعب.
 - مواكبة عملية نقل المواد الخطرة مثل المواد المشعة.
 - التغطية الأمنية خلال تنظيم مختلف التظاهرات الرياضية.
 - المساهمة في تغطية عملية الانتخابات الوطنية .
 - تدعيم الجهاز الفني في الامتحانات المدرسية (البكالوريا، امتحان شهادة التعليم الأساسي)
 - المعاينات الميدانية في إطار اللجان التقنية للمنازل المهتدة بالانهيار.
- يعبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة على الأقسام والوحدات المكونة لهذه لها وكذا المهام الموكلة لأي قسم، وعليه نوضح في الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية:

مصالح مديرية الحماية المدنية لولاية -بسكرة-



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

ستتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المدروسة، أين يهدف البحث إلى دراسة أبعاد التمكين الإداري وأهميتها في الحد من الاغتراب الوظيفي في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

الفرع الأول: البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V 23 (Statistical package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

الفرع الثاني: البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمنتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في أعوان التدخل بمديرية الحماية المدنية-بسكرة-، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (88) عون تدخل، عينة البحث أخذت بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، أين كان حجم العينة (57) عون تدخل، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع كل الاستمارات، ووجد أنها كلها قابلة للتحليل الإحصائي.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	54	94,73%
	أنثى	3	5,27%
	المجموع	57	100%
العمر	أقل من 30 سنة	32	56,14%
	من 30 إلى 40 سنة	15	26,31%

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية –بسكرة-

من 40 سنة الى ما فوق	10	17,54%
المجموع	57	100,00%
أقل من 7 سنوات	32	56,14%
من 7 إلى 13 سنوات	15	26,31%
أكثر من 13 سنة	10	17,54%
المجموع	57	100,00%
ثانوي	28	49,12%
ليسانس	22	38,59%
ماستر أو مهندس	7	12,28%
المجموع	57	100%
استعدادات	18	31,57%
إطفاء	20	35,08%
وقاية	10	17,54%
حماية	9	15,78%
المجموع	57	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة للجنس نجد أن نسبة الذكور عالية 94,73% مقارنة بالإناث 5,27% أي أن مجتمع الحماية المدنية ذكوري بامتياز وذلك لطبيعة المهام الموكلة للأعوان وصعوبتها.

بالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة كانت أعمارهم بين أقل من 30 وذلك بنسبة (56,14%) في حين أن نسبة (26,31%) أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة، ونجد أن نسبة (17,54%)

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

أعمارهم من (أكثر من 40 سنة)، مما يدل على أن مديرية الحماية المدنية -بسكرة-، تهتم باستقطاب الشباب أكثر وخاصة الذكور .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فنجد أن أغلبية العينة من مستوى ثانوي وهذا راجع إلى شروط التوظيف لمسابقة الحماية المدنية بالنسبة لرتبة الأعوان، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس (38,59%) مقابل (12,28%) من حملة شهادة ماستر أو مهندس مما يدل على اهتمام مديرية الحماية المدنية-بسكرة- برفع المستوى التعليمي للأعوان فهي تمنحهم رخصة لمزاولة الدراسة.

وعند التدقيق في سنوات الأقدمية لدى المبحوثين نجد أن (56,14%) منهم تكون مدة خدمتهم أقل من 7 سنوات، و(26,31%) من المبحوثين تكون مدة خدمتهم من 7 إلى 13 سنة، و(17,54%) تكون مدة خدمتهم أكثر من 13 سنة.

أما بالنسبة لعينة المبحوثين فإن نسبة (35,08%) من المبحوثين كانت في مصلحة الإطفاء وذلك لطبيعة المنطقة وخطورة الحرائق وما تخلفه من خسائر مادية وبشرية، و(31,57%) من المبحوثين كانت في مصلحة الاستعجال لأن هدف الحماية المدنية إنساني نبيل وهو إنقاذ الأرواح البشرية، و(17,54%) من المبحوثين كانت في مصلحة الوقاية وهي تهتم بوضع مخططات وقائية لكل موسم، و(15,78%) كانت في مصلحة الحماية وهي تهتم بالعتاد اللازم أثناء التدخلات وصيانتها.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

• توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى محورين كما يلي: (انظر الملحق رقم 01)

المحور الأول: خاص بالتمكين الإداري وأبعاده المختلفة ويتضمن (17) عبارة، حيث قسمت إلى (04) عبارات

لتفويض السلطة، (04) عبارات لفرق العمل، (05) عبارات للتدريب والتطوير، (04) عبارات للاتصال الفعال.

المحور الثاني: خاص بالاغتراب الوظيفي وأبعاده المختلفة ويتضمن (22) عبارة، حيث قسمت إلى: (05) عبارات للعجز، (04) عبارات لللامعنى، (04) عبارات اللامعيارية، (05) عبارات للعزلة الاجتماعية، (05) عبارات للاغتراب عن الذات.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة مرتفعة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V) 23 والمتمثلة في:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين للانحدار: (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.

3. تحليل الانحدار البسيط: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات

المستقلة الآتية: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتطوير، الاتصال الفعال على المتغير التابع وهو الاغتراب الوظيفي.

4. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح: (Kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع

الطبيعي للبيانات. (Normal Distribution).

5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات

أداة البحث.

6. معامل الارتباط لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث .

7. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

أولاً: ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام

الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ coefficient"

"alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما

يلي:

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

جدول رقم (02): نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات «ألفا كرو نباخ»	
التمكين الإداري	04	0,701	
	04	0,779	
	05	0,756	
	04	0,687	
	المجموع	17	0,852
الاغتراب الوظيفي	04	0,682	
	04	0,663	
	04	0,665	
	05	0,662	
	05	0,667	
	المجموع	22	0,682
	جميع العبارات	39	0,876

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.876) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" (0.852) بالنسبة لعبارات محور التمكين الإداري كذلك، في المقابل ما قيمته (0.682) بالنسبة لعبارات محور الاغتراب الوظيفي، وهو ما يدل على أن ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو اعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانيا: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقوم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبر الطالب أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

2. الصدق الذاتي: (صدق الاتساق الداخلي)

قام الطالب بحساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

الجدول رقم(03): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تفويض السلطة

البعد الفقرات	الإحصائيات	
تفوضي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	.861** ,000 57
تنفق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	.883** ,000 57
لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلا خلال فترة التفويض	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	.659** ,000 57

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

.459**	معامل بيرسون	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء
,000	مستوى الدلالة	مهامي
57	حجم العينة	
** مستوى الدلالة 1%.		
* مستوى الدلالة 5%.		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 86.1% و 45.9% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تفويض السلطة.

الجدول رقم(04): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد فرق العمل

الإحصائيات	البعـد الفقرات
.843**	نعمل كفريق عمل يسوده الانسجام والتفاهم بين الجميع
,000	
57	
.660**	أنتمي لفريق تكوين يضم أفضل أعوان التدخل
,000	
57	
.587**	نتخذ القرارات جماعيا ضمن فريق التدخل ونتحمل المسؤولية معا
,000	
57	
.754**	تخصص إدارة الحماية المدنية مكافأة أو علاوة للإنجاز الجماعي
,000	
57	

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 58.7% و 84.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد فرق العمل.

الجدول رقم(05): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التدريب والتطوير

	الإحصائيات	البعد الفقرات
.815**	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	تبنى مديرية الحماية المدنية خطة واضحة للتدريب
,000		
57		
.789**	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	توفر لي مديرية الحماية المدنية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
,000		
57		
.700**	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	تشجع مديرية الحماية المدنية الأعوان على تبادل الخبرات فيما بينهم
,000		
57		
.683**	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	يتاح للأعوان فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل
,000		
57		
.613**	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	تسعى مديرية الحماية المدنية إلى تطوير مستوى الأعوان أثناء التدخلات
.000		
57		

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية –بسكرة-

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61.3% و 81.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التدريب والتطوير.

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاتصال الفعال

الإحصائيات	البعد الفقرات
.733** ,000 57	تتميز التعليمات والإجراءات في مديرية الحماية المدنية بالوضوح يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار
.619** ,000 57	يستطيع الأعوان الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة
.785** ,000 57	تهتم إدارة الحماية المدنية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة
.535** ,000 57	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج

SPSS

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 53.5% و 78.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات بعد الاتصال الفعال.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العجز

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

	الإحصائيات	البعد الفقرات
.420**	معامل بيرسون	يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي
,010	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
.639**	معامل بيرسون	أشعر بالملل بسبب روتينية العمل
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
,719**	معامل بيرسون	لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
,695**	معامل بيرسون	وظيفتي لا تتيح لي فرصة استخدام ما لدي من قدرات وإمكانات
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج

SPSS

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 42.0% و 71.9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والبعد بلغ 42.00% إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد العجز.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامعنى

	الإحصائيات	البعد الفقرات
**462,	معامل بيرسون	أهدافي واضحة ومحددة في محيط عملي
,000	مستوى الدلالة	

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

57	حجم العينة	
**692,	معامل بيرسون	الكثير من متطلبات عملي تتجه نحو التعقيد بشكل لا يمكنني من مواكبة تنفيذ الأعمال
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
**705,	معامل بيرسون	العمل الذي أمارسه حاليا لا يلي طموحي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
**581,	معامل بيرسون	لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي بسبب ضالة المسؤولين المكلف بها
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج

SPSS

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 58.1% و 70.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، بالرغم من أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والبعد بلغ 46.2% إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد اللامعنى .

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اللامعيارية

الإحصائيات	البعد الفقرات
**755,	يصعب علي الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي
,000	
57	
**435,	أفضل دائما مراعاة القيم الأخلاقية في أي سلوك يصدر عني
معامل بيرسون	

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
**732,	معامل بيرسون	كثيرا ما تتم الترقية في المديرية على أسس غير موضوعية
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
**614,	معامل بيرسون	أجأ إلى التحايل حتى أتغلب على المشكلة التي تواجهني
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	
**712,	معامل بيرسون	أنفذ رغباتي في العمل دون الاهتمام لقيم العمل لعدم قناعتني بها
,000	مستوى الدلالة	
57	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج

SPSS

* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 43.5% و 75.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، بالرغم من أن معامل الارتباط بين الفقرة 2 والبعد بلغ 43.5% إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد اللامعيارية.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى التمكين الإداري ومستوى الاغتراب الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة لابد أولا أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3].

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية –بسكرة-

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (10): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
تفويض السلطة	0,690	0,388	0,061	0,759
فرق العمل	0,377-	0,388	0,913	0,759
التدريب والتطوير	1,345-	0,388	2,391	0,759
الاتصال الفعال	1,341-	0,388	1,054	0,759
التمكين الإداري	0,616-	0,388	1,716	0,759
العجز	0,889-	0,388	0,657	0,759
اللامعنى	0,322-	0,388	-0,449	0,759
اللامعيارية	1,828-	0,388	0,144	0,759
الاغتراب الوظيفي	0,151-	0,388	0,818	0,759

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (10) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [0.690 و -1.828] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين [-0.449 و 2.391].

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتعرض في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (03)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري التمكين الإداري والاغتراب الوظيفي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بالمديرية الحماية المدنية _بسكرة- ، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (11): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

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

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول: تحليل فقرات محور التمكين الإداري

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هي مستويات ابعاد التمكين الإداري السائدة في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور التمكين الإداري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. تفويض السلطة	3,2635	0,71430	4	موافق نوعا ما
1	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	2,27	1,146	4	غير موافق

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

موافق نوعا ما	3	1,252	2,65	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	2
موافق	2	0,621	3,95	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلا خلال فترة التفويض	3
موافق	1	0,776	4,19	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	4
موافق بشدة	1	0,48359	4,3446	2. فرق العمل	
موافق بشدة	1	0,559	4,51	نعمل كفريق عمل يسوده الانسجام والتفاهم بين الجميع	6
موافق بشدة	3	0,633	4,35	أنتمي لفريق تكوين يضم أفضل أعوان التدخل	7
موافق بشدة	2	0,650	4,46	نتخذ القرارات جماعيا ضمن فريق التدخل ونتحمل المسؤولية معا	8
موافق	4	0,880	4,05	تخصص إدارة الحماية المدنية مكافأة أو علاوة للإنجاز الجماعي	9
موافق	2	0,60835	4,0865	3. التدريب والتطوير	
موافق	4	0,998	4,05	تبنى مديرية الحماية المدنية خطة واضحة للتدريب	11
موافق	5	1,093	3,97	توفر لي مديرية الحماية المدنية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	12
موافق	1	0,553	4,16	تشجع مديرية الحماية المدنية الأعوان على تبادل الخبرات فيما بينهم	13
موافق	2	0,688	4,16	يتاح للأعوان فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	14

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

موافق	3	0,829	4,08	تسعى مديرية الحماية المدنية إلى تطوير مستوى الأعوان أثناء التدخلات	15
موافق	3	0,57499	3,5878	4. الاتصال الفعال	
موافق	1	0,763	3,97	تتميز التعليمات والإجراءات في مديرية الحماية المدنية بالوضوح	15
موافق	2	0,929	3,57	يستطيع الأعوان الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة	16
موافق نوعا ما	4	0,962	3,27	تهتم إدارة الحماية المدنية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	17
موافق	3	0,767	3,54	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	18
موافق	1	0,46528	3,8362	التمكين الإداري	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (14) نستخلص ما يلي:

أولاً: فرق العمل: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "فرق العمل" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,34) بانحراف معياري (0,48)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4,20-5) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بشدة، أي أنهم موافقين على وجود فرق العمل في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4,05) و(4,51)

وهذا يفسر أن إدارة الحماية المدنية تعتمد على إلزام الأعوان على العمل في شكل فريق متكامل، أي أن فرق العمل موجودة في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-.

ثانياً: التدريب والتطوير: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "التدريب والتطوير" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,08) بانحراف معياري (0,60)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40-4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق، أي أنهم اتفقوا على وجود التدريب والتطوير في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-

، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,97) و(4,16) .

وهذا يفسر أن الإدارة تشجع وتساند أعوان التدخل بشكل كبير، وهذا يدل على أن المديرية تشجع على الإبداع والتحدي والمخاطرة، كما أنها تدعم الأفكار الجديدة التي يبديها الأعوان وكل ما يقومون به من أجل تحقيق أهداف إنسانية والوصول به الى نتائج ايجابية.

ثالثا: الاتصال الفعال: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "الاتصال الفعال" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,58) بانحراف معياري (0,57)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3,40- 4,19] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود اتصال فعال في مديرية الحماية المدنية-بسكرة- ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,27) و(3,97)، مما يفسر وجود اتصال فعال في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-.

وهذا يوضح أن إدارة الحماية المدنية-بسكرة-تركز على إنجاز المهام وتدعم العمل الجماعي، وإعطاء الأعوان إحساسا على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيرا على الجمهور، وبأنهم يمثلون صورتها خارجها من خلال الاتصال الفعال، حيث تعمل على إيصال المعلومات للأعوان في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة وتعمل كذلك على تشارك المعلومات والمهارات بين الأعوان.

رابعا: تفويض السلطة: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "تفويض السلطة" جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,26) بانحراف معياري (0,71)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [2,60 - 3,39] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقين الى حد ما على وجود تفويض السلطة في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-، حيث تتراوح متوسطات الحسابية بين (3,27) و(4,19)، إلا أن العبارة الأولى من هذا البعد كان اتجاه الآراء فيها غير موافق، وتمثل هذه العبارة في " تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي"، بينما اتجهت الآراء في كل من "لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلا أثناء فترة التفويض." و " تمنحني الإدارة المرونة المناسبة لأداء مهامي" نحو الموافقة.

وهذا يوضح عدم إعطاء فرصة للأعوان في التصرف في القيام بالتدخلات من طرف الإدارة دون إذن نظرا لحساسية القطاع، وهذا يفسر أن تفويض السلطة موجود في مديرية الحماية المدنية بسكرة ولكن بنسبة قليلة.

وفي القراءة لإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقون على المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري بأبعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتطوير، الاتصال الفعال)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتمكين

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. العجز	3,9122	0,53104	1	موافق
1	يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي	3,70	0,845	3	موافق
2	أشعر بالملل بسبب روتينية العمل	4,24	0,863	1	موافق بشدة
3	لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي	3,62	0,893	4	موافق
4	وظيفتي لا تتيح لي فرصة استخدام ما لدي من قدرات وإمكانات	4,08	0,829	2	موافق
	2. اللامعنى	3,9568	0,58525	3	موافق
5	أهدائي واضحة ومحددة في محيط عملي	3,95	0,780	2	موافق
6	الكثير من متطلبات عملي تتجه نحو التعقيد بشكل لا يمكنني من مواكبة تنفيذ الأعمال	3,81	1,023	4	موافق
7	العمل الذي أمارسه حاليا لا يلي طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي	4,03	1,726	1	موافق
8	لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي بسبب ضالة المسؤوليات المكلف بها	3,84	1,424	3	موافق
	3. اللامعيارية	3,9054	0,60194	1	موافق
9	يصعب علي الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي	4,27	1,071	3	موافق بشدة
10	أفضل دائما مراعاة القيم الأخلاقية في أي سلوك يصدر عني	4,32	0,580	1	موافق بشدة
11	كثيرا ما تتم الترقية في المديرية على أسس غير موضوعية	4,22	0,917	2	موافق بشدة

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

موافق نوعا ما	5	1,029	3,32	أجأ إلى التحايل حتى أتغلب على المشكلة التي تواجهني	12
موافق	4	0,789	3,65	أنفذ رغباتي في العمل دون الاهتمام لقيم العمل لعدم قناعتي بها	13
موافق	2	0,42208	3,9272	الاغتراب الوظيفي	

الإداري ككل (3,8362)، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر ب(0,4652)، وهذا يعني أن التمكين الإداري مطبق وموجود بأبعاده المدروسة في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاغتراب الوظيفي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى الاغتراب الوظيفي بمديرية الحماية المدنية -بسكرة - ؟
وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاغتراب الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نستخلص ما يلي:

أولاً: اللامعنى: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "اللامعنى" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,95) بانحراف معياري (0,85)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على وجود اللامعنى في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,32) و(4,32). وهذا يفسر أن أعوان الحماية المدنية-بسكرة- يرون أن عملهم لم يحقق لهم أي قيمة بسبب ضالة المسؤوليات الموكلة للأعوان، وهذا ما يؤكد وجود اللامعنى بين صفوف الأعوان في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-.

1. : من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "العجز" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,91) بانحراف معياري (0,53)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على وجود عجز في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-، كما نلاحظ أن أفراد

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية تراوح بين (3,62) و(4,24).

وهذا يفسر بأن أعوان التدخل في مديرية الحماية المدنية-بسكرة- يعانون من الملل بسبب الأعمال الروتينية، وكذلك يرون أن عملهم بالحماية المدنية لا يتيح لهم استخدام قدراتهم وإمكاناتهم وهم أصحاب المستوى الجامعي.

2. اللامعيارية: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "اللامعيارية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,90) بانحراف معياري (0,60)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على وجود اللامعيارية بنسبة ضئيلة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,81) و(4,03).

وهذا يفسر بأن أعوان الحماية المدنية يتحلون بقدر كاف من الأخلاق والسيرة الحسنة.

المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق في النقطة الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري مع الاغتراب

الوظيفي الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): مصفوفة الارتباط بين التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي

		اللامعنى	العجز	اللامعيارية	الاعتراب الوظيفي
تفويض السلطة	معامل الارتباط	-,607**	-,463	-,606*	-,762*
	مستوى الدلالة	,000	,004	,000	,000
	العدد	57	57	57	57
فرق العمل	معامل الارتباط	-,223	-,026*	-,442**	-,333**
	مستوى الدلالة	,186	,880	,006	,044
	العدد	57	57	57	57
التدريب والتطوير	معامل الارتباط	-,317	-,068*	-,463**	-,340
	مستوى الدلالة	,056	,689	,004	,040
	العدد	57	57	57	57

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

الاتصال الفعال	معامل الارتباط	-,464**	-,386**	-,726	-,736**
	مستوى الدلالة	,004	,018	,000	,000
	العدد	57	57	57	57
التمكين الإداري	معامل الارتباط	-,530**	-,260**	-,716**	-,701**
	مستوى الدلالة	,001	,121	,000	,000
	العدد	57	57	57	57

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي:

بين الصف الأول أن تفويض السلطة أبرز وجود علاقة ارتباط متوسط سالب ذو دلالة إحصائية مع اللامعنى إذ بلغ معامل الارتباط (-0.60) عند مستوى الدلالة (0.01)، ومع اللامعيارية وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) إذ بلغ معامل الارتباط (-0.60) وهو ارتباط متوسط سالب، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) مع الاغتراب الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.762) وهو ارتباط قوي وسالب، وهذا يوضح على أن تفويض السلطة له علاقة ارتباط عكسية مع الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف الثاني أن فرق العمل أبرزت وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية مع اللامعيارية إذ بلغ معامل الارتباط (-0.442) عند مستوى الدلالة (0.06) وهو ارتباط ضعيف سالب، ومع العجز علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية (0.06) إذ بلغ معامل الارتباط (-0.88) وهو ارتباط سالب قوي، وهناك علاقة ارتباط سلبية ذو دلالة إحصائية (0.01) مع الاغتراب الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.333) وهو ارتباط ضعيف سالب.

وهذا ما يدل على أن فرق العمل لديها ارتباط مع كل من اللامعيارية والعجز ولا ترتبط باللامعنى.

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف الثالث أن التدريب أبرز وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية مع اللامعيارية إذ بلغ معامل الارتباط (-0.46) عند مستوى الدلالة (0.01) وهو ارتباط متوسط سالب، ولدى العجز علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) إذ بلغ معامل الارتباط (0.06) وهو ارتباط قوي سالب، وكما أبرز الجدول عدم وجود علاقة ارتباط مع التدريب إذ بلغ معامل الارتباط (-0.31) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) كما أن التدريب لديه ارتباط مع الاغتراب الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.34) وهو ارتباط ضعيف سالب.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف الرابع أن الاتصال الفعال أبرز وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية مع اللامعنى إذ بلغ معامل الارتباط (-0.46) عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو ارتباط متوسط سالب، ومع العجز علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) إذ بلغ معامل الارتباط (-0.38) وهو ارتباط سالب وضعيف، وكما أبرز الجدول عدم وجود علاقة ارتباط قوي سالب مع اللامعيارية إذ بلغ معامل الارتباط (-0.72) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) مع الاغتراب الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.70) وهو ارتباط سالب وقوي.

من خلال الجدول (13) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف الخامس أن التمكين الإداري ككل أبرز وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع اللامعنى إذ بلغ معامل الارتباط (-0.53) عند مستوى الدلالة (0.01) وهو ارتباط سالب وقوي، ومع العجز علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (-0.121) إذ بلغ معامل الارتباط (-0.26) وهو ارتباط ضعيف سالب، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط مع اللامعيارية إذ بلغ معامل الارتباط (-0.716) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) وهو ارتباط سالب قوي، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.01) مع الاغتراب الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.70) وهو ارتباط قوي سالب.

وهذا يدل على أن التمكين الإداري له علاقة ارتباط عكسية بالاغتراب الوظيفي وكذلك ابعاده المتمثلة في (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والتطوير، الاتصال الفعال).

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات الرئيسية والفرعية

أولاً: الاختبارات القبالية للانحدار

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (06) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (15): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
تفويض السلطة	2.074	0.482
فرق العمل	1.765	0.566
التدريب	1.933	0.517

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

0.448	2.232	الاتصال الفعال
-------	-------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1,765 و 2,232)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,448 و 0,566)، وهي أكبر من (0,05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

ثانياً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الاغتراب الوظيفي بمديرية الحماية المدنية -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4,307	4	1,077	16,360	0,060*
الخطأ	2,106	32	0,066		
المجموع الدوري	6,414	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R²) = 0,672

معامل الارتباط (R) = -0,820

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (16,360) وبقيمة احتمالية (0,060) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

كما يتضح لنا من خلال الجدول وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للتمكين الإداري في المتغير التابع الاغتراب الوظيفي مديرية الحماية المدنية-بسكرة - هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16,360) بمستوى دلالة (0,060) وهو أكبر من (0,05) وبالتالي فإن قيمة (F) غير دالة عند مستوى الدلالة

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

(0,05)، إضافة إلى وجود ارتباط سالب قوي بين المتغيرين بنسبة 82,00 % -، حيث أن متغير التمكين الإداري يفسر ما نسبته (67,20 %) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد أهمية للتمكين الإداري في الحد من الاغتراب الوظيفي مديرية الحماية المدنية-بسكرة - عند مستوى الدلالة 0.05".

ثالثا: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير العلاقة بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري بالاغتراب الوظيفي

وذلك فيما يلي:

الجدول رقم (17) : اختبار وجود تأثير لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة في الاغتراب الوظيفي من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة t	قيمة المحسوبة	Beta	B قيمة	المتغيرات المستقلة
0,672	-0,820	0.003	3.228	0.471	0.278	تفويض السلطة
		0.735	0.342	0.046	0.040	فرق العمل
		0.656	-0.449	-0.063	-0.044	التدريب والتطوير
		0.007	2.865	0.434	0.318	الاتصال الفعال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يبين الجدول رقم (16) ما يلي:

وجود علاقات معنوية سالبة بين التمكين الإداري وبين الاغتراب الوظيفي وأبعاده لدى المبحوثين في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-، واستنادا إلى طبيعة النتائج يمكن القول أن مديرية الحماية المدنية-بسكرة-يمكنها تخفيض مستويات الاغتراب الوظيفي من خلال رفع مستويات التمكين الإداري لديهم.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

ولبيان أهمية كل متغير مستقل في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أهمية التمكين الإداري في الحد من الاغتراب الوظيفي تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي " **Stepwise** "، فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (17) أن قوة العلاقة سالبة بين المتغيرين التمكين الإداري، والاضغراب الوظيفي -0.58 -وفقا لما تشير له قيمة R ، بينما فسر هذا المتغير 67.2% من التباين في مستوى الاغتراب الوظيفي وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 . كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين التفويض، والاتصال الفعال مجتمعين وبين المتغير التابع الاغتراب الوظيفي بلغت -0.81 -وفقا لما تشير له قيمة R وقد فسر هذين المتغيرين 66.9% من التباين في مستوى الاغتراب الوظيفي. بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرين المستقلين فرق العمل والتدريب إذ لم يكن لهما دور مهم نوعا ما في تفسير بيانات المتغير التابع "الاضغراب الوظيفي"

الجدول رقم (18) : الانحدار المتعدد التدريجي.

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R2
تفويض السلطة	-0.762	0.580
تفويض السلطة+ الاتصال الفعال	-0.818	0.669

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق نوضح ما يلي:

- تؤكد نتائج الدراسة ان بعد تفويض السلطة ليس له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في تخفيض الاغتراب الوظيفي في مديرية الحماية المدنية-بسكرة- يجب عليها تعزيز حرية التصرف للأعوان أثناء مهامهم، والعمل على إتاحة فرصة إبداء الرأي في حل المشكلات وصناعة الفارق، حيث كلما كان نسبة التفويض كبيرة كلما استطاع الأعوان الابداع في أدائهم وبالتالي تساعدهم تجنب الاغتراب الوظيفي.
- أكدت نتائج الدراسة بأن بعد فرق العمل لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في الاغتراب الوظيفي، حيث أن مديرية الحماية المدنية تعمل على تشجيع الأعوان بتكوين فريق عمل متعاون والمشاركة فيما بينهم لتقديم أفضل النتائج، ففي فرق العمل تكون الصداقات بين الأعوان والتي تعمل على تقاسم الأدوار بينهم، كما تعمل الإدارة على تفادي الحساسيات ومعالجتها بطرق سلمية والتي من خلالها تحد من الاغتراب الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التدريب والتطوير له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على الاغتراب الوظيفي، حيث أن إدارة الحماية المدنية تهتم بالتطوير والتربصات الدورية للأعوان لضمان تكوين عال لهم، بتوطيد العلاقات الإنسانية بين الأعوان والضباط ذوي الخبرة.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية -بسكرة-

- أكدت نتائج الدراسة بأن الاتصال الفعال ليس له تأثير معنوي على الاغتراب الوظيفي، فمديرية الحماية المدنية-بسكرة-تعتمد على الاتصال الفعال في إيصال المعلومات للأعوان في الوقت المناسب وإخبارهم بما هو جديد أثناء التدخلات، كما يساعد الأوان بتبادل المعلومات فيما بينهم، لذلك على إدارة الحماية المدني-بسكرة-الاهتمام بقنوات الاتصال وحل مشاكل الاتصال بين الأعوان والإدارة.
- أكدت نتائج الدراسة انه بوجود البعدين فرق العمل والتدريب مع بعض يكون تخفيض أكبر في مستوى الاغتراب الوظيفي، بالرغم من تفويض السلطة والاتصال الفعال داخل مديرية الحماية المدنية -بسكرة-التي لا تؤثر كثيرا، وانما بوجود فرق العمل والتدريب معا يصبح التمكين الإداري أكثر أهمية، فتشكيل فرق العمل للأعوان أثناء التدخلات تساهم في تشارك المهارات بين الأعوان وتطورهم يكون له أهمية بالغة في تقليل الاغتراب الوظيفي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مديرية الحماية المدنية-بسكرة-، من خلال التطرق إلى تعريفها وعرض مهامها وتنظيمها الإداري، وهيكلتها مصالحتها، واعتمدنا في البحث على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الأعوان داخل المديرية، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين هما: التمكين الإداري و الاغتراب الوظيفي، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج SPSS، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على الإشكالية وتحديد تأثير تطبيق التمكين الإداري في الاغتراب الوظيفي لدى مديرية الحماية المدنية-بسكرة-، وعند بحث وجود كل بعد من أبعاد التمكين الإداري على نحو مستقل في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أهمية للأبعاد التالية: فرق العمل، التدريب والتطوير في تخفيض مستويات الاغتراب الوظيفي.

وقد توصلنا الى أنها توجد علاقة عكسية بين التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-.



الخاتمة

منظمات اليوم في حاجة إلى قوة عاملة متمكنة تمكنها من الاستجابة بفعالية في ظل التحولات الحاصلة في الوقت الراهن، وبتبنيها للتمكين الإداري بات بمقدورها تحقيق النجاح والتطور والفعالية في أداء المهام. وعليه وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي، ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-، من أجل معرفة أهمية التمكين الإداري في الحد من الاعتراب الوظيفي بالمديرية، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

النتائج النظرية:

- أن للتمكين الإداري أهمية بالغة في حياة المؤسسات، خاصة وأنه من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة.
- هناك مستويات متوسطة من الشعور بالعجز واللامعنى واللامعيارية لدى أعوان الحماية المدنية، مما يقود إلى افتقاد القدرة على التفاعل الهادف مع الآخرين، وفهم اتجاهاتهم والتنبؤ بسلوكهم.
- تقتزن المستويات العالية من الاعتراب الوظيفي مع المبحوثين من الأعوان الذين يحملون مستويات متدنية من التمكين الإداري.
- العلاقة العكسية بين التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي تبرهن صرامة مديرية الحماية المدنية في تطبيق إجراءات التمكين الإداري وهذا نظرا لحساسية القطاع وتفادي مجال الخطأ قدر الإمكان ومحاولة كسر الأجواء الروتينية التي تسبب ملل الأعوان وتؤدي بهم إلى الاعتراب الوظيفي.
- توافر فرق عمل ذات احترافية عالية من سلك الأعوان على مستوى مديرية الحماية المدنية -بسكرة- مما يساهم في نجاح التدخلات التي يقومون بها في الميدان.
- برامج التدريب المخططة من طرف إدارة الحماية المدنية للأعوان ناجعة ومتطورة تواكب بها تغيرات المحيط مما ينعكس على كفاءتهم أثناء التدخلات وتمكنهم من أداء مهامهم بشكل أفضل.

النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة توجد علاقة معنوية سالبة بين التمكين الإداري والاعتراب الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الاعتراب الوظيفي.

- بينت الدراسة أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من فرق العمل، التدريب والتطوير على الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا بنسب تفسير متفاوتة.
- بينت الدراسة أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة والاتصال الفعال على الاغتراب الوظيفي لدى الأعوان في مديرية الحماية المدنية-بسكرة-.

الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقاً رأينا أن نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:

لكي تتمكن من معالجة الاغتراب الوظيفي، ينبغي علينا معرفة مسبباته، وهذا ما دفعنا إلى تقديم هذه المقترحات والتوصيات، التي إذا تم الأخذ بها قد تتمكن من التغلب على مسببات هذه المشكلة.

- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم. ضرورة اهتمام إدارة الحماية المدنية ببعدي فرق العمل التدريب والتطوير والتي أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لهم في الاغتراب الوظيفي.
- تعزيز مستويات تفويض السلطة في المصالح على أن تكون تلك الصلاحيات موثقة ومحددة.
- وضع أخصائي نفسي عيادي خاص بوحدة الحماية المدنية، لمساعدتهم في التغلب على مشاكلهم النفسية.
- تهيئة الظروف المادية والنفسية والاجتماعية، لأعوان الحماية المدنية، ووضع برامج خاصة بالصحة النفسية في ميدان الإسعافات الأولية بما يضمن لهم الراحة ومساعدتهم على تحطيم مشكلاتهم النفسية التي توصلهم إلى عمل أكثر إتقاناً ومشاكل قليلة وحوادث أقل
- القيام بدراسات متواصلة عن أوضاع أعوان الحماية المدنية، وتحسين محيط عملهم، وتقدير مبادراتهم ومجهوداتهم.

آفاق البحث:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- ✓ أثر الاحتراق النفسي على الاغتراب الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.
- ✓ أثر استراتيجيات التمكين الإداري في مواجهة ضغوط العمل.
- ✓ دور التمكين النفسي في الحد من الاغتراب الوظيفي.

المراجع

الكتب:

1. أندرواس, ر. ج., & سالم, ع. م. (2008). "الإدارة بالثقة والتمكين". الأردن: الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث.
2. زكريا مطلق الدوري، و علي صالح أحمد. (2009). "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة". الأردن: دار اليازوري.
3. عبودي زيد منير. (2006). "التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته". عمان، الأردن: دار أسلمة.
4. عطية حسن أفندي. (2003). "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر الجديدة، جمهورية مصر العربية: القاهرة.

أطروحات ورسائل ماجستير وملتقيات:

1. مازن, ح. ع. (2012). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، فلسطين.
2. منصور, ب. ز. (2007). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات . أطروحة دكتورا غير منشورة. قسنطينة، جامعة منتوري، الجزائر.
3. الطاهر عبد الباري، و عبد العزيز مرزوق. (2004). "تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج". الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، "تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات (صفحة 4). السعودية: معهد خدام الحرمين الشريفين لأبحاث الحج.
4. بوبكر بوسالم. (2010). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. رسالة ماجستير. كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، السعودية.
5. حواس, خ. (s.d). المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية: دراسة ميدانية بولاية المسيلة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في العلوم. المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
6. علي الضلاعين. (2010). "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية". مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1
7. علي, ب. (2008). مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية المجلد 24، العدد 1. جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
8. مازن, ح. ع. (2012). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، فلسطين.
9. منصور, ب. ز. (2007). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات . أطروحة دكتورا غير منشورة. قسنطينة، جامعة منتوري، الجزائر.

10. الدوسري عمر. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض. رسالة ماجستير . جامعة مولود معمري، تيزي وزو الجزائر.

الدوريات والمجلات:

1. أبو زيد أحمد. (1979). الاغتراب. عالم الفكر الكويت.
2. أثير عبد الأمير و حسين عبد الرسول. (2008). " إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10، العدد3.
3. الشاوري حبيب. (1979). عالم الفكر مجلد10. الاغتراب عن الذات.
4. تاويريت نور الدين، و منصور بن زاهي. (2008). الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل. العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
5. حامد، ا. (2013). علاقة الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات البنوك في دولة الكويت. فكر وإبداع القاهرة، مصر.
6. خالد، أ. ش. (2014). الاغتراب في النسق التعليمي لدى الشباب الجامعي في ضوء بعض المتغيرات دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية التربية. مجلة العلوم التربوية والنفسية جامعة حائل الكويت.
7. خلف جمعة. (2011). الدراسات. أبعاد الاغتراب المؤسسي عند جماعات العمل: دراسة ميدانية في مصنعي الألبان الموصل والأثاث الجاهز ، العدد 33.
8. تاويريت نور الدين، و منصور بن زاهي. (2008). الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل. العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
9. حامد، ا. (2013). علاقة الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات البنوك في دولة الكويت. فكر وإبداع القاهرة، مصر.
10. خلف جمعة. (2011). الدراسات. أبعاد الاغتراب المؤسسي عند جماعات العمل: دراسة ميدانية في مصنعي الألبان الموصل والأثاث الجاهز ، العدد 33.
11. رشا محمد علوان. (2014). كلية التربية الأساسية جامعة بابل. الاغتراب النفسي لدى طلبة الجامعة، صفحة 68.
12. رنا، ص. (2013). كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. اثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي .
13. زوليخة، ج. (2012). الاغتراب. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية وادي سوف.
14. سلاطية بلقاسم، و إيمان نوي . (2013). ال اغتراب الثقافي عند الطلبة الجامعيين دراسة ميدانية على عينة من طلبة القطب الجامعي شتمة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية الجزائر.
15. علي، ب. (2008). مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية المجلد24 ، العدد1. جامعة دمشق ، دمشق، سوريا.

16. علي الضلاعين. (2010). " أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية". مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1.
17. موسى السعود. (2008). "أثر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية". مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني.

مراجع أجنبية:

1. **Mgbeke, D. M. (May 2007). " Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi. Walden University, Nigeria.**
2. **Wong, C. W. (2005). "Effectiveness Of Empowerment For Positive Change". Royal Roads University, Canada.**

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية



استمارة بحث

الموضوع: أهمية التمكين الإداري في الحد من الاغتراب الوظيفي

أخي الفاضل؛ أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هاته الاستمارة الخاصة لدراسة موضوع "أهمية التمكين الإداري في الحد من الاغتراب الوظيفي" بمديرية

الحماية المدنية " - بسكرة -

الذي يندرج في إطار إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية. وإيماننا منا بقدرتكم على مساعدتنا نرجو من سيادتكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بموضوعية ودقة للاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد هذا البحث العلمي علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون لإجاباتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة:

د/ فالتة اليمين

كرباع جمانة

الجزء الأول: جزء البيانات الشخصية: الرجاء وضع إشارة (x) أمام الاختيار المناسب:

❖ الجنس: ذكر أنثى

❖ العمر: أقل من 30 سنة من 30-40 سنة من سنة 40 إلى ما فوق

❖ المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماجستير/مهندس

❖ سنوات الأقدمية: أقل من 7 سنوات من 8-13 سنوات أكثر من 13 سنة

❖ المنصب الوظيفي: استعجالات إطفاء وقاية حماية

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول : التمكين الإداري: يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتمكين الإداري وإجراءاته ، لذا يرجى وضع إشارة

(X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها)

التقييم					العبارات القياسية	الرقم
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	التمكين الإداري	
تفويض السلطة						
					تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	01
					تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي	02
					لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلا خلال فترة التفويض	03
					تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	04
فرق العمل						
					نعمل كفريق عمل يسوده الانسجام والتفاهم بين الجميع	05
					أنتمي لفريق تكوين يضم أفضل أعوان التدخل	06
					نتخذ القرارات جماعيا ضمن فريق التدخل ونتحمل المسؤولية معا	07
					نخصص إدارة الحماية المدنية مكافأة أو علاوة للإنجاز الجماعي	08
التدريب						
					تتبنى مديرية الحماية المدنية خطة واضحة للتدريب	09
					توفر لي مديرية الحماية المدنية دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	10
					تشجع مديرية الحماية المدنية الأعوان على تبادل الخبرات فيما بينهم	11
					يتاح للأعوان فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	12
					تسعى مديرية الحماية المدنية إلى تطوير مستوى الأعوان أثناء التدخلات	13
الاتصال الفعال						

					14	تتميز التعليمات والإجراءات في مديرية الحماية المدنية بالوضوح
					15	يستطيع الأعوان الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة
					16	تتم إدارة الحماية المدنية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة
					17	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار

المحور الثاني: الاغتراب الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الاغتراب الوظيفي في المؤسسة , يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها) .

التقييم					العبارة القياسية	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاغتراب الوظيفي	
العجز						
					01	يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي
					02	أشعر بالملل بسبب روتينية العمل
					03	لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي
					04	وظيفتي لا تتيح لي فرصة استخدام ما لدي من قدرات وإمكانات
اللامعنى						
					05	أهدافي واضحة ومحددة في محيط عملي

					الكثير من متطلبات عملي تتجه نحو التعقيد بشكل لا يمكنني من مواكبة تنفيذ الأعمال	06
					العمل الذي أمارسه حالياً لا يلي طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي	07
					لم أحقق شيئاً ذو قيمة في مجال عملي بسبب ضالة المسؤوليات المكلف بها	08
اللامعيارية						
					يصعب علي الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي	09
					أفضل دائماً مراعاة القيم الأخلاقية في أي سلوك يصدر عني	10
					كثيراً ما تتم الترقية في المديرية على أسس غير موضوعية	11
					أجأ إلى التحايل حتى أتغلب على المشكلة التي تواجهني	12
					أنفذ رغباتي في العمل دون الاهتمام لقيم العمل لعدم قناعتي بها	13
العزلة الاجتماعية						
					أشعر بأنني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم	14
					علاقتي مع زملائي لا تتسم بالثقة	15
					التواصل بين الأعوان في تخصصي محدود	16
					إن مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة	17
					يتجاهل كثير من العاملين في مديرية الحماية المدنية خبرتي الوظيفية	18
الاغتراب عن الذات						
					أفتقد إلى الشعور بالأمان الوظيفي	19
					يسيطر على الشعور بالرغبة في ترك العمل	20
					قوة الرابطة بيني وبين العمل المكلف به 0	21
					لا أتردد عندما أريد اتخاذ قرار بنفسي	22

في الأخير أقدر بإخلاص تعاونك معنا، الرجاء التأكد من عدم إغفال الإجابة على أي سؤال من أسئلة الاستمارة.

وشكرا لكم

