



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



الموضوع

دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر
- بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

لطيفة برني

إعداد الطالبة:

نادية تريعة

الموسم الجامعي: 2016_2017

...../Master-GE/GO -GRH /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ



الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عز وجل...": وأخفض لهما جناح الذل من
الرحمة وقل ربي

ارحمهما كما ربياني صغيراً!

إلى من تاهت الكلمات والحروف في وصفها، ويعجز القلم عن كتابة أي شيء عنها،
وفي صلاتها

كم أكثرت من الدعوات، والتي كانت سندا في حياتي وغمرتني بعطفها إلى منبع
الحنان،

وهي التي مشيت في عروق دمي، قلبي ينبض بها.

أمي الغالية (يمينية) أدام الله عليها صحتها ورعاها.

إلى أعظم رجل في الكون إلى من تواضع في الأرض، حمداً لله بكرة وأصيلاً، إلى
الذي رباني

فأحسن تربيتي و علمني وهو بمثابة مثلي الأعلى.

أبي العزيز (سالم).

حفظهما الله وأطال عمرهما وأدخلهما رياض الجنة.

إلى الذي سألني عند صغري وتحمل مسؤوليتي عند كبري وبني بينا بمعنى الحب
والأمل، حمل

شعاع الحلم، كان عوناً لي في كل الخطى هو أخي الأكبر (حمزة).

الذي أسأل الله أن يبسر له كل عسر وأن يبارك فيه ويجعل خيره لي في ميزان
حسناته.

الذر النادر والذخر العامر أرجو التوفيق من القادر لأخوتي

رفيق، نذير عقبة ، أسامة.

إلى زهرات البيت : حسان، آسيا، ماجدة،

إلى توأمي روعي : زرقاء اليمامة ، عفاف، سهيلة

إلى أروع وأغلى وأعز صديقات في الوجود : رندة ، بثينة ، عيشة ، حنان

إلى كل الأهل والأحباب

واخص بالذكر ابنة خالتي بثينة

إلى ابنة أخي الكتكوتة : (ماريا)

إلى أعز أصدقائي : فاروق

إلى كل من ساعدني في مشواري الدراسي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة.

شكر و عرفان

الهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

إلى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أما بعد :

أتقدم ببالغ الشكر والامتنان إلى الأيادي التي مدت لمساعدتي والوقوف إلى جانبي ، إلى صاحبة الابتسامة الدائمة ، الأستاذة " لطيفة برني " التي لم تبخل علي بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة ، اشكرها على وقتها الذي خصصته في تصحيح وتقييم وتوجيه مضمون هذا العمل ، وسعيها الدؤوب في تسهيله وعد عرقلة إتمامه ، رغم كل انشغالاتها الكثيرة ومسؤولياتها الكبيرة جزاها الله عني كلي خير...

كما أتقدم بالشكر لموظفي مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على مساعدتهم .

شكرا لكل من ساهم في انجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد على أمل أن يكون مفيد للباحثين .

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة ، التدريب ، الاتصال،اتخاذ القرار) في تحقيق الرضا الوظيفي للإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة . ولتحقيق أهداف الدراسة تمت دراسة عينة مؤلفة من 44 إداريا من مختلف أقسام الكلية حيث تم التوصل إلى أن متغير التمكين الإداري يفسر ما مقداره 57% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي لكن التأثير الذي كان للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي ترجم فقط في بعدي تفويض السلطة ، التدريب بينما بعدي الاتصال واتخاذ القرار اثبت أنهما لا يساهمان في تفسير النموذج، هذا و توصلت الدراسة إلى أن التمكين له علاقة واثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

Abstract

The aim of this study is to define the role of structural empowerment (delegation, training, communication, make decision), on realize of job satisfaction in faculty of science and technology in university of Biskra. and to achieved it, the study take a sample of 44 administrative in the faculty. We find that structural empowerment explain 57% of changes in job satisfaction, witch caused by to tow dimension of structural empowerment ;delegation and training. Finally, the result of this study confirmed the relation and impact of structural empowerment on job satisfaction in faculty of science and technology in university of Biskra

■ فهرس المحتويات ■

الصفحة	العنوان
	بسملة.....
	أية قرآنية.....
	شكر و عرفان.....
	إهداء.....
	ملخص.....
VI	فهرس المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال والملاحق.....
أ - د	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
01	تمهيد.....
02	المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري
02	المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري.....
06	المطلب الثاني: تطور التمكين الإداري.....
10	المطلب الثالث: أهمية وخصائص التمكين الإداري.....
12	المطلب الرابع: أساليب وفوائد التمكين الإداري.....
16	المطلب الخامس : مبادئ ومستويات التمكين الإداري.....
20	المبحث الثاني: مراحل، تصنيف، أبعاد، نماذج ومعوقات التمكين
20	المطلب الأول: مراحل التمكين الإداري وتصنيفاته.....
23	المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري.....
28	المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري.....
32	المطلب الرابع: معوقات التمكين الإداري.....
34	المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي
34	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته.....
36	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي وأنواعه.....
38	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....

44	المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي
49	المبحث الرابع : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.....
49	المطلب الأول: نظرية الحاجات
51	المطلب الثاني: نظرية العاملين لهرزبرج
54	المطلب الثالث: نظرية العدالة لادامز
57	المطلب الرابع: نظرية التوقع.....
58	المبحث الخامس: العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.....
58	المطلب الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي.....
59	المطلب الثاني : دور الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي.....
60	المطلب الثالث : دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.....
61	المطلب الرابع: التمكين الإداري واتخاذ القرار.....
63	خلاصة.....
الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية لمتغيرات الدراسة	
66	المبحث الأول : تحديد وتعريف ميدان الدراسة (جامعة محمد خيضر بسكرة).....
68	المطلب الأول: لمحة عامة عن جامعة محمد خيضر.....
71	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم والتكنولوجيا
74	المبحث الثاني : الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.....
74	المطلب الأول: عينة الدراسة وخصائصها.....
79	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الاستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة.....
	المبحث الثالث: التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة بسكرة (العلاقة والأثر).....
81	المطلب الأول: دراسة مستوى التمكين الإداري لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا
85	المطلب الثاني : دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا
	المطلب الثالث : دراسة اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة).....
87
93	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

95 خاتمة
101 المراجع
109 الملاحق

■ قائمة الأشكال ■

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ت نموذج البحث	(01)
18 تسلسل التمكين	(02)
19 تدرج عملية تمكين العاملين	(03)
25 أنواع التحفيز	(04)
26 عناصر الاتصال	(05)
31 نموذج ديانا تريسي	(06)
43 العوامل الشخصية والتنظيمية للرضا الوظيفي	(07)
50 سلم ماسلو لتدرج الحاجات	(08)
53 نظرية ذات العاملين لهيرزبورج	(09)
55 معادلة العدالة	(10)
56 الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	(11)
57 نظرية التوقع	(12)
70 الهيكل التنظيمي للجامعة	(13)
73 الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا	(14)
75 توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	(15)
76 توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	(16)
77 توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	(17)
78 توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	(18)
79 توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	(19)

■ قائمة الملاحق ■

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
110 الاستبانة	(01)

قائمة الجداول

■ قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
72	أسلاك إدارة كلية العلوم والتكنولوجيا	(01)
74	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	(02)
75	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.....	(03)
76	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	(04)
77	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....	(05)
78	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.....	(06)
79	نتائج معاملات الثبات والصدق	(07)
80	مقياس ليكارت.....	(08)
81	إجابات أفراد العينة حول البعد (التفويض)	(09)
82	عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثاني(الاتصال)	(10)
83	عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثالث(التدريب)	(11)
84	عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الرابع (اتخاذ القرار).....	(12)
	عرض اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا لدى الإداريين في كلية العلوم	(13)
85	والتكنولوجيا (جامعة بسكرة)	(14)
87	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي	(15)
89	ملائمة النموذج للدراسة.....	(16)
89	النموذج المختصر.....	(17)
	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور تمكين العاملين بإبعاده في تحقيق الرضا الوظيفي	(18)
89	
	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل التمكين الإداري على	(19)
90	الرضا الوظيفي.....	

مقدمة

يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية بصفة عامة والعلوم الإدارية بصفة خاصة، وذلك لكون هذا الأخير شديد الارتباط ببعض المفاهيم الإدارية التي ينصب جل اهتمام وعمل المؤسسات على كيفية تحسينها والرفع منها كالأداء، الإنتاجية وغيرها، ويعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تم دراستها في إطار السلوك التنظيمي، فلقد كان ولا يزال يحظى باهتمام الباحثين لكونه يتعلق بكيفية تحليل وفهم السلوك البشري في المؤسسات، وذلك من أجل معرفة كيفية التأثير عليه بالشكل الذي يحقق للمؤسسة أقصى عائد من قدرات الأفراد ومهاراتهم، عن طريق تحفيزهم وتدريبهم وتنمية روح الإبداع والمبادرة لديهم، ذلك أن معرفة اتجاهات العاملين وقيادتها بالاتجاه الصحيح يشكل اليوم فرصة ذهبية للمؤسسات للنجاح والتميز في عصر يعد فيه المورد البشري أهم أصول المؤسسة ومصدر تفوقها الأول.

وتستخدم المؤسسات اليوم المسوحات واستطلاعات الرأي للتعرف على اتجاهات العاملين وتقودها بالنحو الذي يحقق رضاهم ويحقق لها النجاح، فالرضا الوظيفي له اثر واضح في تحسين إنتاجية العامل كما ينظر إليه على انه مؤشر مهم لفاعلية التنظيم بشكل عام وعنصر اساسي فيه . لذلك وفي ظل التغيرات التي حصلت في عقدي الثمانينيات والتسعينات و التي أدت إلى إحداث تغييرات أبرزت أهمية الاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، ودعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين وذلك بتمكينهم، حيث يعد التمكين كأحد هذه الأساليب الإدارية التي اعتمدها المؤسسات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوفرة لهم من قبل. لم تكف المؤسسات بمجرد تمكين عمالها فقط بل سعت جاهدة لتحقيق رضاهم عن عملهم وذلك بالقضاء على منغصات العمل لديهم أو على الأقل التقليل منها، من أجل تعظيم الاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم ومهاراتهم.

وقد حظي مفهوم التمكين باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضايا الموارد البشرية، وخاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وضغوط المنافسة العالمية، حيث تبنت معظم المنظمات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح، لذلك جاء هذا البحث ليركز على اثر التمكين الإداري كمفهوم حديث في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي :

ما دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا

جامعة محمد خيضر - بسكرة - ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما مستوى تطبيق التمكين الإداري في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- ❖ ما مستوى الرضا الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة ؟



- ❖ هل يوجد أثر لتفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- ❖ هل يوجد أثر للاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- ❖ هل يوجد أثر للتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- ❖ هل يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة ؟

الفرضيات:

للإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية ننتقل من الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية :

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

الفرضيات الفرعية :

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

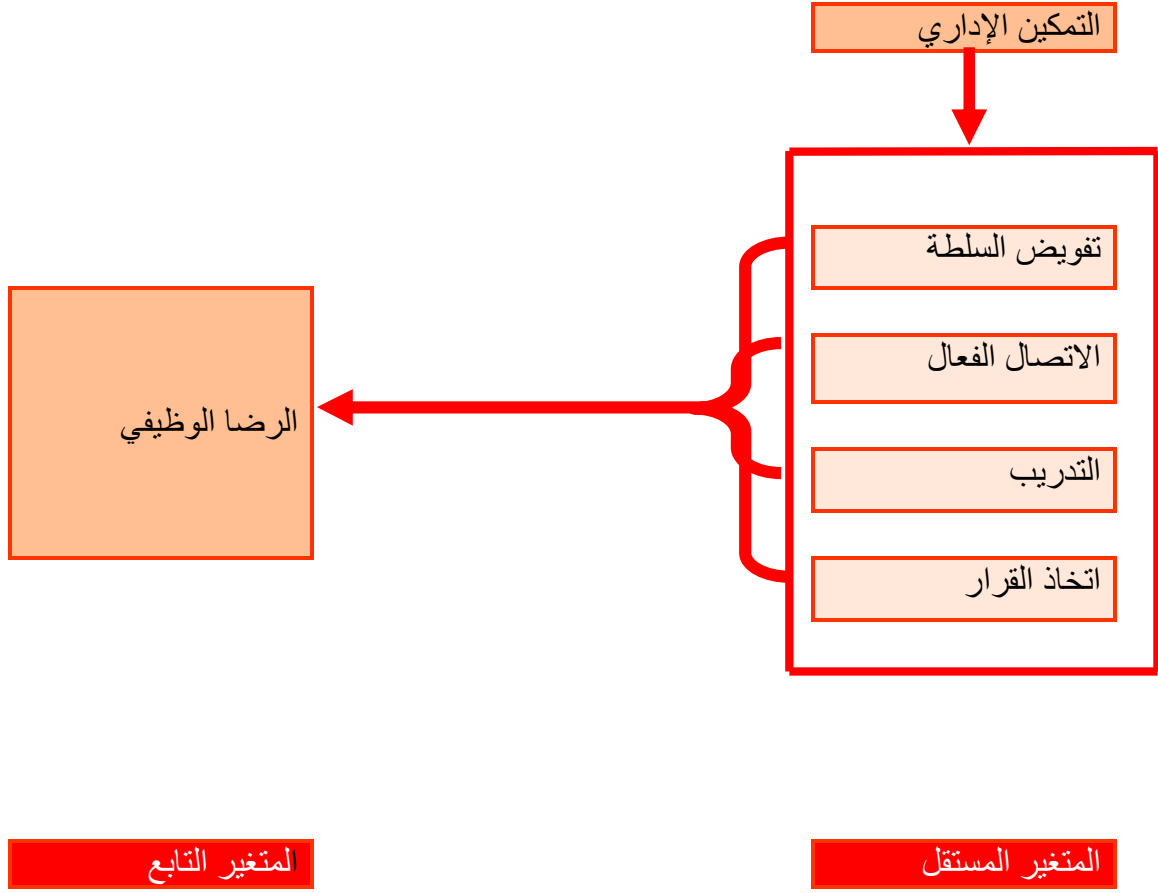
✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

نموذج الدراسة:

استكمالا لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقا لأهدافها تبيننا نموذج افتراضي يتكون من متغيرين، الأول مستقل تمثل في التمكين الإداري بإبعاده(تفويض السلطة،التدريب،الاتصال الفعال،اتخاذ القرار) للكلية محل الدراسة والثاني متغير تابع يمثل تحقيق الرضا الوظيفي والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

شكل رقم (01-I): نموذج الدراسة:



أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- هذه الدراسة تتناول أحد أهم المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري، لأنه يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة.
- تعالج الدراسة أحد المواضيع الحساسة المتمثل في الرضا الوظيفي.
- يسهم هذا البحث في التوصل إلى فهم مدى دور التمكين الإداري بالكلية محل الدراسة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .

أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل من بينها:

- إمكانية صياغة بعض الاقتراحات التي تساعد أصحاب القرار بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة . لتوضيح مفهوم التمكين الإداري وإزالة المخاوف من تطبيقه.
- التعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة
- التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة.

التعاريف الإجرائية:

1- التمكين الإداري: إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا، مع الثقة التامة بينهم.

أ- تفويض السلطة: هي العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع إستعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام بمعنى آخر إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الإختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسؤول عنها.

ب- الاتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر. فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.

ج - التدريب: وهو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة.

د- **اتخاذ القرار:** يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك , بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم .

ه - **الرضا الوظيفي:** هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاحتراف بواسطة الآخرين .

حدود البحث:

وتتمثل الحدود البحث فيما يلي:

1 - **الحدود البشرية:** تتمثل في العمال الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة - .

2- **الحدود المكانية:** اجري هذا البحث بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة - .

3- **الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذا البحث من خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016-، 2017 خلال شهر أفريل .

الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا للبحث العلمي، وبمثابة البوصلة التي توجه طريق الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الاستفادة منها في تطوير تصوراته ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، من خلال ثلاث محاور رئيسية، هي:

➤ الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري :

1- **دراسة (العساف، 2006) بعنوان: "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية العامة الثمان، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريسية، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- إن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، ومستوى الالتزام التنظيمي و الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاءها جاء مرتفعاً.

- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

- وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس.

2- دراسة (الحراشة والهيبة، 2006) بعنوان: "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية": دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين وفنيين وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. استخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار البسيط.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و(الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

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

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

قدمت اقتراحات للشركة من أجل دعم العلاقة بين التمكين والتنظيم والإبداع ليساهم ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية.

3- دراسة: عبد المجيد الصقرات، سمية. (2010). بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (147) مشرفاً ومشرفة. تمثلت الأبعاد التمكين الإداري في (التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الإبداعي). بينما تمثلت أبعاد الالتزام الوظيفي في (الالتزام المعياري، الالتزام المادي، الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التمكين الإداري والالتزام الوظيفي.

➤ الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

● **دراسة: محمد إلياس وزهرة أمجد "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي" 2011**
كانت الدراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي" حالة أساتذة جامعات لاهور بباكستان.

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في القطاعين العام والخاص، حيث تعتبر مدينة لاهور وجامعاتها ثاني أكبر مدن باكستان، تم جمع البيانات عن عينة من الأساتذة ضمت 347 استبيان مصنف إلى صنفين "صنف مكون من ثقافة تنظيمية متعلقة بالرؤساء والقادة"، "صنف مكون من ثقافة تنظيمية متعلقة بالأفراد الموظفين".

خلصت الدراسة إلى أن تأثير هذين الصنفين من الثقافة التنظيمية هو إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي لأساتذة معاهد التعليم العالي والجامعات بلاهور، والثقافة التنظيمية ذات الصلة بالموظفين يلعب دوراً أقوى في خلق الرضا الوظيفي لأساتذة معاهد التعليم العالي والجامعات من الثقافة التنظيمية ذات الصلة بالمديرين والقادة.

• دراسة: عارف بن ماضل الجريد، (2007)، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنطقة الجوف ، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنطقة الجوف، وخلصت نتائجها إلى وجود تفاوت في موافقة أفراد البحث على الحوافز المقدمة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المادية تقدم غالباً للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف وموافقتهم على أن حوافز مادية أخرى لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين (ضباط و أفراد) بشرطة منطقة الجوف.

• دراسة: باهمان سيدي بور وآخرون "دراسة تأثيرات الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" 2013

كانت الدراسة حول دراسة تأثيرات الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمكتب محافظة كرمنشاہ بایران، وكان حجم المجتمع يضم 400 فرداً وتم اختيار 220 فرداً كعينة للدراسة، تم اختيار كل من الالتزام التنظيمي والرأس المال الاجتماعي كأبعاد للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية. استنتج الباحثين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مكتب محافظة كرمنشاہ، أي أن هناك تأثير إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي.

الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي.

• دراسة: الأصقة، محمد بن إبراهيم محمد. (2010). بعنوان: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض. وتكونت العينة من (440) ضابطاً. وتمثلت الأبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معني العمل، التأثير). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.001) فأقل بين مستوى تمكين العاملين بأبعاده الأربعة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في القوات الأمن الخاصة.

• دراسة: صفاء جواد عبد الحسين. (2012). بعنوان: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني- المنصور-، بغداد، مقال بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32.

كانت الدراسة حول دراسة حول أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني، وتكونت العينة من 100 فرد من هم بمستوى مدير أو رئيس قسم في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، ووجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

• دراسة: حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي، (2013). بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، 2013. هدفت الدراسة للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومي في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من 350 مديرا ومديرة من العاملين في محافظة الدمام من العام الدراسي 2010/2009 . وقد خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

انطلاقاً من الدراسات السابقة لاحظنا بأنها تطرقت إلى مواضيع مشتركة، إما عن التمكين الإداري، أو عن الرضا الوظيفي، أو الربط بينهما، إلا أنها اختلفت في الهدف أو في اختيار عينة الدراسة. من خلال هذا كله أرادت الباحثة التطرق إلى هذين الموضوعين من خلال تبني جوانب مختلفة، حيث اختلفت مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة بالإضافة إلى، ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها في أنها ربطت بين متغير التمكين الإداري بأبعاده الآتية: (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، اتخاذ القرار) وبين متغير الرضا الوظيفي، ودراسة العلاقة بينهما على أرض الواقع وذلك من خلال عينة مختارة متمثلة في فئة الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة -

هيكل الدراسة :

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة قمنا بتقسيمها كما يلي:

الفصل الأول: طرحنا في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الذي قسم إلى 5 مباحث حيث مبحثين منه تناولنا فيه ماهية التمكين الإداري بالإضافة إلى مراحل، تصنيفاته، أبعاده، نماذج ومعوقاته، أما المبحث الثالث والرابع فقد طرح الرضا الوظيفي من ناحية إطاره النظري والنظريات المفسرة له، في حين جاء المبحث الخامس لربط العلاقة بين كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي .

الفصل الثاني: عرض الدراسة الميدانية التي تمت بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر - بسكرة- من أجل معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، وتم أولاً من خلال المبحث الأول، تحديد وتعريف ميدان الدراسة .، وعرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يكون في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد طرح التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة بسكرة (العلاقة والأثر) .

ثم ننهي بحثنا هذا بالخاتمة العامة التي ستوضح خلالها أهم النتائج والاقتراحات التي سنخرج بها من هذا البحث .

تمهيد:

تحاول المنظمات مواكبة التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات ، سعيًا منها لتحقيق أفضل النتائج التي لا يمكن الوصول إليها إلا بتوفر موارد بشرية مؤهلة لضمان السرعة والدقة في الأداء وحسن استثمار الموارد في تحقيق أهدافها ، حيث تعد الموارد البشرية من أهم ثروات المنظمة وأكثرها تأثيرًا عليها ، لذا تحاول هذه الأخيرة أن تسخر كل مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا العاملين . إلا أنه ولما تتسم به بيئة الأعمال اليوم من التغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية ، بيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المنظمات وجب عليها البحث والتفكير عن أساليب إدارية حديثة لمواكبة هذا التطور كالتمكن ، لذلك، فإن العديد من المؤسسات، تسعى إلى الاهتمام بمواردها البشرية، من خلال تبني مفهوم التمكين، علما أن التركيز والاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة واعتباره كشرريك في المؤسسة وداعم لها، حيث يتخذ قراراته بنفسه دون الرجوع إلى مستويات أعلى. والنظر إليه كمورد يصنع النجاح، يشجع على روح المبادرة والابتكار، وسرعة اتخاذ القرار في الوقت الذي أصبح فيه الوقت أعلى الموارد غير الملموسة. من خلال نقل السلطة إلى هذا المورد البشري مع تحميله لنتائجها والمساعدة على اندماجه بالمنظمة وخلق الإحساس بالانتماء إليها وبالتالي تحسيسه على بذل المزيد من الجهود ورفع قوة أدائه والتحسين فيه ، والإصرار على تحقيق التميز والنجاح باستمرار ، وهو ما يؤدي إلى إحساسه بالرضا الوظيفي .

من خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

المبحث الثاني : مراحل، تصنيفات، أبعاد ، نماذج ومعوقات التمكين الإداري .

المبحث الثالث : الإطار النظري للرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

المبحث الخامس: العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

المبحث الأول : ماهية التمكين

لقد أصبح لزاما على المؤسسات التي تريد الاستمرار وإثبات نفسها في دنيا الأعمال، وفي ظل ما تتسم به هذه الأخيرة من احتدام للمنافسة، انتهاج الأساليب والاستراتيجيات الإدارية المناسبة، ونجد من أهم وأحدث هذه الاستراتيجيات التمكين الإداري، الذي يركز على الموارد البشرية باعتبارها أهم مكون لأي مؤسسة، من خلال دورها الهام في بلوغ هذه الأخيرة لأهدافها، ومن خلال هذا المبحث سيتم طرح هذا المصطلح بعرض بعض تعاريفه ، وعرض تطوره التاريخي، أهميته ، خصائصه ، أساليبه ، وفوائده.

المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري من المصطلحات الحديثة المتداولة بشكل فعال في المجال الإداري إذ برز كفلسفة إدارية جديدة في أواخر الثمانينات وازدهر بشكل ملحوظ في مطلع التسعينات من القرن العشرين ، و بغرض تحديد مفهوم التمكين الإداري ، لقد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري في هاته الدراسة .

كما أشار(Invancevichet) على أنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، وبذلك يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية ومنح هؤلاء العاملين صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة كما أشاروا في مقالهم أن مشغل الماكينة يمكن أن يوقف عملية إنتاج هذه الماكينة في حالة حدوث عطل أو ظهور عيوب في الإنتاج دون أخذ موافقة المشرف على العمل¹.

أ-التعريف اللغوي للتمكين: Empowerment

الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية ، تعني مكن من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة ، وأمكن فلانا أي سهل له ويسر له فعله وقدر عليه ، وتمكن عند الأمير أي ارتفع وصار ذا منزلة و" التمكين " مصدر للفعل مكن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مكن" ، والمكنة التمكين ؛ تقول العرب : إن بني فلان لذوو مكنة من السلطان أي تمكن ، وقال ابن سيده : وتمكن من

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح(2009)،إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار البازوري، عمان، ص. 27.

الشيء واستمكن ظفر ، والاسم من كل ذلك المكانة ، والمكانة المنزلة عند الملك ؛ والجمع مكانات ولا يجمع جمع تكسير وقد مكن مكانة فهو مكين ، والجمع مكنا ، وتمكن كمكن .

قال أبو منصور : ويقال أمكنني الأمر فهو ممكن ، ولا يقال : أنا أمكنه بمعنى أستطيعه ¹ .
يقال : مكنته ، ومكنت له فتمكن . قال تعالى " ولقد مكناكم في الأرض " ² ، " ولقد مكناكم فيما إن مكناكم فيه " ³ أو لم نمكن لهم.. " ⁴ ، وليمكن لهم دينهم الذي ارتضى لهم " ⁵ . وأمكنت فلانا من فلان ويقال : مكان ومكانة قال تعالى " قل يا قوم اعملوا على مكانتكم " ⁶ وقرئ (على مكاناتكم) .
وقوله : " ذي قوة عند ذي العرش مكين " ⁷ ، أي متمكن ذي قدرة ومنزلة .

وبالتالي فان كلمة تمكين قد استعملت بمعان عديدة متقاربة ، فقد استعملت بمعنى القدرة على الشيء والظفر به وكذلك بمعنى السلطان والقدرة والمنزلة .

أما في الأدبيات الانجلفونية فقد حددت بمصطلح Empowerment والذي يقصد به كسب السلطة وقد قسم إلى ثلاث عناصر ⁸ :

- الجذر power والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير ؛
 - Em(prefixe) والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة ؛
 - Ment(suffixe) والذي يشير الى وجود نتيجة ملموسة ، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة
- وبالتالي يلخص هذا التقسيم في تعريف التمكين على انه حركة عامة لاكتساب القوة والسلطة ، من اجل إنتاج شيء ما ، أو الوصول إلى هدف محدد .

ب-التعريف الاصطلاحي للتمكين:

هنالك تحولات في المفاهيم الإدارية أثرت في مؤسسات القرن الواحد والعشرين في سباقها نحو التميز، ونحو تحقيق الميزة التنافسية، وهذا السباق لا يكاد يستثني مؤسسة واحدة. فالمؤسسات تتأثر بهذه التحولات وبهذا السباق نحو تطبيق المفاهيم، وتبني التطورات مثل التحول إلى المؤسسة المتعلمة ومؤسسة المعرفة، وتمكين العاملين وبرامج الجودة و المقارنة المرجعية وغيرها من

¹ برني لطيفة (2014)، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة بسكرة ،الجزائر ص5

2 سورة الأعراف ، الآية 10

3 سورة الاحقاف ، الآية 26

4 سورة القصص ، الآية 57

5سورة النور ، الآية 55

6 سورة الزمر ، الآية 39

7 سورة التكوير ، الآية 20

8 برني لطيفة ، مرجع سابق ص 6

التحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير، و العاملين، وعلى العموم، فان التمكين (الإداري) كما عرفه (علوان وعبد الرحمان): على أنه العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى أعمالهم.¹

ويرى روبينز (Robbins) التمكين الإداري هو: " الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية و الجوهرية لدى العاملين".²

والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها ، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معا ، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل ، لكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها.³

وعرفه (Jean) بأنه: إعطاء كامل السلطة من أجل الحصول على مبادراتهم واقتراحاتهم وإعادة النظر فيها فالفرد مسؤول ومحفز.⁴

كما عرفه أيضا (Argenti): هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل.⁵

استنادا إلى ما تقدم يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه (عبارة عن تهيئة الظروف اللازمة لخلق الثقة المتبادلة والمتكافئة ما بين الفرد والمنظمة والمتضمنة ثقة الفرد بقدرته على أداء المهمات

¹ علوان، شذى أحمد، وآخرون (2011). "التمكين الإداري في المنظمات الخدمية"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، 28ع، ص ص: 102-129.

² زكريا مطلق النوري، أحمد على صالح مرجع سابق ، ص20.

³ محمود حسين الوادي. (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان،ص 22

⁴Jean, M ,P.(2005). *Gestion des ressources humaines*, Librairie vuibert, paris, 13éd, p 173.

⁵ سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية(دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العراق، العدد 67، 2007، ص 200.

الموكلة إليه بفاعلية وجدارة مقابل ثقة المنظمة بان أداء الأفراد منسجم والأهداف التنظيمية الأمر الذي ينعكس ايجابيا على مستوى جودة المخرجات التنظيمية ومن ثم تحقيق رضا الزبائن).¹ ومما سبق، يتضح أن هناك قاسما مشترك بينهما، حيث كلها تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب و التطوير. ولقد أجمعت اغلب المؤلفات و البحوث علي وجود مدخلين أساسيين في هذا المجال و هما:

أ- المنظور الهيكلي - الاجتماعي للتمكين:

يركز هذا المدخل على الظروف السياقية (الهيكلية-الاجتماعية) التي تدعم التمكين في العمل، فجوهر المنظور الهيكلي - الاجتماعي للتمكين هو فكرة المشاركة بالقوة بين القائد و التابعين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلي الفرص، و المعلومات، و الموارد، و الدعم. إذ انه يركز علي ضرورة توافر السياسات و العمليات، و الممارسات، و الهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج ، فالتمكين على وفق المدخل هو الشيء الذي يمكن للمنظمة أن تعمله لكي تحقق النتائج المرجوة. وبالتالي فان التمكين وفق هذا المدخل هو عملية تزويد العاملين بالسلطة و المعرفة و الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.²

ب - المنظور الإدراكي للتمكين:

وهو يركز على مستوى إدراك العاملين للتمكين بدلا من كونه ممارسات إدارية لتفويض السلطة إلي المستويات الدنيا. فالتمكين وفق هذا المدخل هو عملية تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين و التي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: معني العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير.³

¹ د.شذى احمد علوان ، عبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان ، مرجع سابق ،ص 107

² راضي، جواد محسن(2010) تمكين العاملين وعلاقته بإبداع العاملين،مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية،مج12 ، ع1،ص ص 63-64
³ الرقب، أحمد صادق محمد،2010علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، غزة-فلسطين،ص24

المطلب الثاني : تطور التمكين الإداري:

إن الحديث عن التطور التاريخي للتمكين الإداري يأخذنا ومباشرة إلى مراحل الفكر الإداري ونظرياته في حد ذاته، إذ سنستعرض فيما يلي أهم المحطات التي مر بها هذا المفهوم وكان لها دور فاعل في ظهوره، من خلال مجموعة من مدارس التسيير.

أولاً: الأساليب الكلاسيكية في الإدارة الحديثة

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام : نظرية الإدارة العلمية ، النظرية الإدارية ، النظرية البيروقراطية ، والتي سيتم التفصيل فيها وفقاً لما يلي¹:

1- نظرية الإدارة العلمية :

كانت من طرف فريدريك تايلور fredrick Taylor في عام 1911 ، قام بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت وذلك من أجل ضمان نتائج ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا .

2- النظرية الإدارية : ومن أهم روادها نذكر :**أ- Henri Fayol في عام 1906.**

حيث كان التركيز في نظرية فايول في تلك الفترة على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل ولكن فيها مجال لمنح العامل أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف .

ب- ماري باركر فوليت Mary Parker Follett

لقد كان صوت Follet الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية ، حيث كان الاهتمام بالبعد الإنساني في العمل ، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف حاجات الإنسان ، من مبادئها الإيمان الكبير بدور العامل في المنظمة كمالك لها يخلق الشعور بالمسؤولية الجماعية اتجاه العمل واتجاه أهداف المنظمة

3- النظرية البيروقراطية :

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر Max weber وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمنظمة ، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات . والتركيز على جانب من الجوانب

¹ د. يحيى ملحم سليم (2006)، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ص 24

الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة .

لم تولى النظريات السابقة الذكر اهتماما بالجانب الإنساني حيث نلاحظ بان التمكين ونظرية الإدارة العلمية على طرفي نقيض في ذلك الوقت ، أما النظرية الإدارية فلا تمنح الفرد أي دور للمشاركة أو حرية التصرف ، بينما النظرية البيروقراطية تولد لدى الشخص إحساس العمل وفق نظام صارم وهذا يتعارض مع التمكين أيضا ، لكن لا ننفي بان صوت ماري باركر كان الوحيد المختلف في عهد المدارس التقليدية والذي قرب مفهوم التمكين حين ذلك¹.

ثانيا : الأساليب السلوكية في الإدارة .

بدا التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل عام 1920 كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة ومن هذا ظهرت نظريات أخرى اهتمت بالجانب الإنساني من قبيل الجوانب المادية والتركيز على الجوانب المعنوية أيضا وهذه التوجيهات والنظريات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية اكبر لكن مع مراعاة أن مفهوم التمكين خلال هذه الفترة هو مجرد بداية من اجل الوصول إلى مفهوم التمكين في الفكر الإداري المعاصر ومن أهم هذه النظريات ما يلي :

1- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية Hawthorn

بعد مدخل تايلر في الدافعية ظهرت حركة العلاقات الإنسانية، وكانت أول محاولاتها هي تلك الدراسة التي أخذت مجالها في مصانع هوثورن عام 1924، برعاية إلتون مايو وجماعته، حيث قام أهم القائمون على هذه الدراسة بتحديد العلاقة بين مجموعة من العوامل الظرفية الطبيعية مثل الإنارة، الحرارة، الضوضاء، الإنتاجية...وبعد أن تطورت دراساتهم لوحظ أيضا أن إنتاجية الجماعة استمرت بالزيادة مع كونهم لم يلاحظوا تأثيرا ثابتا ومستمر لتلك العوامل، ومع أن التغيير في درجة الإنارة لم يؤثر على مستويات الإنتاجية بالشكل الذي حدث أول مرة، فقد استنتج من ذلك بأن هناك عوامل نفسية وذاتية قد تكون لعبت دورها بين أفراد الجماعة في التأثير على مستويات الإنتاجية².

¹ د يحيى ملحم سليم ، مرجع سابق ص 25-26

² شوقي ناجي جواد(2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، الأردن، ، ص 95.

ومن أهم الجوانب التي أكدتها هذه الدراسات ما يلي¹:

- البحث عن السبل المثلى وخلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي،
- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبيرة في زيادة إنتاج الفرد والجماعة،
- الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إطار العمل، وخاصة أثرها في إنتاجية العمل وتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها،
- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.
- الاهتمام بالقيادة الحماسية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد، آخذة في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية

2- نظرية تدرج الحاجات لماسلو (Ibraham Maslow)

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء العمل .

3- نظرية X and Y لصاحبها دجلوس ماكريجور Douglas Mc Gregor

تعتبر خطوة هامة اتجاه التمكين ، حيث افترضت أن المديرين نوعان x.y حيث :

X: تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا ما طلب منهم .

Y: تمثل المدير الذي يفترض ان المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد حرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ، ومتفوقين ومبادرين ، مشاركين ، وفاعلين لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم .

4- الشخصية البالغة لدى كرس ارجريس Chris Argyris:

كذلك تعتبر هي الأخرى خطوة هامة جدا اتجاه التمكين ، فيرى صاحبها أن الدعوة لتمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي وحسب رأيه فانه كان هناك توجه

¹ خضير كاضم حمود الفريجات، وآخرون(2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، ط1 ، ص 67.

لفكر التمكين منذ عام 1957 كما يرى أن المدارس السابقة لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل والحل حسب رأيه يكون من خلال النظر لإنسان على أنه بالغ وراجح وعاقل بالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما للتوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل¹.

كان لهذه النظريات تأثير مهم في الفكر الإداري والتي ترى بأنه الاهتمام بالسلوك الإنساني هو السبيل لضمان نجاحات مستقبلية وكذا يجعل من العاملين يحسون بالانتماء إلى منظمات أعمالهم ، كما مهدت لبروز التمكين كإستراتيجية يمكن أن تعود بالنفع على منظمات الأعمال إذا ما طبقتها .

ثالثا : المدرسة الحديثة .

يوجد العديد من الأساليب الحديثة في الإدارة إذا حاولنا الاهتمام بالنظريات التي تبرز دور الفرد داخل المنظمة وتجعله شريك فيها وليس منفذ للأوامر ونذكرها على النحو التالي²:

1- نظرية النظم : حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمنظمة ككل . مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة .

2- حركة الجودة والتميز : التي تعني أن يقوم المسؤول بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال الاستفادة من جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية ، لان أي مسؤول لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون العامل لأنه العنصر المحوري في تلك العملية ، لان الوصول إلى التمكين يحتاج إلى انتماء العامل وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة لتحقيقها

3- المنظمة المتعلمة :

هي تلك المنظمة التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم ، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها ، وترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمتها وتركز على العناصر الآتية :

1- المعلومات وأهميتها في التعلم .

¹ د. يحيى ملحم سليم ، مرجع سابق ص 29-30

² نفس المرجع ، ص 30-32

- 2- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي .
- 3- التمكين وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة .
- 4- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم .
- 5- القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار .

المطلب الثالث : أهمية و خصائص التمكين الإداري

الفرع الأول : أهمية التمكين الإداري

إن أحد أهم عناصر العمل الناجح في بيئة الأعمال الحديثة هو إشراك العاملين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعاتهم وتروج التفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم. لذلك أصبحت عملية التمكين ضرورية ومحتمة في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات وظهور القيادة الإدارية والمتغيرات المعاصرة، لهذا فإن هناك أهمية وضرورة ملحة تدفع المؤسسات إلى الإسراع لتبني عملية تمكين العاملين وهي :¹

- ✓ ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها ، مثل (اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكالية ، وعمل الفريق ، والمؤسسة الأفقية)
- ✓ لكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهودهم ، لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة ، لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة ، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية²

- ✓ ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي
- ✓ ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار : أين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة .³

¹ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد.(2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المؤسسات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، المجلد 2، العدد1، ص 4.

² محمد بن إبراهيم الاقصه (2010)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ص 18

³ برني لطيفة ، مرجع سابق ، ص 27

- ✓ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- ✓ الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة.
- ✓ أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- ✓ الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية والوظائف غير الضرورية.
- ✓ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- ✓ زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرار وهو جوهر التمكين الإداري.
- ✓ استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة وتقليل الاعتماد على الهيكل الهرمي.
- ✓ تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.
- ✓ الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.¹

الفرع الثاني: خصائص التمكين

يتسم التمكين بمجموعة من الخصائص المختلفة باختلاف الباحثين فيه وفيما يلي عرض لبعض هذه الخصائص:²

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

¹ قريشي، محمد الطاهر، سبتي ، لطيفة احمد .(2015). "اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، مج 11، ع1، ص66.

² تسيير زاهر(2012) ، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين ، دراسة ميدانية على الفنادق ذات تصنيف 5 نجوم في محافظة دمشق وريفها ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28، العدد 2، ص 265

ويرى الكبسي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم ، وان من خصائص التمكين الإداري للعاملين ما يلي :

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

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

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

4- قدرة الأفراد على التأثير : وهذا يعني إيمان الأفراد بقدرتهم على أن يكون لهم دورا فاعل في منظماتهم و إحساس الآخرين بهم ، والإنصات لهم والأخذ بمقترحاتهم وبآرائهم¹

المطلب الرابع: أساليب وفوائد التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري واحد من الأساليب الإدارية التي يفترض أن تطبيقها أمر ضروري لمختلف المؤسسات الراغبة في النجاح والتميز مع قريناتها، وبالتالي فهو يحقق فوائد عدة للمؤسسة ، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أساليب التمكين الإداري وبعض هذه الفوائد.

الفرع الأول : أساليب التمكين الإداري

تتخذ أساليب التمكين الإداري أشكالا مختلفة إذ تمكن المؤسسات عاملها بدرجات متفاوتة على وفق إدراك المؤسسة لإستراتيجية التمكين، وتفاعلهم معها ومدى توافر المهارات والقدرات لدى عاملها أو بيئة المؤسسة المناسبة. وهذا من خلال إعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين و إثراء مسؤوليتهم تجاه الأعمال القائمين بها وهذا بتشجيع العاملين على تقديم المقترحات ومنح العاملين الذين يمتلكون المهارة والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات.

حيث أورد دافيس (Davis) أن هناك عشر طرق لتمكين الموظفين العاملين وهي:²

¹ مطر عبد المحسن الجميلي (2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي الشورى ، رسالة ماجستير ، تخصص علوم إدارية ، جامعة نايف، الأردن ص 41-42

² الطعاني، حسن أحمد، السويجي، عمر سلطان(2013). "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظو الدمام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية، مج 40، ع 1، ص305

- التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة.
 - التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي العامل حماسا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل.
 - التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير تحفيز العاملين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانياتهم.
 - التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة إليه.
 - التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على العاملين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك يكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
 - التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيزها أو إصلاحها.
 - التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير العامل، وذلك له أثر كبير على ذات العامل وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.
 - التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضا يزيد من اهتمام العامل بعمله وبالتالي إنجاح عملية التمكين.
 - التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للعامل يبهر في سعيه نحو تبرير خطواته التي يقوم بها وبالتالي توفير الوقت والتفكير في العمل.
 - التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة النجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للعامل بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز
- هذا ويرى البعض الآخر أن من بين أساليب التمكين المعاصرة ما يلي :
- أ- أسلوب القيادة الذاتية :

يعتبر كل من ماكلياند وكانتر وبينيس (McClelland)(Kanter)(Bennis) وآخرون أن تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ، والنجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد ، أو المدير في تمكين الموظفين ، والنجاح في هذا الأسلوب يقوم

على دور القائد ، أو المدير في تمكين الموظفين ، ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة ، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات ، أو السلطات من اعلي إلى أسفل .¹

ب- أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد تمكين الذات ، ويبرز هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار .

ج- أسلوب تمكين الفريق :

إن تركيز على التمكين الفردي يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبيرة للتمكين المجموعة أو الفريق ، لما للعمل من فوائد تتجاوز العمل الفردي وتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا . إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين وسهلا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي²، وهو ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف ، والتحول إلى الأفقية ، والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.

ح- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُدأ أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول (Honold) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعاً .

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرووسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة

¹ ناصر بن طعمة مطر الشمري (2014)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للظباط المهندسين العاملين في حرس الحدود ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ص 22

² Kay greasley nicola king employee perceptions empowerment,employee relation , vol 27 N.04.2005.p358

والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام.¹

الفرع الثاني: فوائد التمكين الإداري

تتعدد الفوائد المترتبة على تطبيق تمكين العاملين بالنسبة للمنظمة وقياداتها العليا وبالنسبة لمدراء الأقسام وبالنسبة للعاملين على النحو التالي :

أ- **بالنسبة للمنظمة** : ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل وهناك من أشار إلى التأثير الجوهرى من تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المنظمة وذلك لكون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات طلبات الزبائن، فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة. فضلا عن أن التمكين يعد خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي.

ب- **بالنسبة للعاملين** : تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار² أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث نتجه مباشرة نحو مفهوم التمكين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.³

هذا بالإضافة إلى بعض الفوائد الأخرى من وجهات نظر مختلفة:⁴

✓ سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم .

✓ سرعة الاستجابة للزبائن غير الراضين عن أداء المنظمة.

✓ تعزيز الشعور الايجابي للعاملين تجاه أعمالهم .

✓ تعامل العاملين بشكل أكثر حماسة مع الزبائن .

¹ د. يحيى ملحم سليم ، مرجع سابق ، ص 40-41

² باسم عبد الحسين (2012) ، () . "أثر التمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية: لآراء عينة من موظفي الهيئة للسود والخزانات" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ع 31، ص 230 .

³ د. يحيى ملحم سليم ، مرجع سابق ص 30-32

⁴ احمد كاظم بريس ، اثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 28 ،

✓ تساعد على اعتماد مبدأ- الإعلان عن طريق كلمة ينطق من الفم، واحتفاظ الزبائن بالمعلومات عن طريق التذکر

المطلب الخامس: مبادئ ومستويات التمكين الإداري

الفرع الأول: مبادئ التمكين الإداري

يعتقد ستير (Stirr) إن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهذه المبادئ هي:¹

1- E-Education تعليم العاملين : حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة ، لان التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها .

2- M-Motivation الدافعية : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وليبان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية ، وبناء فرق العمل المختلفة ، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- P-Purpose وضوح الهدف : إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة المنظمة . إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة .

4- O-Ownership : يقترح Stirr معادلة التمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي : السلطة + المساءلة = الانجاز Authority .
Accountability = Achievment + ولتحقيق الانجاز فان على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم . والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم .

5- W- Willingness to change الرغبة في التغيير : إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها . كما أن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فان وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل .

¹ شائع بن سعد مبارك الفحطاني (2015)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص 29 30

6- E- Elimination نكران الذات : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء في تنفيذها . كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة . وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم ، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة ، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين .

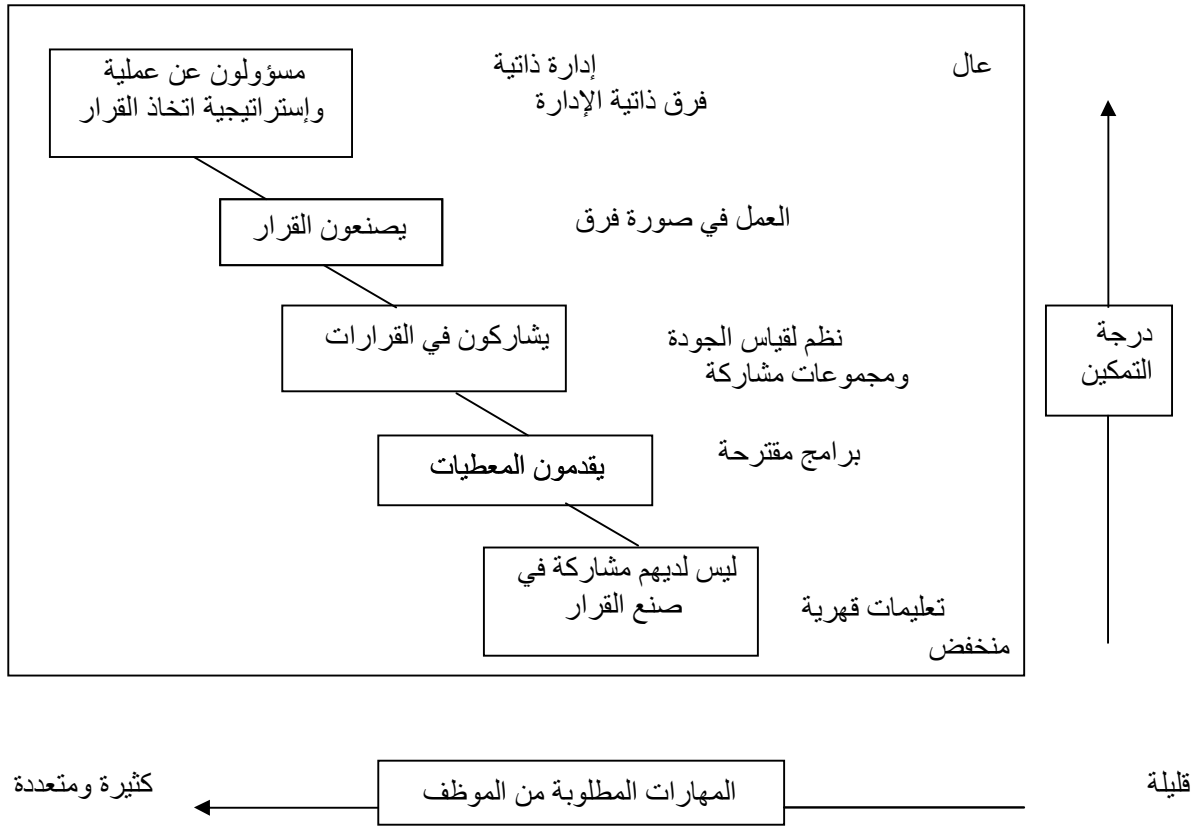
7- R-Respect الاحترام : إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه ، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة . والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لان عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري

الفرع الثاني :مستويات التمكين

نجد أن كثيرا من المنظمات اليوم تطبق التمكين لكن كذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي ، بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار ، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار ، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات ويبين الشكل رقم (01) هذا التدرج في تطبيق التمكين .¹

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني نفس المرجع ص 27

شكل رقم (01) تسلسل التمكين



المصدر : شائع بن سعد مبارك القحطاني (2015)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، المنظمة العربية للتمتية الإدارية ، القاهرة ، ص 28

كما نلاحظ من هذا الشكل فان تدرج مستويات تمكين العاملين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة ، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع اتخاذ القرارات ، فان ذلك يتم على مستوى الأفراد وهو مجموعات العمل من خلال تمثيل المجموعة بطريقة آلية ونظامية حيث تنساب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم¹.

¹ نهى سعيد الحلبي (2009)، تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال ،

هذا وقد حدد باستور **pastor** خمسة مستويات للتمكين هي:¹

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق ، وقد يبدو هذا أساسا واضحا ، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق .

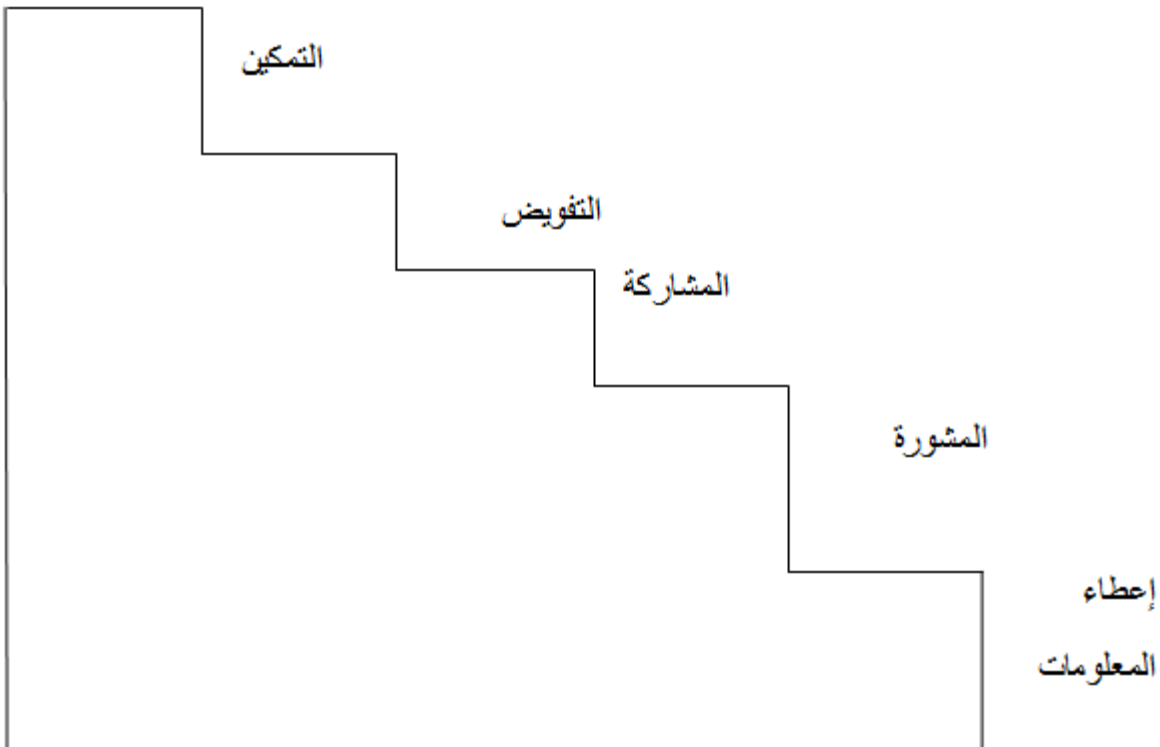
المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها .

المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق ، وقد يأخذ بها ، ويعلم الفريق بذلك .

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات ، وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق .

ويمكن أن يأخذ تدرج العاملين الشكل التالي :

الشكل رقم (02) تدرج عملية تمكين العاملين



المصدر : نهى سعيد الحلبي (2009)، تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال ص 65

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني ، مرجع سابق ص 29

المبحث الثاني : مراحل ، تصنيف ، أبعاد ، نماذج ومعوقات التمكين

تحرص العديد من المنظمات أيا كان حجمها أو نوعية نشاطها على تطبيق فلسفة التمكين للاستفادة من مزاياه ، ولكن تلك التطبيقات تأخذ سجل وأفاق متباينة متعلقة بطبيعة إدارة تلك المنظمات لمعنى التمكين و مدى قناعتها به ، فضلا عن مدى توفر البيئة المناسبة والملائم له ، ففي بعض المنظمات يعني التمكين عندها دعم العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم بمنحهم صلاحيات ممارسة بعض الحرية في أداء المهام دون العودة إلى الإدارة العليا ، في حين يرى البعض الآخر أن التمكين يعني منح العاملين القدرات اللازمة لصنع القرارات واتخاذها وتقديم المبادرات الإبداعية ويشير آخرون إلى التمكين على انه التحديد المشترك للأهداف والتصرف وفق تلك الحدود

المطلب الأول :مراحل التمكين الإداري وتصنيفاته

الفرع الأول : مراحل التمكين الإداري

عادة يمر التمكين الإداري بعدة خطوات يمكن إيجازها في النقاط التالية:¹

1. **تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:** الخطوة الأولى هي أن يقدر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين ويمكن حصر هذه الأسباب في النقاط التالية: تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تخفيف أعباء العمل عن المدير. ومهما كانت الأسباب فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، حيث يتعرف المرؤوسين على توقعات الإدارة نحوهم وتكون لديهم فكرة عن أسلوب التمكين وعلى المديرين تحديد بشكل دقيق المسؤوليات التي يتحملها العاملون من جراء التمكين.
2. **التغيير في سلوك المديرين(تهيئة المديرين):** إن أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، حيث قبل البدء في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار(kizilos 1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو التمكين

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي ، ص143

بالإضافة إلى أن عملية التمكين تتطلب من المديرين التخلي عن الأدوار التقليدية السابقة التي كانوا يقومون بها وقيامهم بدور المدرب والمسهل للعاملين.¹

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

4. **تكوين فرق العمل** بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة أكل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.²

5. **المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة.

¹ حسن مروان عفانة، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، ص 18

² العبيتي، سعد بن مرزوق، (2004). "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية": المؤتمر العربي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، ص: 107-108.

6. اختيار الأفراد المناسبين: لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7. توفير التدريب: إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود وتمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل: حل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل، التحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8. الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9. وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود والتمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

10. عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن تبنى برنامج للتمكين يتضمن تغييرا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.¹

الفرع الثاني: تصنيفات التمكين

البعض يربطها بتوزيع السلطة بين العاملين من أجل المساهمة في نجاح التنظيمات، وعليه يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع:

¹ صادق مسعود، مؤيد أحمد، (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، ص:26.

مشاركة المعلومات:

المعلومات عنصر هام في التنظيمات, والاتصالات أيضا لها أهمية كبيرة في التنظيمات الحديثة, لأنهم خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بها. وهذا يجعل العاملون يتناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

حل المشكلات من أسفل إلى أعلى:

أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم في مشكلات التنظيم, مثل حاجات العملاء, كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشاكلهم.

استقلالية المهام:

وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة, بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة لهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به, ويعملون في التنفيذ فقط, وتبقى الإدارة العليا المسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.

تكوين الاتجاهات:

هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي, وهذا يقصد به تدريب العمال وتعليمهم, وهذا يتم عن طريق تزويدهم لقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير لطرق العمل.

الإدارة الذاتية:

والمقصود بها توزيع العمل بين الإدارة والعاملين, وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار, ويجب ألا تكون التعليمات السلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية.¹

¹ بثينة زياد حمد العبيدي (2004) العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة، في كل من شركة المصانع الأردنية و مؤسسة والموانئ

الأردنية، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، في الإدارة العامة ، قسم الإدارة العامة، ص28

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري

1- تفويض السلطة: يقصد بتفويض السلطة ب "أن يعهد القائد الإداري ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية، و ينبني على ذلك أن يكون لمن فوض إليه الاختصاص أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة للرجوع إلى القائد " .

ويقصد بالتفويض أن يفوض رئيساً مرئوساً له أو أكثر فيعطيه حقاً مفوضاً لصنع قرارات في مجال اختصاصه دون الرجوع لهذا الرئيس و يرتبط التفويض بالهيكل التنظيمي فلأن أي مدير أو رئيس له نطاق إشراف محدد، فكلما اتسع هذا النطاق يطلب الأمر تهيئة مستويات إدارية أدنى لتخفيف عبء الإشراف الواقع على المديرين و بهذا تنساب السلطة من أعلى لأسفل عبر المستويات التنظيمية، ومن هنا تظهر ضرورة تفويض السلطة في المنظمات ككل، لما له من مزايا تعود عليها أهمها:

- يؤدي تفويض السلطة إلى زيادة فعالية المؤسسات، لان المدير الذي يفوض سلطات أكثر يكون لديه استعداد أكبر لقبول مسؤوليات إضافية.

- يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة و سريعة في نفس الوقت.

- تخفيف أعباء الإدارة العليا، فتجد أمامها متسعاً من الوقت لممارسة الأعمال الأكثر أهمية .

- اتخاذ القرار في موقع تنفيذه يؤدي إلى الارتقاء بنوعية ذلك القرار.¹

2- التحفيز: تعتبر الحوافز أداة طبيعية و مهمة في أيدي القيادات الإدارية و المشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم و نحو غيرهم ، و نحو المؤسسة و أهدافها و طموحاتها و إدارتها و نحو الإنتاجية و عملياتها.

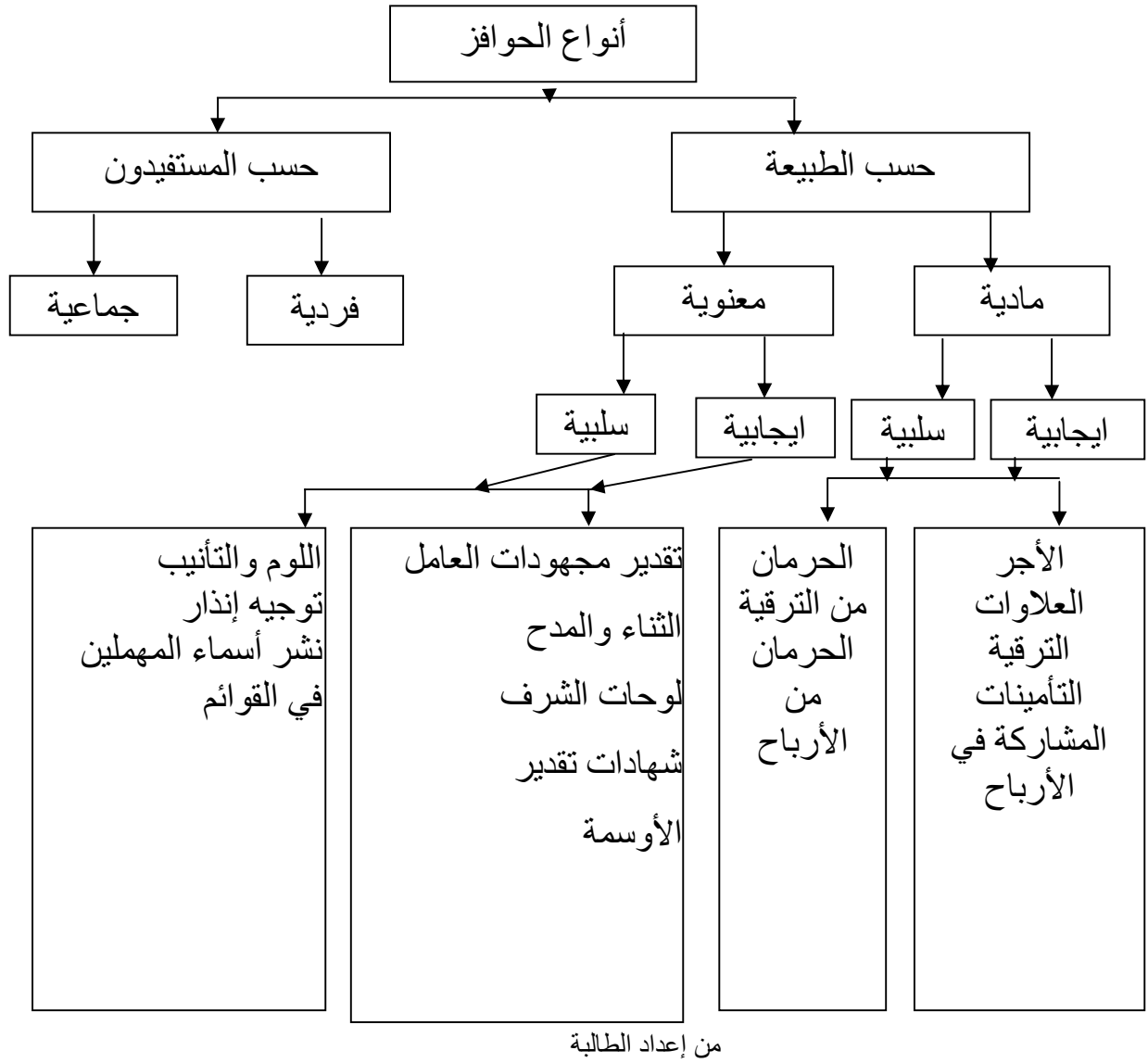
وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية و كفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم و تلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، و بالتالي تدفع و تحفز الفرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه، و التمكين هنا يعد مدخلاً مهماً ذا أثر فعال، و أساسه هنا هو التعزيز الإيجابي.²

¹ وطف أبو احمد مرزوق سماهر (2009)، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجه نظر معلميه،

رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ص 14

² راضي جواد محسن، مرجع سابق ص 23-24

والشكل رقم (03) يمثل أنواع التحفيز

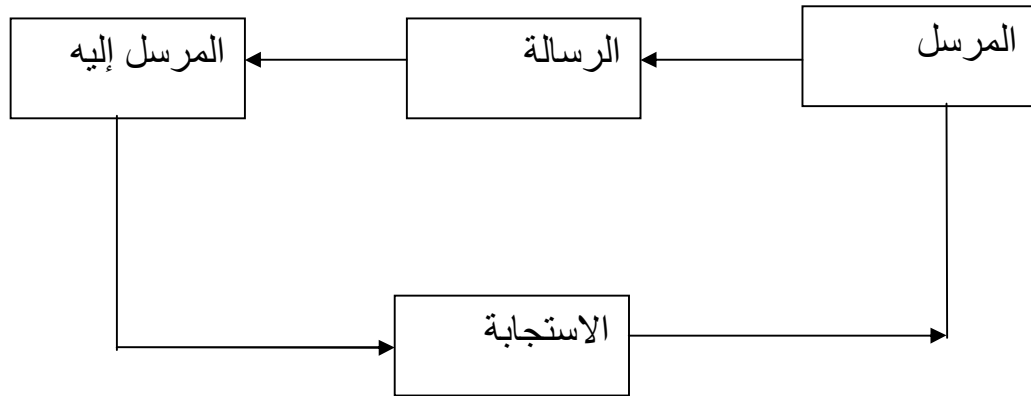


3- التدريب: إن التدريب الإداري من أفضل الطرق لتطوير شخصية الفرد و رفع كفاءته، وهو من أهم السبل لكسب المعرفة و تحسين أداء الفرد و تنمية المواهب. ويجب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعددة و ليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة وجعله أكثر إنتاجية، في حين يشير إلى أن التدريب يضمن أداء العمل بفاعلية و الوصول إلى مستوى المعايير التي حددتها المؤسسة، فالتحدي الكبير الذي يجب على برامج التدريب اجتيازه هو تحقيق النتائج المرجوة بأسرع الطرق و أقلها تكلفة وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين، ويسهم في تطوير نظم العمل و أساليبه، وزيادة مهارات و قدرات الموظف و رفع كفاءته

الإنتاجية عن طريق إتاحة الفرصة أمامه للتدريب على كل ما هو جديد في مجال التطوير التكنولوجي.¹

4- الاتصال : يعتبر الاتصال احد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين و يدل توفر عنصر حري الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المؤسسة إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، و استراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في اتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين ويرى (جواد 2010) بان هناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المؤسسة، و معلومات عن الأداء ، كما أن المعلومات تأخذ اتجاهين، الاتجاه نازل و يتضمن (معلومات حول الأهداف، و المسؤوليات، و الاتجاه الاستراتيجي، و الذكاء التنافسي، و الأداء المالي من ناحية الكلف، و الإنتاجية ، و الجودة) أما اتجاه الصاعد للمعلومات فيشتمل على (اتجاهات العاملين ، و أفكار التحسين).²

ويمثل الشكل رقم (04) :عناصر الاتصال



من إعداد الطالبة

5- فرق العمل : يختلف دور الفريق العمل في المؤسسات المتمكنة عنه في المؤسسات الهرمية التقليدية. ففي المؤسسات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المؤسسة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

¹ راضي ، جواد محسن، مرجع سابق ، ص 24

² نفس المرجع، ص 24

بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المؤسسة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه. فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم.¹

6- المشاركة في اتخاذ القرار :

لقد أثبتت مختلف الدراسات أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة قد أدى إلى تعقد الدور الذي تقوم به، وجعل من الصعب إدارة المؤسسات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض ذلك على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في اتخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة.

وتعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.²

حيث تعتبر اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.³

¹ النوفل، بدر عيسى. (2010). إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ص: 24
² نواف كنعان(2007)، اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 207-208.

³ أحسين احمد الطراونة (2006)، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، ص 51

ومنه نرى أن إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وإشراكهم في عملية صنع القرار، وإتاحة المجال لهم للتعبير عن آرائهم، يعمل على تقوية الدافعية لديهم للعمل بطريقة أفضل وأسرع.¹

المطلب الثالث: نماذج التمكين الإداري

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود مجموعة من النماذج المفسرة لعملية التمكين الإداري التي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة والظروف السائدة فيها ومن هذه النماذج الآتي :

أ- نموذج CONGER & Kanungo : 1988 : تبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي الذي يعرف التمكين بأنه عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها من خلال الممارسات الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية ولتقرير مستوى التمكين في أية منظمة حدد الباحثان خمس مراحل أساسية لعملية التمكين هي على النحو الآتي :

المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة والمتسببة بفقدان القوة بين العاملين ويمكن تصنيف هذه الظروف إلى عوامل تنظيمية (كالتغيرات التنظيمية ، المناخ البيروقراطي ، الضغوط التنافسية ، ضعف نظام الاتصالات المركزية العالية في توزيع الموارد) وعناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافأة (التسلط ، السلبية ، التحديد الاعتبائي للمكافآت ، ضعف قيم التحفيز ، غياب الإبداع والدعم الفني ، ضعف التنوع في العمل).

المرحلة الثانية : استخدام أساليب إدارية كالإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف ، إثراء الوظيفة ، المكافآت المرتبطة بالأداء ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين ولكن يجب استخدامها أيضا وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

المرحلة الثالثة : تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر هي المكاسب غير الفعالة ، التجارب المنجزة ، القناع اللفظي ، الاستثارة العاطفية.

¹ دعاء عبد العزيز الجعبري (2010) ، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين

رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين ، ص40

المرحلة الرابعة : ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول وتوقعات الأداء والاعتقاد بفعالية الذاتية .

المرحلة الخامسة : التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.¹

النموذج الإدراكي ل(Velthouse & Thomas 1990): حيث قام Velthouse & Thomas بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger & Kanungo) فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات

الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعر أنها تمثل أساسا لتمكين العاملين وهي التأثير الحسي أو الإدراكي ، الكفاءة ، إعطاء معنى للعمل ، الاختيار.²

- **التأثير الحسي أو الإدراكي :** ويقصد به الدرجة التي ينظر للسلوك على انه يمكن أن تعمل اختلافًا فيما يتعلق بانجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد وقيم التأثير بالاعتقاد بان الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات .

- **الكفاءة :** وتعني إلى إي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بانهم يجيدون المهمات التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهمات بإتقان إذا هم بذلو جهدا فالشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهمات بشكل جيد والجودة في أداء المهمات.

- **إعطاء معنى للعمل :** وتهتم بقيم الهدف أو المهمات التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد ويشمل ذلك مقارنة ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد بمعنى آخر إن

¹ علوان شذى، مرجع سابق ص ص 109، 110.

² محمد الطاهر قرشي ، لطيفة احمد السبتي ، مرجع سابق ص 66

الشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .

- الاختيار : هو شعور الفرد بالفرصة في اختيار المهمات ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

بالإضافة إلى نموذج توم بيترز لعملية التمكين

قدم **Tom peters** نموذج لعملية التمكين يقوم على عنصرين أساسيين هما، اشتراك الأفراد في كل شيء واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بتوفير العوامل المساعدة الآتية:¹

1- حسن الاستماع للأفراد .

2- تقدير جهود الأفراد .

3- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد .

4- الاهتمام بالتدريب .

5- توفير نظم الأجور المحفزة .

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ، ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد حتى ولو اختلفت آراؤهم مع المدير وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراره ينصح **Peters** التلخص من :

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة .

- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية .

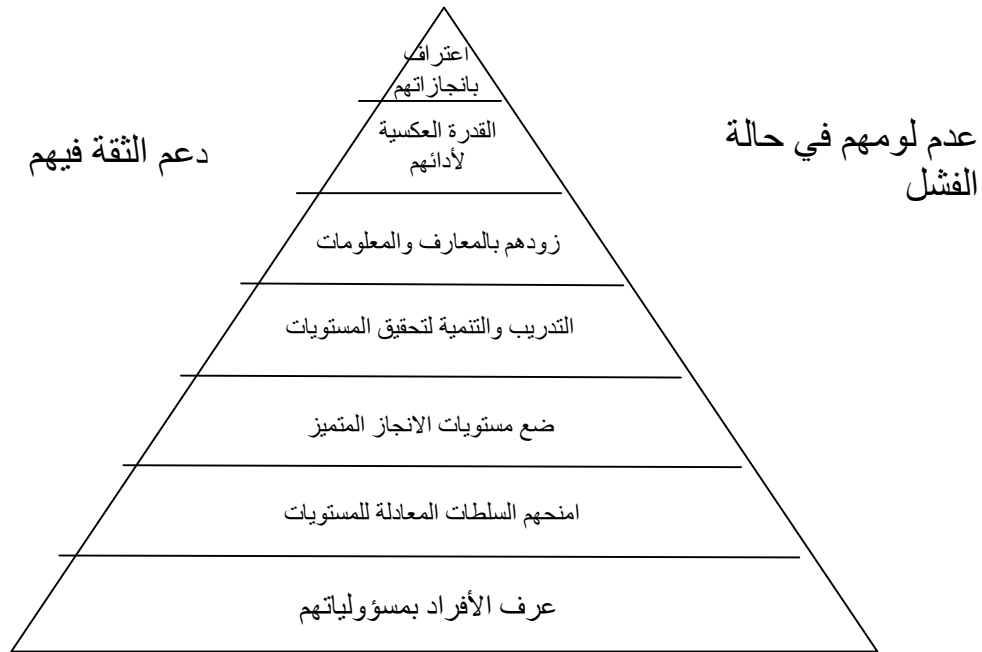
- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى .

¹ مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 55-56

و نموذج ديان تريسي للتمكين

يستند هذا النموذج على عدة مبادئ من أهمها¹:

- 1- معرفة الأفراد لمسؤولياتهم .
 - 2- التخلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات .
 - 3- وضع مستويات الإنجاز المتميز .
 - 4- ضرورة تدريب الأفراد ، وتنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز .
 - 5- تزويدهم بالمعلومات والمعارف .
 - 6- مدهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم .
 - 7- الاعتراف بإنجازاتهم وتقديراتهم .
 - 8- دعم الثقة فيهم .
 - 9- التعامل معهم بشرف واحترام .
- الشكل رقم (05) : نموذج ديانا تريسي



تعامل معهم بشرف واحترام

المصدر : مطر عبد المحسن الجميلي (2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي الشورى ، رسالة ماجستير ، تخصص علوم إدارية ، جامعة نايف، الأردن ص 57

¹مطر عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 57

المطلب الرابع معوقات التمكين

هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان¹:

- ❖ ضعف مهارات الأفراد العاملين ، لضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف .
 - ❖ غياب الثقة بين الإدارة والعاملين لعدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين .
 - ❖ وجود نظام اتصال ضعيف داخل المنظمة لكثرة المستويات التنظيمية فيها.
 - ❖ وجود نظام قيادة تقليدية يتم بالنظام الرقابي الصارم الذي لا يسمح بحرية التصرف ويحد في ادوار العاملين .
 - ❖ العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.
 - ❖ ضعف العلاقة ما بين العاملين ، لغياب فرق العمل من بيئة المنظمة .
- كما يمكن الإشارة إلى المعوقات التالية:
- ❖ مناخ تنظيمي غير صحي يتعكس سلباً على معنويات العاملين الذي يؤثر في إنتاجهم وأدائهم
 - ❖ حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
 - ❖ ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
 - ❖ رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
 - ❖ المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.
 - ❖ عدم عدالة نظام الحوافز².
 - ❖ زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
 - ❖ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - ❖ زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
 - ❖ زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
 - ❖ عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.

¹ حسن موسى العساف (2006) ، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان للدراسات العليا كلية الدراسات التربوية العليا ، ص39

² أيمن عودة المعاني عبد الحكيم عقلة اخو أرشيدة (2009) ، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج5 ، العدد2 ، ص 241

- ❖ اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- ❖ التوقعات والتأملات الواسعة من قبل الأفراد بأن لديهم حرية التامة لاتخاذ الإجراءات أو معالجة أية مشكلة عندما يبدوون بالعمل بشتى الاتجاهات لمحاولة حل المشكلات ولكن أحيانا يفاجئون بعدم قدرتهم على تطوير وتحقيق الأهداف.
- ❖ يعتقد كل شخص وخاصة المديرين أن لديهم المعرفة في كيفية تمكين العاملين وأن لديه الفهم الكافي لهذه العملية وقد لا يكون الأمر كذلك فتمكين العاملين يعني تفويض السلطة والمسائلة، ومسؤولية العاملين عن تطوير أدائهم تحت رقابتهم الذاتية دون أخذ الإذن من الإدارة ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين فإن جهود التمكين ستنتهي بالفشل¹.

¹ الحراشة و صلاح الدين الهيتي(2006)، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، ص 247.

المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مشاعره و المواقف المختلفة التي تواجهه، وبما أن العمل هو سبيل الفرد لإشباع حاجاته ورغباته، نجده أحياناً يكون مجبراً على هذا العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها، وللتعرف أكثر على الرضا الوظيفي سنحاول التطرق إلى مفهومه أهميته، خصائصه، أنواعه، وقياسه، وأهم النظريات المفسرة له .

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

خضع تعريف الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة، بسبب التطورات في العوامل البيئية الخاصة به، والمجسدة له¹، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حول صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى الاختلاف في طبيعة تخصصات المهتمين به، ومفهوم عام يشير الرضا إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه². وسنحاول فيما يلي عرض مجموعة من تعاريف الرضا الوظيفي

حيث أشار إليه القرآن الكريم بأنه: ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم لقوله **لَقَوْلِهِ لِلَّهِ الْبَدَأُ الْيَوْمَ يُنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ** الأَنْهَارُ مِنْ دُونِهَا أَنْهَارٌ رَّضِيَّ اللهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ³.

هذا وقد خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى متعددة بحيث:

عرفه "هوبوك Hoppock" بأنه: "مجموعة من الاهتمامات بالعوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن وظيفته"⁴

¹ مناور فريخ حداد، محمود علي الروسان (2003)، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثاني، جامعة سطييف، الجزائر، 3، ص 176

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، ص 177

³ القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 119

⁴ Brikend Aziri (2011), **Job Satisfaction : A Littérature Review**, Management Research and Practice, Vol3, N4, Makedonia.p.77.

كما يعرف أيضا بأنه:" مجموعة المشاعر الإيجابية الناتجة من عملية التقييم التي يقوم بها الفرد تجاه خصائص العمل الذي يقوم به"¹.

ويعرف الرضا عن العمل على أنه: مشاعر الفرد تجاه وظيفته.² ويرى "سوير" أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.³ هذا وعرفه ستون Stoon بأنه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها⁴

في حين يرى كل من ميتشل ولارسون Mitchel & Larsson أن " للرضا الوظيفي ناتج عن الظروف الخارجية مثل: نوع الإدارة، نوع العمل وخصائصه، نوع الرقابة، ظروف العمل... فضلا عن الظروف الداخلية كالخبرات، المهارات، الابتكار والإبداع التي يتميز بها الأفراد. فكلما كان ارتياح الموظف إليها كلما ازداد الرضا لديه اتجاه وظيفته"⁵ كما عرف أيضا: هو تلك الحالة النفسية(مشاعر) التي يشعر بها الفرد نحو عمله، و التي تنعكس إيجابا على أدائه و انتمائه للمنظمة، و ذلك لإشباع حاجاته (المادية والمعنوية) و رغباته و توقعاته من خلال عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي إلى نقص الرغبة في العمل⁶.

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي

لا شك أن الرضا إذا ما تحقق في المنظمة ما ستكون له انعكاساته الايجابية الحيوية التي من شأنها أن تعزز قدرات المنظمة على الاستمرار والتفاعل مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية ومما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وأهمية الرضا الوظيفي يمكن أن تكون بجانب الجانب

¹ سناء عبد الكريم الخناق(2012)، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد10، الجزائر، ص314

² Stephen Robbins, Timothy judge(2006), **Comportements organisationnels** , traduction : Philippe Gabilliet, Edition Pearson education, 12 eme édition, Paris, p.92.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي(2004)، السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص172 .
⁴ محمد سعيد أنور سلطان(2003)، السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص196 .

⁵ Hiense Demirel Gurcu Koc Erdamar(2009), **Examining the relationships between job satisfaction and family of turkish primary skool teachers**, Word confoence on Edicational sciences, , Gozi University, Turkey,P: 02

⁶ بن ساهل وسيلة، عبود سعاد(2003)، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 28/27 فيفري، ص6

الاقتصادي والجانب الاجتماعي ، وما يحققه من أهداف على طبيعة كل من الجانبين ، فعلى الصعيد الاقتصادي يمكن أن يحقق الرضا الوظيفي الأهداف الآتية :¹

- تخفيض تكاليف حوادث وإصابات العمل
- تخفيض تكاليف دوران العمل
- تخفيض تكاليف الغيابات

أما على الصعيد الاجتماعي فيحقق الرضا الوظيفي الأهداف التالية :²

(1) الحد من الخسارة الاجتماعية خارج المنظمة عند اضطراب علاقات الأفراد العاملين .
مع عوائلهم وأصدقائهم نتيجة عدم رضاهم عن وظائفهم ، كونها لا تتفق وقدراتهم وإحساسهم بالإحباط وبالتالي فان صورة المنظمة في مجتمعها سيعقد بها التشويه وتفقد إشراقها

(2) زيادة الولاء التنظيمي .

(3) تحسين علاقة المنظمة مع النقابات المعنية ، حيث سيدد الرضا الوظيفي من حالات التظلم ومن تدخل النقابات لقلّة مشاكل العمل .

(4) يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي ، حيث ممارسة الرقابة الذاتية للعاملين على أنفسهم ستقلص نطاق الإشراف الذي يمارسه الرؤساء وبالتالي انصرافهم لممارسة مهمات أخرى

(5) إثارة وتحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي وأنواعه

يمثل العمل جزءاً هاماً من حياتنا ، وبمرور الوقت داخل هذا العمل شكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل ، وهو ما يطلق عليه بالرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي ، وبطبيعة الحال فهو يتسم بمجموعة من الخصائص وينقسم إلى عدة الأنواع التي سيتم تناولها من خلال هذا المطلب .

الفرع الأول: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:³

¹ أبان عثمان عبد الرزاق (2005)، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 1، العدد

² ص 22

² نفس المرجع ص 23

³ منال البارودي(2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، دار الكتب المصرية ، ط1 ، ص ص 38-39

- ✓ **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- ✓ **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي. فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد له حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
- ✓ **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متضاربة ومتناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- ✓ **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول، ناشئة من التفاعل الفردي مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الآراء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- ✓ **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته. ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- ✓ **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه على العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم

الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقاً للاعتبارات التالية :

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:¹

1. الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) ومثل الاعتراف والتقدير القبول، والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
2. الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
3. الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:²

1. الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
2. الرضا الوظيفي الفعلي يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، والتي تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، ومن أهم هذه العوامل:

I. العوامل (المسببات) التنظيمية للرضا الوظيفي:³

- أ. الرضا عن الوظيفة: إن الأعمال الروتينية والمتكررة تفضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه للتفكير والخلق والابتكار.
- ب. الرضا عن الأجر: أظهرت معظم النظريات والدراسات الميدانية أهمية الأجور والمكافآت وتأثيرها الملموس على إنتاجية الفرد، وذلك رغم الفروقات في الأهمية النسبية التي

¹ زاهر محمد ديري(2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، ص 45

² إيناس فؤاد نواوي فلمبان(2009)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوي والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 25

³ إبراهيم فرج أبو شمالة(2010)، مدى الرضا لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، ص35-ص36

أعطيت للحوافز المادية، والمتفحص للمدارس الإدارية يجد أن كل المدارس الإدارية قد أعطت اهتماماً كبيراً للحوافز المادية، حتى المدرسة السلوكية والتي ركزت على الحوافز غير المادية لم تنقص من أهمية ودور الحوافز المالية في حفز الفرد وتوجيهه. وترجع أهمية الأجور والمكافآت المادية التي يحصل عليها الفرد لأنها وسيلة تشجيع أكثر من حاجة لدى الفرد، فهي تشبع حاجاته الفسيولوجية، وتحقق الشعور بالأمن، وتوفر له مكانة اجتماعية، كما ينظر إليها كرمز لتقدير المؤسسة لأهميته

ج. **الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:** إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات، تشجعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المنظمة.

د. **الرضا عن زملاء في العمل:** يحتاج الفرد لأن يتفاعل مع زملاء العمل، بحيث تربطه بهم علاقات تعاون وود، وأن يكون له مكانته الاجتماعية بينهم، وأكدت النظريات السلوكية أثر زملاء العمل في سلوك الفرد، حيث أن العمل يلبي الحاجة للتفاعل عند معظم الموظفين، ومن البديهي أن وجود عمال متعاونين ومساندين يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.

هـ. **الرضا عن الاستقرار الوظيفي:** ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة، تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمن الولاء.

و. **الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي:** تعتمد فاعلية الترقية كعامل من العوامل المؤثرة إيجاباً على الرضا الوظيفي إذا ما تم ربطها بإنتاجية الفرد وكفاءته، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا. وقد اهتم الباحثون والمخططون في مختلف المستويات التنظيمية بوظيفة التدريب باعتبارها وظيفة رئيسية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في أي منظمة كانت وبغض النظر عن نوع هذه المنظمة، فالتدريب يهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبالأساليب المتطورة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن (تنمية مهاراته الفنية والذهنية

والإنسانية) وأخيراً بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية عن طريق تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل

ز. **فرص الترقية:** من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه، فنراه حارساً على الإطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها. وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل¹

ح. **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة و رطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.²

II. العوامل (المسببات) الشخصية للرضا الوظيفي: ومن أهمها ما يلي:

✓ الشعور باحترام الذات:

إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها يؤدي إلى رضاه عن العمل³

✓ قيم الأفراد:

تلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه السلوك الإنسان ي وتحديده، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات ، فالبعض يعتقد بقيم المال، والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، والبعض الآخر يعتقد بخدمة المجتمع و الآخرين ، وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل.⁴

¹ مزياني الوناس(2011)، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم

الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر، ص.5.

² وفاء أحمد محمد(2009)، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، مجلة الجامعة، العدد 19، بغداد-العراق، ص.10.

³ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص.64

⁴ أشرف رياض حرز الله(2007)، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص.44.

✓ خصائص شخصية الفرد و ظروفه:

و التي تتمثل في إدراكه و شخصيته و قدراته و استعداداته و طموحه و ذكائه و مدى و لائه و انتمائه و عمره الزمني و تجاربه و دخله الشهري، و مدى ما تلعبه هذه الخصائص في انجاز الفرد للعمل و القيم بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاساتها عن الرضا.¹

✓ المكانة الاجتماعية:

كلما ارتفعت وازدادت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت وانخفضت هذه المكانة زاد استياء الفرد.²

✓ تحمل الضغوط:

قدرة تحمل الضغوط داخل المنظمة وكيفية التعامل معها لدى الفرد تجعله أكثر رضا، في حين وجود عقبات أو صعوبات فيكون الاستياء حليفه.

✓ الرضا العام عن الحياة:

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التوسع في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

✓ الجنس:

إن العلاقة بين جنس الفرد و الفرد كونه رجلا أم امرأة و بين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة/و إنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة و في العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة و خبراتها بالرجل و أدائه و خبراته على أساس القيم الاجتماعية و التصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة و ليس على أساس الخبرة و الأداء الفعلي. وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها إذ كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاؤها عن العمل.³

✓ العمر:

لقد دلت الأبحاث على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين السن و درجة الرضا الوظيفي، حيث الأفراد العاملين الأكبر سنا يكون أكثر رضاء عن عملهم من الأفراد الأصغر سنا، و يرى البعض

¹ هبا عبد الرحمن العقيلي(2014)، أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفات في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض-المملكة العربية السعودية، ص.44.

² أحمد ماهر(2000)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص.231.

³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي(2007)، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، الطبعة 3، عمان-الأردن، ص.180.

أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة و لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية و تنخفض درجة طموحاته و يرضى بالواقع الفعلي و يترتب عن ذلك زيادة الرضا الوظيفي. و من الجدير بالذكر هنا أن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الايجابية لا تستمر إلى ما لا نهاية و إنما تبقى إلى خمسة سنوات قبل سن التقاعد و من ثم يبدأ ظهور عدم الرضا.¹

✓ المستوى التعليمي:

أثبتت الدراسات أن المستوى التعليمي يؤثر على رضا الفرد عن عمله، إذ كلما زاد المستوى التعليمي ارتفعت معه درجة الرضا عن العمل، وكلما قل المستوى التعليمي انخفضت معه درجة الرضا عن العمل، وهذا لأن المستوى التعليمي ساعد العامل على فهم العمل وظروفه، ويزيد من فرص الترقية وبالتالي زيادة المسؤوليات والأجر وهذا حتما سيؤدي إلى الرضا الوظيفي²

✓ الخبرة:

كلما زادت خبرة الفرد وأقدميته في عمله كلما زاد رضا الفرد عن ذلك العمل، وذلك أن اكتساب الموظف للخبرات والقدرات في مجال عمله كثيرا ما يوفر له الوقت والجهد ويجعل منه محط تقدير رؤسائه ومرؤوسيه مما يبعث على نفسه ثقة تشعره برضا أكبر.³

✓ مدة الخدمة (العمل) في المنظمة:

تعرف مدة الخدمة بأنها " الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين." وتشير الدراسات أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. وهناك دراسات واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة، بحيث كلما زادت سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف⁴

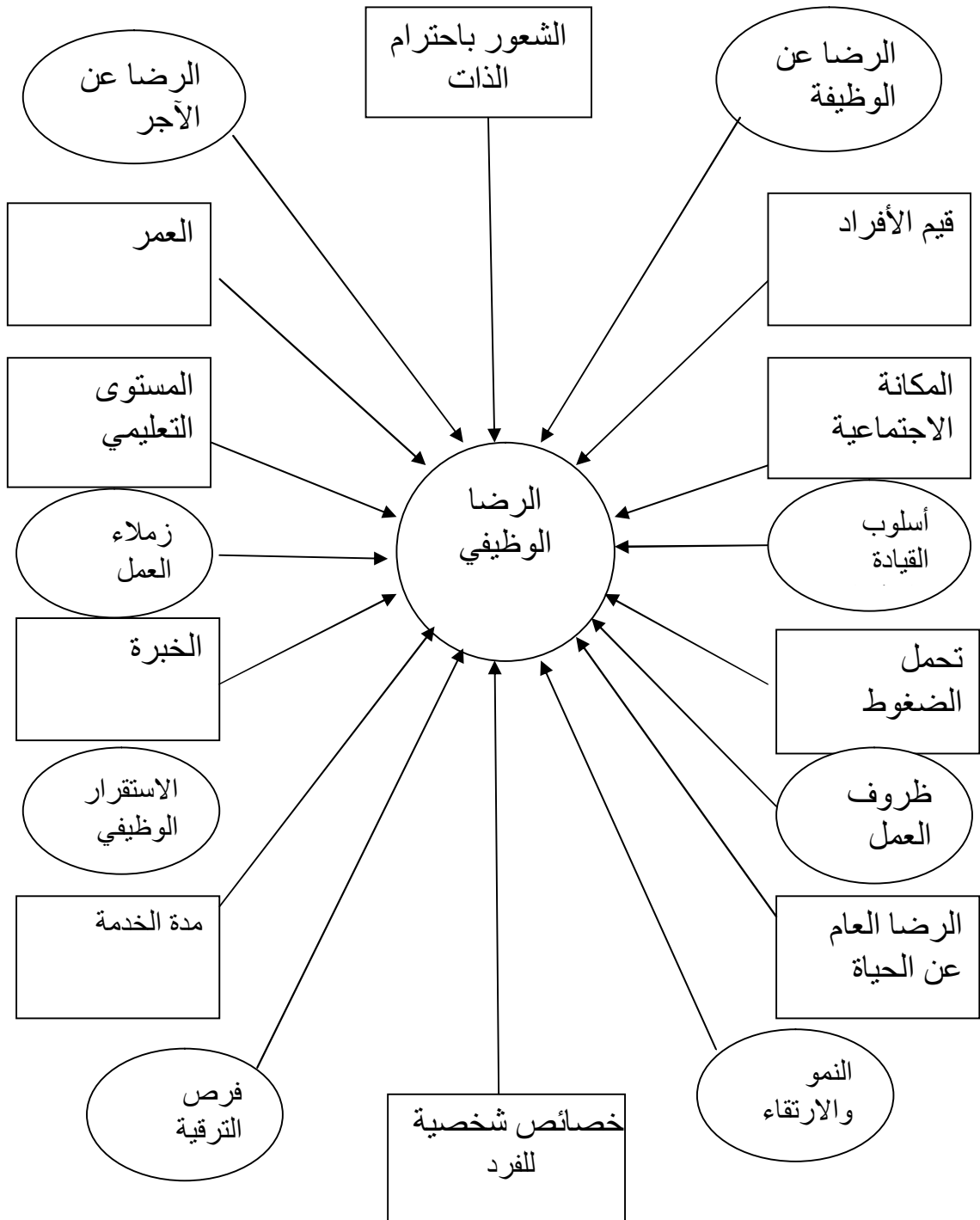
¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي(2004)، السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص174

² إيهاب محمود عايش الطيب(2008)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص.45.

³ طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2008،

⁴ أشرف رياض حرز الله، مرجع سابق، ص.43.

الشكل رقم (1) العوامل الشخصية و التنظيمية للرضا الوظيفي



من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير ملموسة، فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية صعبة. ولقد استفاد موضوع الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس، من حيث أساليب دراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية .

هناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وتحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات، ولقد بذل الباحثون جهوداً مضنية لتطوير بعض المقاييس أو الأساليب المستخدمة التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق، ويمكن تقسيم مقاييس الرضا الوظيفي حالياً، إلى نوعين من المقاييس¹ المقاييس الذاتية والمقاييس الموضوعية .

أولاً: المقاييس الذاتية

يقيس هذا النوع الرضا مباشرة، لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم. تعتمد هذه المقاييس على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة، وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا،² ومن هذه المقاييس نذكر ما يلي:³

1- طريقة الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.

2- طريقة المقابلة الشخصية: يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل، وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا الوظيفي خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً. تعد من أفضل الطرق للحصول على البيانات، ويتوقف نجاح المقابلة بالدرجة الأولى على مهارة المقابل إذ يمكن بمهاراته أن يحصل على البيانات الجيدة ويقوم المقابل بتوجيه أسئلة تتعلق بالنواحي التي ترضيه في

¹ مروان احمد حويحي(2008)، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية لفزة، فلسطين، ص 27

² إيناس فؤاد فلمبان، مرجع سابق ص 67.

³ حنان بنت ناصر صالح الخليلي(2010)، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في علم النفس(غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 29.

العمل وفي هذه الحالة سيعبر الأفراد عن آرائهم واتجاهاتهم ومشاعرهم، وتنتقد هذه الطريقة بأنها مكلفة من ناحية الوقت والجهد.¹

3- طريقة المواقف الحرجة: يتم من خلالها وضع الفرد في مواقف حرجة مرتبطة بالعمل في مجاله، وذلك لمحاولة التعرف على الحلول الممكنة لمواجهة هذه المواقف والتي بدورها تحقق درجة رضا وظيفي عالية لديه. وتقوم هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العمل وتقويمه وتقويم الأداء فيه والمنهج الذي يستخدم فيه هو قياس مشاعر الفرد تجاه العمل، إذ يوجه للفرد سؤالاً إيجابياً وآخر سلبياً والمطلوب منه الإجابة.

4- تقسيم الحوافز: تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيماً للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد

العوامل المؤثرة في الرضا كمحتوى العمل وفرص الترقية والأجر و الإشراف... إلخ.²

بالإضافة إلى بعض المقاييس الأخرى، نذكرها فيما يلي:

✓ **طريقة MSQ:** قائمة استقصاء جامعة مينيسوتا لقياس الرضا

و هي تستخدم طرق مختلفة، حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضيين أو غير راضيين عن جوانب مختلفة عن عملهم أو أجرهم، فرص التقدم فيه، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة و مختلفة من الرضا عن العمل، مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، و يوفر قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظام الأجور.³

¹ جرجيس عمير عباس، مثني وعد الله يونس، (2010) "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 97، ص 236.

² عبد الفتاح بوخمخ (2002)، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 180.

³ إيهاب أحمد عويضة (2008)، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية: محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، ص 26.

الاستبيانات ذات المقاييس المقننة (الأجندة الوصفية للعمل):

وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، وهناك نوعيات عديدة منها مقياس، Job Description Index (JDI) وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي (العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء).¹

✓ طريقة التدرج التجميعي ليكرت:

تعتمد هذه الطريقة على صياغة مجموعة من العبارات على شكل استقصاء يطلب من الفرد أن يقرر أو أن يختار بين عدة بدائل لدرجة الموافقة، وذلك على النحو التالي: موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة. وتعطي الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته على العبارة وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في العبارات المختلفة، ويتعين صدق العبارات وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات.²

ثانياً: الأساليب الموضوعية

يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة، مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وغيرها...، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه.³ ونجد من بينها ما يلي:

✓ معدل الغياب:

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له. فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله.

إن سهولة هذا القياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة ما يتيح لا تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة

¹ مروان أحمد حويحي، ص. 28.

² كتفي عزوز (2009)، الإتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة الماجستير في علوم التربية، جامعة العقيد لخضر، باتنة، ص. 109.

³ بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مرجع سابق، ص. 8.

اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. يحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد في المنظمة} \times 100}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

بحيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد: والتي نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة و عدد العاملين في آخر الفترة.
- عدد أيام العمل: أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمية.

يستخدم المعدل المحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، عبر الفترات الزمنية المختلفة (شهر، فصل، سنة)، وأيضاً بين المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط، فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي وبالتالي في تحديد مجالات ومواقع الرضا وعدمه.¹

✓ معدل ترك الخدمة(العمل):

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام التي تسود بين العاملين، ويمكن قياسه بثلاث طرق:²

$$\begin{aligned} \text{معدل دوران العمل} &= (\text{عدد العاملين المهنيين خلال المدة} / \text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}) \times 100. \\ \text{معدل دوران العمل} &= (\text{عدد الأشخاص التاركين خلال المدة} / \text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}) \times 100. \\ \text{معدل دوران العمل} &= (\text{متوسط عدد العاملين المهنيين والذين تركوا الخدمة خلال المدة} / \text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}) \times 100. \\ \text{ويقدر متوسط عدد الأشخاص} &= (\text{عدد الأشخاص في أول المدة} + \text{عدد الأشخاص في آخر المدة}) / 2. \end{aligned}$$

يعتبر خير مقياس لرضا العاملين مادامت العوامل الإنسانية أحد أسبابه، بحيث يمكن تقسيم حوادث العمل إلى قسمين، يتعلق الأول بالحوادث التي تنشأ عنها إصابة العمال، و الثاني بتلف

¹ نور الدين عسلي(2009)، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص.37.

² بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مرجع سابق، ص.8.

³ نفس المرجع السابق، ص.8.

المواد الأولية والآلات والمعدات المستخدمة في العمل، مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة، يقاس معدل الحوادث من حيث تكرارها وفداحتها كما يلي:

- **معدل التكرار:** هو معدل تكرار الحادث في السنة الإنتاجية لكل 100 عامل، أو لكل واحد مليون ساعة عمل.

$$\text{معدل التكرار} = \frac{\text{عدد الحوادث} \times 1 \text{ مليون}}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية}}$$

- **معدل الفداحة:** يقصد به معدل الحوادث في السنة الإنتاجية.

$$\text{معدل الفداحة} = \frac{\text{الوقت المفقود بالأيام بسبب الإصابة} \times 1 \text{ مليون}}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية}}$$

المبحث الرابع: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي فسرت ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، لأن كلا من الرضا و الحوافز والدافعية تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد، لارتباطها جميعا بمشاعر العمل وميوله وتوقعاته، وأن مفهوم الرضا الوظيفي يتعلق بدافعية الأفراد لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وحاجاتهم ومصالحهم من هذه الوظيفة هي أساس لدافعتهم تجاه عمل معين.¹

ونظرا لان النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي عديدة، إلا أننا لا يمكن أن نتطرق لها جميعا، لذلك سنحاول التركيز على بعضها، ومن أهم هذه النظريات نذكر: نظرية سلم الحاجات لماسلو، نظرية ذات العاملين لهيرزبيرغ، نظرية العدالة لأدمز، ونظرية التوقع.

المطلب الأول: نظريات الحاجات

تتميز الحاجات بكونها متطورة ومتجددة، تولد نوعا من التوتر لدى الفرد مما يجعلها قوة دافعة نحو سلوك معين دون آخر في محاولة لإشباعها، حيث أن الفرد يعتقد بأنه سوف يحقق أهدافه ويلبي حاجاته من خلال ذلك السلوك، فالدوافع هي أشياء كامنة في النفس البشرية قوة محركة في داخل الفرد كما أن معرفة الحاجات يشكل جانبا مهما في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بجانب الحوافز التي هي مؤثرات خارجية تتوفر في بيئة العمل تتوافق مع حاجات العمال الذين يسعون لإشباعها بواسطة العمل وقد تكون في مجملها سلبية أو إيجابية، مادية أو معنوية

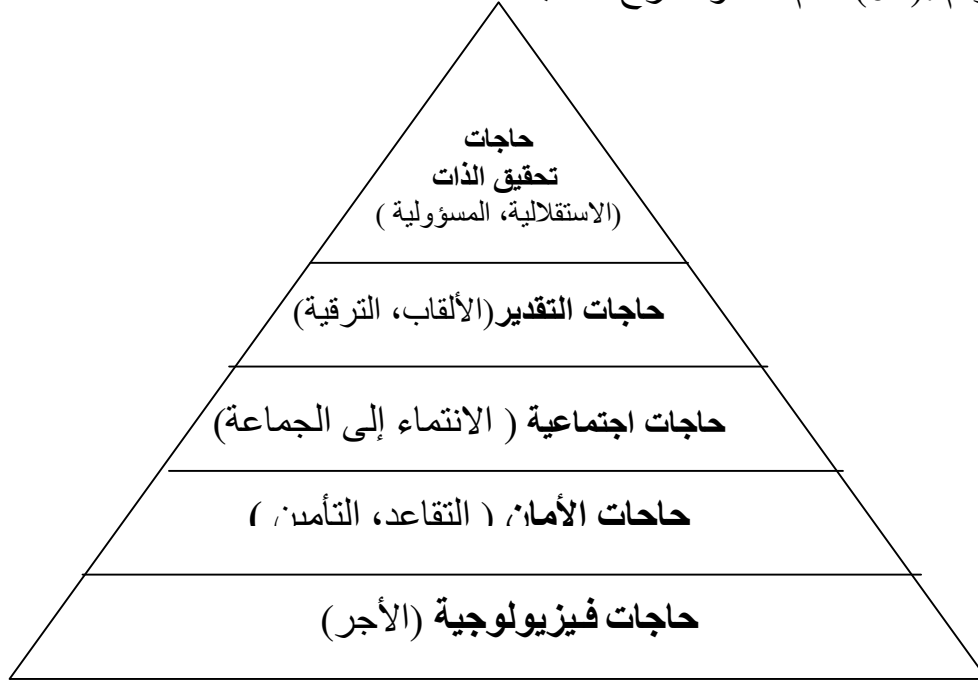
1- نظرية ما سلو للتنظيم الهرمي للحاجات:

تعد هذه النظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد للعمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما هناك دوافع أهم من ذلك تؤثر على سلوك الفرد أي على رضاه الوظيفي وبشكل عام، قدم ابرهام ماسلو نظرية تدرج الحاجات سنة 1943، والأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل وكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا، لان الأفراد يتجهون للعمل لرغبة منهم في إشباع حاجاتهم، إذ يرى ماسلو أن للأفراد حاجات تدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاح الحاجة إلى إشباعها في سلم هرمي (حاجات

¹ السلوم سعاد (2007)، عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ص33

فيزيولوجية ، الحاجة إلى الأمان ، حاجات اجتماعية ، حاجة التقدير واحترام الذات ، الحاجة إلى تحقيق الذات).¹

الشكل رقم (02) سلم ماسلو لتدرج الحاجات



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق عملي للإدارة والسلوك في المنظمة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001، ص 350

1- **الحاجة الفيزيولوجية:** وهي بداية القاعدة في السلم الهرمي وتشمل الحاجات المادية عند الإنسان كالمأكل والمشرب والملبس والنوم والراحة وهي تحتل المرتبة أو المكانة الأولى وبمثابة أساس لدفع الأفراد لأن العامل يسعى أولاً لإشباع حاجاته الفيزيولوجية.

2- **الحاجة إلى الأمان:** أما هذا النوع من الحاجات فتتجلى أهميته بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، لأنه سيبدأ باتخاذ الاحتياطات والإجراءات اللازمة التي تضمن له السلامة من الأخطار البيئية والطبيعية فيبني مخازن لتخزين الطعام ويبني الأسوار لحماية المدينة ويشترك في الضمان الاجتماعي لضمان معاشه عند الشيخوخة.²

3- **الحاجات الاجتماعية:** الإنسان اجتماعي بطبعه ويكره العزلة والانفراد ولهذا فهو يسعى لتكوين الأسرة والوطن والأمة

¹ خالد وهيب الراوي (2000)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، العدد2، المملكة العربية السعودية، ص 98

² نفس المرجع ص79

4- **حاجات تقدير الذات:** يسعى الإنسان دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة في المجتمع الذي يعيش فيه عموماً والمكان الذي يعمل فيه خصوصاً لكي تزيد ثقته في نفسه ورضاه بعمله.

5- **حاجات تحقيق الذات:** وهي المقدرة على انجاز الأعمال والكفاءة في انجازه، وتقع هذه الحاجة في أعلى السلم وهي بذلك أرقى الحاجات الإنسانية وأسماها.¹
- ارتكزت هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات هي:

1- أغلب الناس لديهم شبكة من الحاجات العديدة والمعقدة التي تؤثر على سلوكهم في كل حين وأن الحاجة الملحة تسيطر إلى غاية الإشباع أي إشباعها.

2- أن الحاجة المشبعة تفقد أهميتها في تحفيز الفرد وتحل محلها حاجة أعلى.

3- وجوب إشباع حاجات المستوى الأدنى قبل أن يصبح تنشيط حاجات المستوى الأعلى كافي لتوجيه السلوك الإنساني.

4- تدابير إشباع حاجات المستوى الأعلى أكثر تعدد من تدابير إشباع حاجات المستوى الأدنى.
- ولقد تعرضت النظرية كغيرها من النظريات إلى انتقادات منها:

1- أن الإنسان قد لا ينتقل من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء به ما سلو.

2- إن إدراك الحاجة التي يراد تحقيقها يختلف من فرد إلى آخر.

3- اختلاف الأشخاص في طريقة إشباعهم وكذا القدر الذي يكفي لإشباعهم.

4- إهمال عامل الزمن فيما يريد الفرد في إشباعه فالحاجات تختلف من فرد إلى آخر من فترة إلى أخرى وقد تختلف في نفس الفرد الواحد²

المطلب الثاني : نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's Two Factors Theory

تطورت نظرية العاملين بجهود المفكر "فريدريك هزبرج Frederick Herzberg" و التي نشرها في كتابه عام 1959، و تمحورت الدراسة حول معرفة الدوافع و إشباع الحاجات لدى مائتي مهندس و محاسب، من خلال التركيز على دراسة عاملين هما:

¹ محمد قاسم القريوتي (2003)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص40

² عادل عبد الرزاق هاشم (2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص79 -.

العوامل الدافعة Motivation Factors:

و تمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته ،حيث أنها تحقق في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا و قد أطلق عليها هزبرك العوامل الحافزة ومنها:

- الشعور بالإنجاز. Achievement.
- الإدراك الذاتي في قيمة العمل المنجز. Recognition.
- طبيعة العمل ذاته. Work itself.
- المسؤولية للفرد. Responsibility.
- فرص التقدم بالعمل. Advancement.
- النمو والتطور.¹ Growth

✓ العوامل الوقائية Hygiene Factors:

و تمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا، وتتمثل العوامل الوقائية بمايلي:

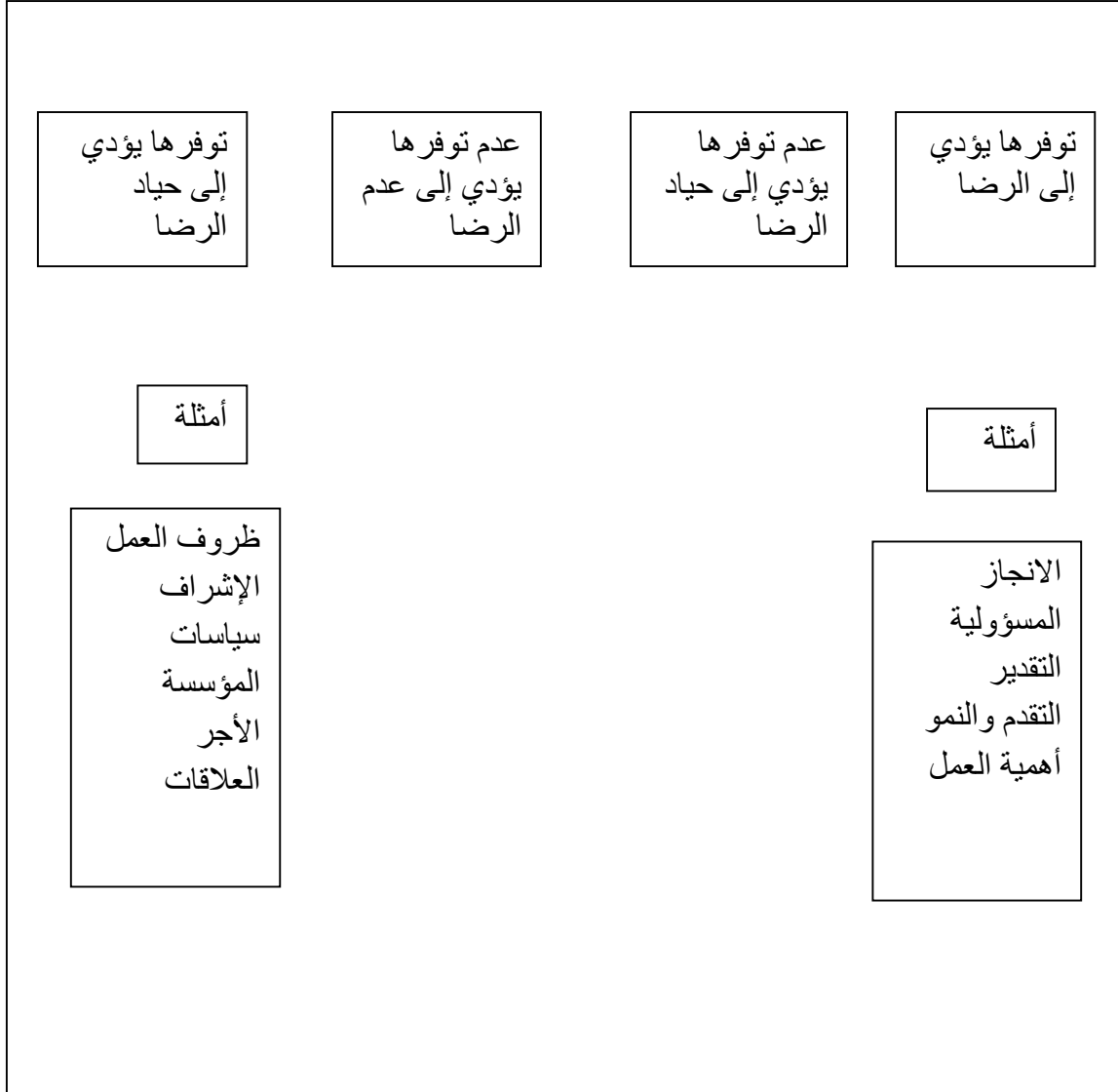
- نمط الإشراف. Supervision.
- سياسات المنظمة. Company policy.
- العلاقات مع المشرفين. Relationship Condit.
- ظروف العمل المادية. Working Conditions.
- الرواتب أو الأجور المدفوعة. Salary.
- حياة الأفراد. Personal Life.
- العلاقات بين العاملين(المروؤسين). Relationship with subordinates.
- المركز الاجتماعي. Status.
- الضمان أو الأمان الوظيفي. Job- Security.

لذا فإن العوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل(الوظيفة) و التي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل

¹خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي(2010)، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، ص ص.324-325

الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة اندفاعهم نحو العمل.¹

الشكل رقم (03) نظرية ذات العاملين لهيرزبرج



المصدر : احمد ماهر (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية ، ص225 .

¹ نفس المرجع السابق، ص.325.

المطلب الثالث : نظرية العدالة "لآدمز" (Adams)

تعتبر نظرية العدالة من أبرز نظريات الرضا الوظيفي وذلك لتركيزها على أحد محدداته (العدالة). وقد ارتبط تطوير هذه النظرية بالباحث "ستاسي آدمز" (Stacey Adams:1963) الذي عرف عدم العدالة أو التفاوت بأنه يحدث عندما يحس الفرد بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعدلان مقارنة مع نتائج مدخلات شخص مرجعي .

مقومات نظرية العدالة :

و تقوم نظرية العدالة على عنصرين هما :

- مسلمة مؤداها أن سلوك الرضا يتحدد بمدى إدراك الفرد لعدالة ما يحصل عليه من عوائد.
- افتراض مبدئي مفاده أن العلاقة بين المؤسسة والموظفين هي علاقة مبادلة، يقدم الموظفون بمقتضاها مساهماتهم التي تتمثل في جهدهم وقدراتهم وخبراتهم ويحصلون في المقابل على العوائد مثل الأجر والترقيات المزاي الاجتماعية وغيرها.

وفي ضوء الفرضين السابقين، فإن نظرية العدالة تدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وإدراك العدالة وتستند على أساس أن الأفراد يقومون بالمقارنة بين البدائل وبين ما يتحقق للآخرين إذا ما قاموا بأعمال مماثلة حيث يحاول الأفراد معرفة مدى عدالة العوائد التي يحصلون عليها مقارنة بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون وتتم هذه العملية بثلاث خطوات هي: التقييم، المقارنة والسلوك¹.

أ- التقييم :

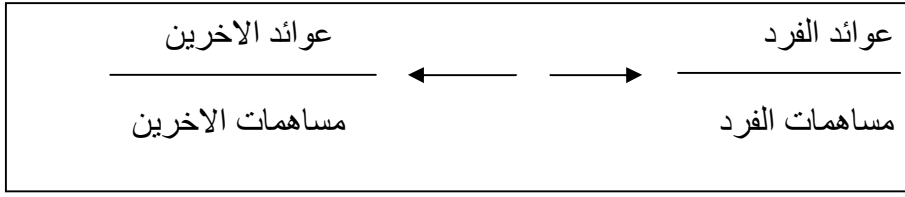
يتضمن قياس المدخلات المتمثلة في الجهد المهارات المعرفة والأداء، وقياس المخرجات المتمثلة في النتائج المكافآت التقدير والشعور بالإنجاز. ويكون هذا القياس للمدخلات والمخرجات بالنسبة للفرد وكذا لأفراد مرجعين في نفس المؤسسة أو خارجها يقومون بمهام مماثلة وفي ظروف عمل مشابهة.

ب- المقارنة :

حيث يتم عقد مقارنة بين نسب المخرجات إلى المدخلات بالنسبة للفرد والفرد المرجعي حسب ما يوضحه الشكل (4)

¹ بن عبيد عبد الباسط (2006)، دور الرضى الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص 30

الشكل (04) : معادلة العدالة



المصدر : بن عبيد عبد الباسط (2006)، دور الرضى الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، ص 30

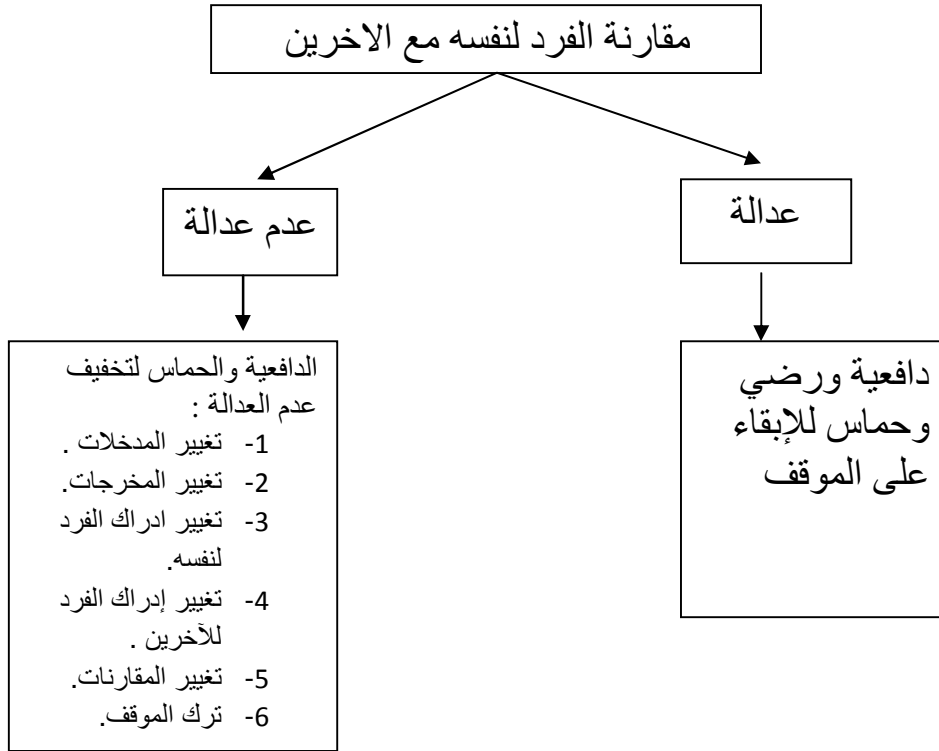
فحسب هذه العلاقة فان العدالة تتحقق بتساوي النسبتين وتتحقق عدم العدالة في حالة عدم تساويهما.

-ج- السلوك :

وهو سلوك الفرد الذي يهدف إلى التخفيف من شعور عدم العدالة فعند تساوي النسبتين السابقتين فانه يتشكل شعور الرضا وأما في حالة عدم تساويهما فنتج عن ذلك عدة أنماط سلوكية التي يحاول الفرد من خلالها تحقيق وضع العدالة.

و الشكل (5) يوضح مختلف الاستجابات التي اقترحها " آدمز " والتي يستخدمها الأفراد للتخفيف من الشعور بعدم العدالة .كما يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة.

الشكل (05) يوضح مختلف الاستجابات المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة :



المصدر: بن عبيد عبد الباسط مرجع سابق ص 31

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

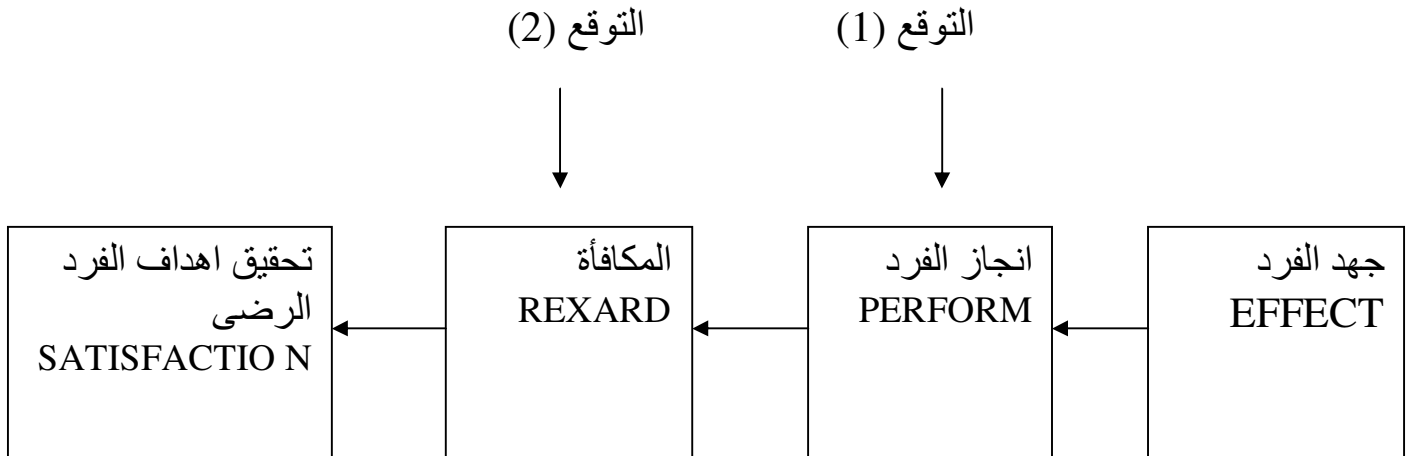
- يمكن للفرد أن يغير من مدخلاته ، خلال بذل جهد أكبر أو أقل في أداء وظيفته .
- قد يغير الفرد مخرجاته كأن يطلب زيادته ، في أجره.
- تغيير إدراك الفرد لنفسه حيث يحاول أن يغير من تقييمه لنفسه ، كأن يبرر أن جهده فعلا منخفض فهو بذلك لا يستحق أكثر مما يحصل عليه .
- قد يحاول الفرد يغير إدراكه لمدخلات أو نواتج الآخرين ، فيبرر حالة عدم العدالة بأن الآخرين يعملون أكبر مما يبدو فعلا.
- يمكن أن يغير الفرد الشيء محور المقارنة ومعنى هذا أن الفرد قد يغير أساس المقارنة فيرجع عدم العدالة إلى أسباب أخرى، غير تلك التي استخدمها في المقارنة.
- أما الاستجابة البديلة الأخيرة فتتمثل في انسحاب الفرد من الموقف المؤدي إلى عدم الرضا بسبب عدم العدالة فيطلب الفرد مثلا نقله إلى قسم آخر أو يترك العمل كلية¹.

¹ نفس المرجع، ص 32

المطلب الرابع: نظرية التوقع

طور هذه النظرية فيكتور فروم في أبحاثه المنشورة عام 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد. ويشير جوهر النظرية إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستنتج نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج على النحو الذي يظهر في نموذج التوقع التالي¹:

الشكل رقم (06) نظرية التوقع



المصدر: نجوى نعيم أبو رمضان، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، 2004، ص 19

يشير النموذج إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه للوصول إلى ذلك الانجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف فروم أنه إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ على هذا الانجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الآخر في النظرية نفسها. ويبين فيكتور فروم في نظريته أن الدافعية لدى الفرد تحصل نتيجة ثلاث عناصر هي:

● كمية أو حجم المكافأة التي يتطلع إليها الفرد.

● تقدير الفرد في احتمال نجاح عمله لو قام بمجهود ما.

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

أي أن سلوك الفرد مبني على تصوراته وتحليله للبدائل المختلفة في أدائه، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أن يحقق لها الفائدة

¹ نجوى نعيم أبو رمضان (2004)، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، ص 19

الأكبر ويجنبه الصعوبات ، لذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الايجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى مخرجات متمثلة بتحسين الأداء ، إن هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافأة المرغوبة من قبل الفرد¹.

المبحث الخامس: العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي:

لقد اتسم موضوع التمكين خلال النصف الأخير من التسعينات من القرن الماضي شهرة واسعة خاصة في ظل الاهتمام المتزايد للإدارة الحديثة بالموارد البشرية. إدراكا بالأهمية البالغة لهذه الأخيرة في تشكيل حركة المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتمكين كونه واحد من الأساليب الإدارية التي تعمل جاهدة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة. وفيما يلي سيتم عرض محاولة لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي من خلال المطالب الأربعة التالية.

المطلب الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي؛

المطلب الثاني: دور الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي؛

المطلب الثالث: دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي؛

المطلب الرابع: التمكين الإداري واتخاذ القرار.

المطلب الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي:

السلطة كعمل إداري له دور كبير على الرضا الوظيفي، ففي حالة تفويض المسؤوليات تفويضا مستوفيا لمقداره وشروطه للموظفين المؤهلين والمتحمسين فإن معطيات التفويض ستأتي بآثار إيجابية وفوائد كثيرة كلها تصب في تحقيق أهداف المؤسسة (الإدارة) من جهة وأهداف الأفراد العاملين بها من جهة أخرى.

وبما أن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زياد الأداء والرضا عن الانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولإدارته، ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز والرضا والانتماء لمثل ذلك التنظيم.

¹ نجوى نعيم ابو رمضان ، مرجع سابق ص ص 19-20

في نفس الوقت فإن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من السلطة الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة ورصد كل ما يدور من أنشطة وعمليات تنظيمية، إضافة إلى توفير الوقت والجهد الذي يمكن توظيفه في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم، المتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق ورسم السياسات ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري بدلا من إهدار وقته بالقيام بنفسه بالأعمال التي يمكن لمرؤوسيه من إنجازها وبالتالي ترتفع درجة رضاه عن عمله وعن مرؤوسه وعن المؤسسة ككل من شأنه في نفس الوقت أن يرفع من درجة رضا مرؤوسيه الذين يعملون تحت إمرته. ويتضح دور تفويض السلطة للمرؤوسين في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم داخل المؤسسة، إذ يخلق الشعور بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به.¹

وفي الأخير يمكن أن نستخلص بأن تفويض السلطة له دور إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين إذا تم توظيفه واستغلاله بشكل جيد.

المطلب الثاني: دور الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي:

إن اعتبار المؤسسة وتصورها على أنها شبكة متداخلة من الاتصال، ونسق عقلائي من التبادل يدفعنا إلى القول أن التغيير داخلها مرتبط بالنسق الاتصالي الذي يمثل عملية أساسية مستمرة وحيوية لمختلف سلوكيات الأفراد العاملين، وعلاقاتهم، واتجاهاتهم، التي لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة. كما يقوم الاتصال بدور الربط بين مختلف عناصر المؤسسة حتى تتكامل أجزاء التنظيم و بالتالي يكون الفرد على علم بكل ما يحدث فيها من أحداث، قرارات، وما يعالج من مشكلات قد تهمة شخصيا، من خلال تلقيه وحصوله على مختلف البيانات الرسمية خاصة المتعلقة بسياسة الإنتاج، الأجور، الحوافز،... الخ. ومن هنا تقوم الصلة بينه وبين الإدارة على أساس من الثقة والتفاهم، ما يجعله يحس ويشعر بنوع من الارتياح، هذا ما يرفع من معنوياته ويحفزه وبالتالي ترتفع درجة رضاه عن عمله الذي يؤدي بدوره إلى رضاه على مؤسسته.

كما تعتمد المؤسسة الناجحة في ربط مختلف عناصرها على نظام اتصال فعال ورشيد ذو اتجاهين، اتجاه رأسي من مستويات عليا إلى مستويات دنيا، واتجاه من أسفل التنظيم إلى أعلاه في

¹ ماهر صابر درويش، إبراهيم راشد الشمري (2010)، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي – دراسة لأراء عينة المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82 قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مستنصرة، ص 68.

رد فعل متكامل، فإذا كانت حركة القرارات الإدارية هابطة من القيادة الإدارية للمؤسسة فإن رد الفعل ينبغي أن يأخذ طريقه كحركة صاعدة من أسفل القاعدة حتى تتعرف الإدارة على شكايات القاعدة ومشكلات الأفراد العاملين وتهتم بوجهات نظرهم وتحقيق ما ينبغي أن يكون، هذا ما يعود بالفائدة عليها. فشعور الفرد العامل بالراحة النفسية لما تقوم به من مجهودات مختلفة كالاستماع إلى شكاويهم، وسعيها إلى تحقيق مطالبهم يزيد من دافعيتهم للعمل، ويزيد من درجة رضاهم، وكل هذا ناتج أيضا عن توزيع المعلومات من طرف الإدارة بطريقة جيدة ومضبوطة باستعمال وسائل اتصال جيدة¹.

وللاستفادة من مساهمة العمال في تحقيق أهداف المؤسسة يجب تحديد المسؤوليات ضمن توزيع منسجم للوظائف والمهام، والحوار كأسلوب من أساليب الاتصال يحمل ضمنا ذلك التوزيع، والمؤسسة التي تقبل توزيع المهام بين عمالها تعلن عن رغبتها في مشاركة إدارتها وعمالها مسيرتها، وبالتالي يفتح المجال أمام العمال في قيادة ونجاح مؤسساتهم من خلال عملية الاتصال². وفي الأخير يمكن أن نستخلص أن للاتصال دور في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة استنادا على ما تم طرحه حول هذا الموضوع.

المطلب الثالث: دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي:

تؤدي العملية التدريبية إلى تزويد الأفراد العاملين بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم، وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم، مما يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المؤسسة، وتحفيزهم على العمل، وبجعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضاهم وولائهم لها ويقوي لديهم روح الانتماء، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المؤسسة وبالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من المتغيرات المؤثر في رضا الفرد من عدمه³.

إن احتمال أن يكون سبب إخفاق المؤسسة الممثلة في المشرفين المباشرين في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتوفير لهم حالة من الاستقرار النفسي هو عدم إتاحة لهم فرص للتدريب من قبلها هو أمر وارد، والتي يمكن من خلالها الرفع من قدراتهم ومهاراتهم المختلفة، وتمكينهم

¹ بوهنالة فهيمة(2009)، التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، رسالة الماجستير في علم الاجتماع - تنظيم وعمل-، جامعة الحج لخضر، باتنة، ص93

² نجاة بوطوطن(2010)، تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص106.

³ ساعد قرمش زهرة(2007)، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص127.

من انجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية وبالتالي تتاح لهم الفرص للترقية وتحسين الوضعية المهنية والمعيشية، هذا ما يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم ودرجة رضاهم، لأن الفرد بمجرد إحساسه بأن المؤسسة جادة في الاهتمام والاعتناء به قد يقوي من عزيمته و يرفع من معنوياته.

كما يمكن أن تعتمد المؤسسة على معدل الغياب من أجل تقييم فعالية البرامج التدريبية الموجهة بالأخص إلى الأفراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة، ويرجع سبب تغيبهم بدرجة أولى إلى قلة مهاراتهم، ويعبر معدل الغياب عن درجة تكيف و تأقلم الأفراد مع عملهم، وعن درجة رضاهم عن وظيفتهم¹.

نخلص في الأخير أن للتدريب دور في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ويظهر ذلك في تأثيره على مختلف متغيراته.

المطلب الرابع : التمكين الإداري واتخاذ القرار

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من أكثر الموضوعات التي تم بحثها لمعرفة تأثيرها على تحسين الرضا الوظيفي كما أنها تعتبر من دعائم عملية التمكين².

إن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليست بالعملية السهلة ، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وإبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد ، فالمدبرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات ، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم ، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية وان إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم ، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية .

وعليه نجد انه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية ، كون عملية اتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية ، وصلب العمل الإداري ، فضلا على أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخليا وخارجيا ، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية ورئيسية يمارسها الإداري في أي موقع كان وفي أي وقت من الأوقات ، حيث يعتمد نجاح

¹ نفس المرجع، ص128.

² محمد بن ابراهيم الاصقح (2007)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ص 40

المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة

1

¹ احسين احمد الطراونة، مرجع سابق ، ص ص61-62

خلاصة

من خلال العرض النظري للتمكين الإداري اتضح لنا مدى أهميته، إذا انه يعتبر من احدث ما نادت به الإدارة الحديثة حيث يعد التمكين الإداري احد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة و أكثرها شيوعا ، لقد أضحى هذا المفهوم لا يستخدم فقط في العديد من مواقع العمل بإشكال عدة ، بل أصبح جل المنظرون ومدراء المنظمات ومالكوها يدركون أهمية التمكين الإداري والفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء تطبيقه بدءا من تعزيز الفاعلية للمنظمة . إلى زيادة مستوى الرضا والاهتمام بالزبائن ووصولاً إلى إيجاد مواقع عمل أكثر ديمقراطية عند لجوء الإدارات إلى تطوير قوة صنع القرارات ومنحها للإفراد العاملين . وهذا مما أسفر بالعديد من منظمات الأعمال إلى تبني وتطبيق تلك الفلسفة ولتبيين لنا من خلال استعراضنا للمقاربات المفاهيمية للتمكين الإداري إن الدعائم الأساسية والعوامل المحددة له يمكن حصرها في : تفويض السلطة ، الثقة ، التحفيز ونظام المكافآت ، الاتصال والمشاركة ، التدريب.

فمن خلال هذا الفصل تبين لنا أن الرضا الوظيفي كأحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة والوطيدة بالموارد البشري أنه ذو خصائص متباينة، فهو يختلف من فرد إلى آخر، فإذا كان شخص ما يرضى بمجرد منحه علاوة فإننا يمكن أن نجد شخصا آخر لا يرضى إلا إذا أعطيناه ترقية، فمثلا مستوى الأجر قد يرضي فردا معيناً ليس بالضرورة أن يرضي فردا آخر، هذا بالإضافة إلى أن مستوى الرضا قد يزيد أو ينخفض مع مرور الزمن وذلك حسب الظروف السائدة في كل فترة. كما رأينا أن الرضا الوظيفي قد يتأثر بعدة متغيرات كالأجر، الإشراف، الاتصال، ظروف العمل، وغيرها وذلك حسب قدرات الأفراد المتباينة وتدرج مستوى طموحهم. كذلك رأينا أن الرضا الوظيفي يقاس بعدة مؤشرات مثل: معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، الإضراب، اللامبالاة والتخريب، الإصابات وحوادث العمل،... الخ.

ونشير في الأخير إلى أن الرضا له أهمية بالغة على مستوى الفرد أولا وعلى مستوى المؤسسة ثانيا، فالفرد الراضي على عمله يرتاح نفسيا وحتى جسديا، مما يجعله يساهم بشكل أكثر فعالية في أعمال المؤسسة، وقد وجدناه متناولا من عدة نظريات تباينت بين الكلاسيكية والحديثة ولكل نظرية تفسيرها الخاص لهذا المفهوم سنقوم الآن بعد أن أثبتنا نظريا وجود علاقة بين التمكين الإداري بمختلف أبعاده والرضا الوظيفي، بالعمل على إثبات دوره تطبيقيا من خلال دراسة حالة بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

تمهيد:

بعد التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري والرضا الوظيفي و الأثر الذي يلعبه التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الفصل السابق سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك لدراسة أثر التمكين الإداري على أرض الواقع، وهذا في حدود ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين ، حيث تم الحصول على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول : تحديد وتعريف ميدان الدراسة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة بسكرة (العلاقة والأثر) .

المبحث الأول : تحديد وتعريف ميدان الدراسة(جامعة محمد خيضر بسكرة) :

تقع جامعة محمد خيضر بسكرة جنوب شرق منطقة العالوية، وتبعد عن مركز مدينة بسكرة بكيلو مترين عن الطريق المؤدي إلى سيدي عقبة.

المطلب الأول : لمحة عامة عن جامعة محمد خيضر بسكرة- :

تم إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال المعاهد الوطنية للري (المرسوم رقم254-85 المؤرخ في18-08-1984) والهندسة المعمارية(المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05-08-1984) بالإضافة إلى معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم86-169 المؤرخ في 18-08-1986)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في 07-07-1992 وعلى إثر المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07-07-1998 تحول المركز الجامعي الى جامعة تظم سبعة أقسام بموجب إصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 387-98 المؤرخ في 02-12-1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم النموذجي رقم 544-83 المؤرخ في 17-09-0183 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة بحيث تحولت هذه المعاهد إلى كليات.

و بمقتضى المرسوم 09-09 المؤرخ في 17-02-2009 أصبحت الجامعة مشكلة من ستة كليات وواحد وثلاثون قسما تظم مختلف الميادين والتخصصات هي موضحة في الهيكل التنظيمي للجامعة

الفرع الأول :مهام جامعة محمد خيضر- بسكرة- :

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر بسكرة تتولى :

- أ- في مجال التكوين العالي :
 - تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
 - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
 - المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
 - المشاركة في التكوين المتواصل.
- ب- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي :
 - المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
 - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
 - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
 - تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الفرع الثاني: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة- :

تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي .

تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف الآتية :

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية لمختلف أرجاء ولاية بسكرة.
- تدعيم الانتقال التدريجي من التكوين التقليدي إلى النظام العالمي الجديد ل م د.
- توظيف كفاءات علمية(أساتذة) لإرساء قيم في النظام العالمي الجديد.

تسعى الطاقات البشرية لجامعة محمد خيضر بدون هوادة لرفع التحدي لتحسين الأداء العلمي والبيداغوجي وإحلال موقع مرموق ورفيع بين مختلف الجامعات الوطنية والعالمية، لا يدخر مسؤوليها أي جهد لتوفير كل الظروف الموضوعية للطلبة المتكويين والأساتذة الباحثين وبالإدارة الجادة من كل أطراف المعادلة الجامعية تسعى جامعة محمد خيضر بأن تكون إشعاعا نيرا على محيطها المباشر ومحجة لتنمية الجامعة الجزائرية منها والأجنبية.

إن الهدف الأسمى هو إرساء تقاليد جامعية حقة وصولا إلى تحقيق تكوين بيداغوجي وعلمي نوعي وهذا ما سيحقق في النهاية دور الامتياز العلمي والثقافي في المجتمع المحلي.

الفرع الثالث:الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

تنسب جامعة محمد خيضر بسكرة بهيكل إداري متكون من :

- مجلس إدارة الجامعة.
- المجلس العلمي للجامعة.
- رئاسة الجامعة.
- نيابات رئاسة الجامعة.
- الأمانة العامة.
- المكتبة المركزية.
- الكليات.

1.مجلس إدارة الجامعة :يتشكل مجلس الإدارة من :

- ممثلين عن مختلف الوزارات.
- ممثل عن الوالي.

- ممثلين عن القطاعات الرئيسية المستعملة.
- ممثل واحد عن الأساتذة لكل الكلية.
- ممثلين اثنين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.
- رئيس الجامعة.
- الأمين العام للجامعة.
- عمداء الكليات.
- نواب رئيس الجامعة.

2. المجلس العلمي للجامعة :

- رئيس الجامعة .
- نواب رئيس الجامعة .
- عمداء الكليات .
- رؤساء المجالس العلمية للكليات .
- ممثلين للأساتذة عن كل كلية .

ويجوز للمجلس أن يدعوا أي شخص ذي كفاءة من شأنه أن يسهم في نجاح أعماله.

3. رئاسة الجامعة :تظم رئاسة الجامعة تحت سلطة الجامعة ما يأتي :

- نيابات رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة .
- الأمانة العامة للجامعة .
- المكتبة المركزية للجامعة .
- المصالح المشتركة .

رئيس الجامعة مسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها

4. نيابات رئاسة الجامعة :

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعنيين من مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو أن لم يوجد الأساتذة الحاضرون الإستشفائيون الجامعيون .

5. الأمين العام :

توضع الأمانة العامة للجامعة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من رئيس الجامعة .

6. المكتبة المركزية الجامعية :

لقد أنشأت مكتبة جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 1992 بإنشاء المركز الجامعي وفي سنة

2002 تم إنشاء مكتبة مركزية جديدة تتسع ل 1200 مقعد

.الكليات والأقسام :

الكلية :هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة وقد تكون متعددة التخصصات، والكليات الموجودة في الجامعة هي :

- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة .
- كلية الآداب واللغات .
- كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية .
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .

ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتضمن على الخصوص :

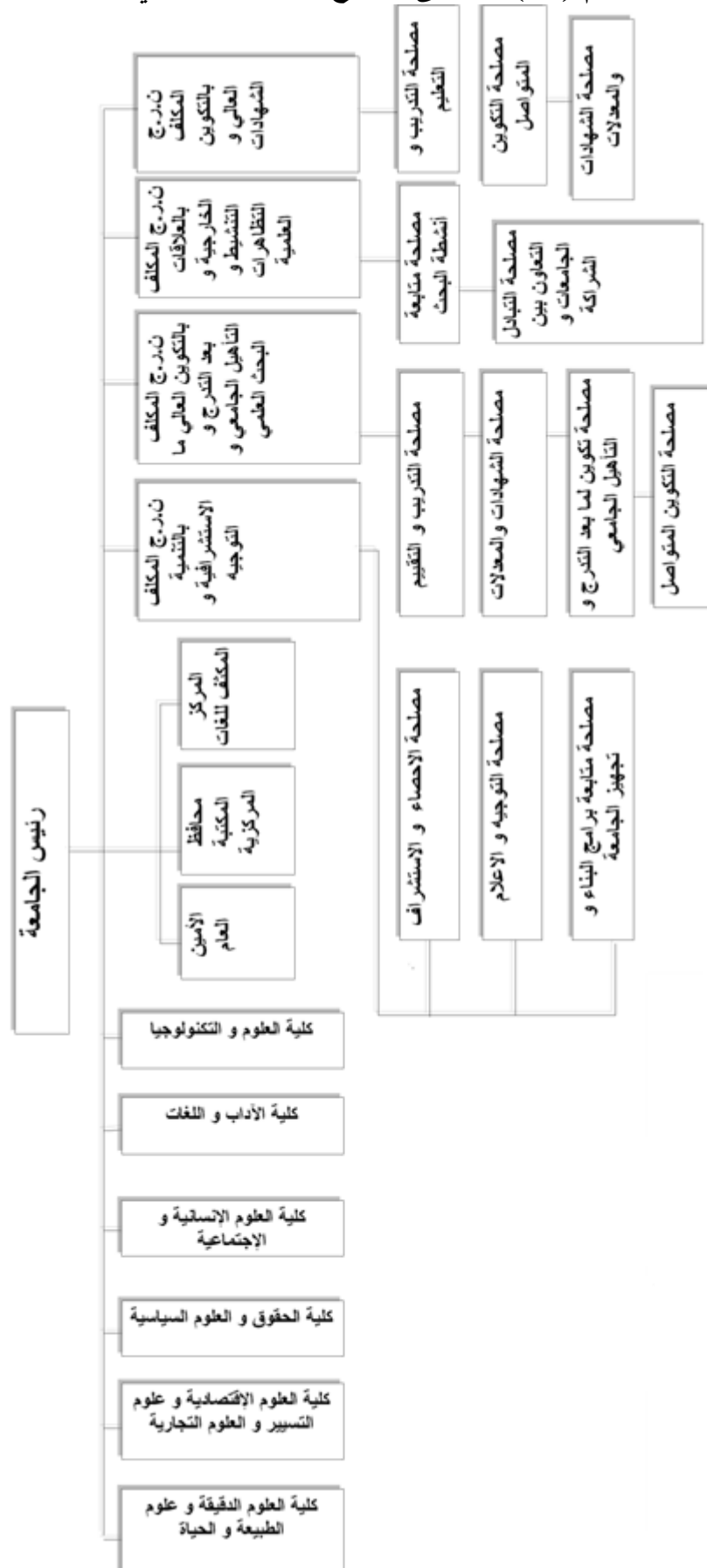
- تكوين في التدرج وما بعد التدرج .
- نشاطات البحث العلمي .
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف .

تتشكل الكلية من أقسام تحتوى على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع، إن عميد الكلية مسؤول عن تسيير الكلية ككل ويتولى تسيير وسائله البشرية والمالية والمادية بحيث يساعده في مهامه :

- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية .
- أمين عام للكلية .
- رؤساء الأقسام .
- مسؤول مكتبة الكلية .

تزود الكلية بمجلس الكلية على الكلية ويديرها عميد الكلية .

و الشكل رقم (01) الموالى يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة .



المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم والتكنولوجيا

تعتبر كلية العلوم والتكنولوجيا حديثة النشأة , وهي من أكبر الكليات على مستوى جامعة محمد خيضر حيث تم تأسيسها في سنة 2009 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-09 المؤرخ في 17-02-2009 بعد أن كانت مدادا لكلية العلوم وعلوم المهندس التي انقسمت هي الأخرى بعد ذلك إلى كليتين، الأولى كلية العلوم والتكنولوجيا والأخرى كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

تتكون كلية العلوم والتكنولوجيا من خمس أقسام أساسية هي :

- قسم الهندسة الكهربائية.
- قسم الهندسة المدنية والري.
- قسم الهندسة المعمارية.
- قسم الهندسة الميكانيكية.
- قسم الكيمياء الصناعية.

مجلس الكلية يتشكل مجلس الكلية من :

- عميد الكلية رئيسا.
- رئيس المجلس العلمي للكلية.
- رؤساء الأقسام.
- مدير أو مديري البحث ومخابر البحث إن وجدت.
- ممثلين من الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.
- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم.
- ممثلين منتخبين عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.
- يحضر نواب العميد الأمين العام وكذا مسؤول مكتبة الكلية في الاجتماعات بصوت استشاري.

و يبدي مجلس الكلية برأيه وتوصياته فيما يلي :

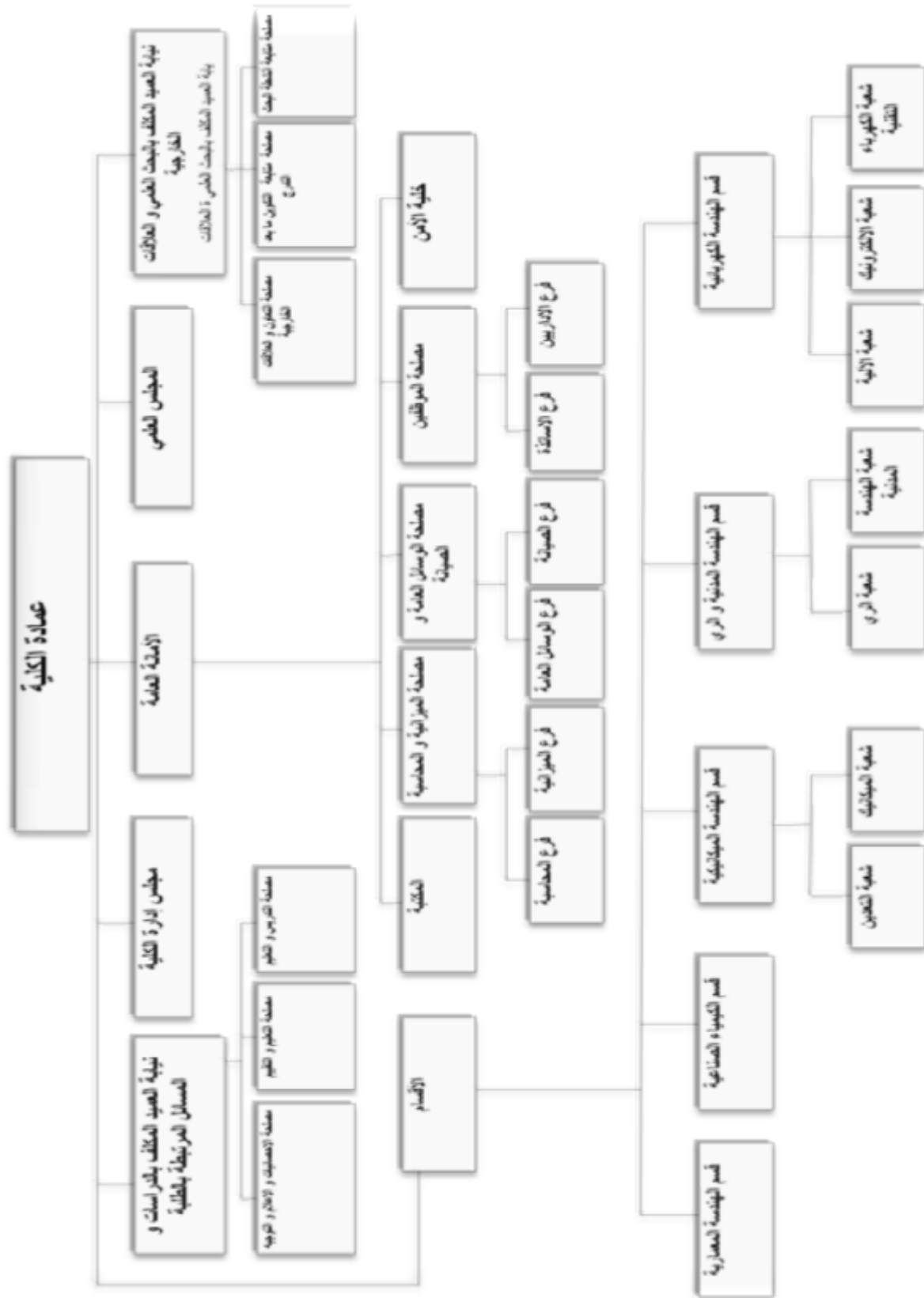
- آفاق تطوير الكلية .
- آفاق التعاون العلمي الوطني .
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوي وتجديد المعارف.
- مشروع ميزانية الكلية.
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية والمادية.
- تسيير الكلية.
- التقرير السنوي لنشاطات الكلية.

و في ما توضيح لعدد العاملين الإداريين المرتبين حسب أسلاك الإدارة
الجدول(01) يمثل أسلاك إدارة كلية العلوم والتكنولوجيا

عدد العاملين	أسلاك الإدارة
8	المتصرفون
9	ملحقو الإدارة
17	أعوان الإدارة
5	الكتاب
4	المحاسبون الإداريون
20	المهندسون
14	التقنيون
5	الأعوان التقنيون
3	المساعدون بالكتاب
9	العمال المهنيون
4	العمال المتعاقدون
44	عقود الإدماج
142	الإجمالي

المصدر : مصلحة المستخدمين

و الشكل رقم(02) الموالى يوضح الهيكل التنظيمي للكلية.



المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث عينة الدراسة و خصائصها ، وستتناول فيه كل من صدق وثبات أداة الدراسة ، الأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى تحليل محاور الدراسة.

المطلب الأول : عينة الدراسة وخصائصها.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها، وفيما يلي سيتم عرض لعينة الدراسة المختارة في بحثنا هذا .

الفرع الأول: عينة الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعمر نتائج بحثنا عليها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنقاة من مجتمع الدراسة.

وفي دراستنا تم تحديد مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم 142 عامل، واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث البالغ حجمها 50 عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث ، أستردها منها 44 استبانته ، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة . ويعود سبب اختيار الإداريين فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم المسؤولين بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مساعدة الإدارة العليا في صياغة الرؤى المستقبلية للكلية . وتتكون عينة الدراسة من الأمانة ، مصلحة الموظفين ، مصلحة التدريس ، عمادة الكلية ، المكتبة .

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة:

وقد تم توزيع مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية لهم وفق:

أولاً: الجنس:

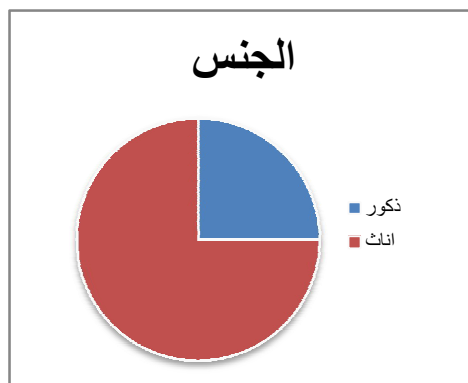
الجدول رقم (01): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	11	25%
أنثى	33	75%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول (01) أن (75%) من أفراد عينة البحث من الإناث، في حين أن (25%) كانت من الذكور ، وبالتالي الطابع الأنثوي هو الغالب على عينة الدراسة. ويمكن التعبير عنها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

ثانياً: العمر:

الجدول رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

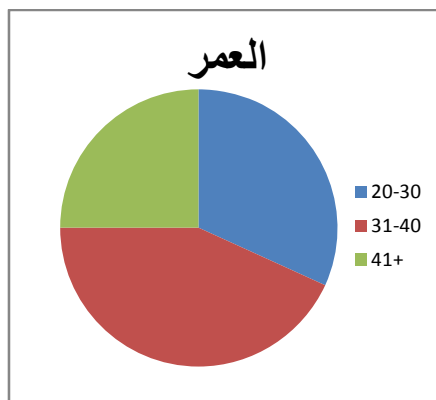
العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	14	31.8%
من 31 إلى 40 سنة	19	43.2%
41 سنة فأكثر	11	25%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS

أما بالنسبة لمتغير العمر فيتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 31 إلى 40 سنة بلغت نسبتهم (43.2%) بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) (31.8%) في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أكثر من 41 سنة (25%) ، وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من فئة الشباب ذلك .

ويمكن التعبير عنها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

ثالثاً: المؤهل العلمي:

الجدول رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	5	11.4%
ليسانس	17	38.6%
مهني	6	13.6%
تقني سامي	3	6.8%
مهندس	6	13.6%
شهادات دراسات عليا	7	15.9%
المجموع	44	100%

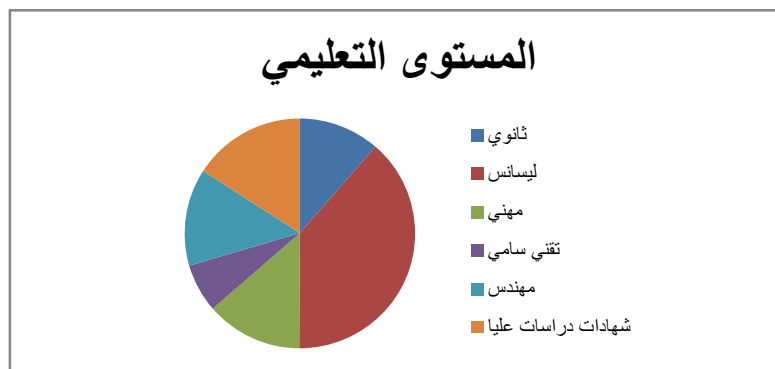
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS

وبالنسبة لفئة المستوى التعليمي للمبحوثين يتضح من الجدول (03) أن نسبة (38.6%) منهم حاصلون على شهادة ليسانس جاءت كأكبر نسبة ، وتليها نسبة (15.9%) الحاملين لشهادة دراسات عليا، في حين نجد تساوي نسبة (13.6%) لدى كل من الحاصلين على شهادة مهندس ومهني معا ، هذا و نجد أن نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي بلغت (11.4%)، لتحمل اقل نسبة فئة حاملي شهادة تقني سامي بنسبة (6.8%) وهذا طبيعي كونه لا يتماشى مع طبيعة الأعمال الإدارية ، وتشير هاته النتائج أن أكثر من نصف عينة البحث (أو الدراسة) مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية ومعرفة بالقضايا محل البحث، وعليه فإن كلية العلوم والتكنولوجيا تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة لشغل

الوظائف.

ويمكن التعبير عنها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

رابعاً: عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

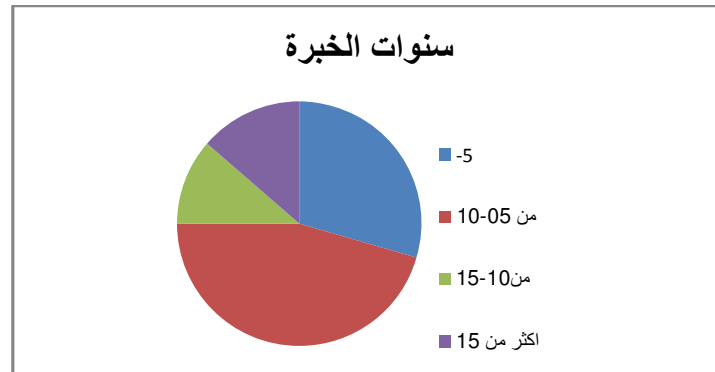
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	13	29.5%
من 05 إلى أقل 10 سنوات	20	45.5%
من 10 إلى 15 سنة	5	11.4%
أكثر من 15	6	13.6%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (45%) خبرتهم تتراوح ما بين (05 إلى أقل من 10 سنوات)، و(29.5%) من أفراد عينة البحث تقل خبرتهم عن 05 سنوات في حين نجد أن (13.6%) من أفراد عينة البحث خبرتهم من 15 سنة فأكثر، أما المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (10 إلى 15 سنة) فبلغت نسبتهم (11.4%).

ويمكن التعبير عنها في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

خامسا: الوظيفة

الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

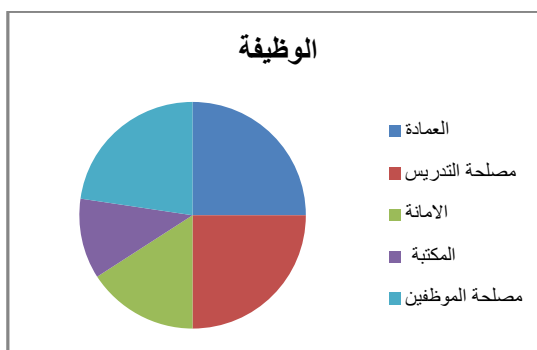
الوظيفة	التكرار	النسبة
العمادة	11	25%
مصلحة التدريس	11	25%
الامانة	7	15.9%
المكتبة	5	11.4%
مصلحة الموظفين	10	22.7%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

وبالنسبة لفئة الوظيفة للمبحوثين يتضح من الجدول (05) أن نسبة (25%) من عينة الدراسة هي عبارة عن موظفين العمادة ومصلحة التدريس بنفس النسبة وهما الفئتين الغالبتين هذا كون الكلية تحتوي على العديد من الأقسام ومصالح التدريس، في حين نسبة (22.7%) عبارة عن موظفي مصلحة الموظفين، و (15.9%) عبارة عن موظفي الأمانة، كما نجد ما مقداره (11.4%) ممثلة في موظفي المكتبة وهي اقل نسبة وهذا أمر طبيعي كون الكلية تحوي على مكتبة واحدة.

ويمكن التعبير عنها في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

المطلب الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة ، الأساليب الإحصائية المستخدمة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نعالج فرعين، فرع خاص بصدق وثبات أداة الدراسة، والفرع الثاني خاص بالأساليب الإحصائية المستعملة.

الفرع الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستمارة) التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها. أما ثبات أداة الدراسة فيقصد به التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة وفي ظل نفس الظروف ، ويقاس بمعامل - **Alpha Cronbach** -، وقيمته لهذه الدراسة مبينة في الجدول التالي:

جدول (06): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
تفويض السلطة	04	0.864	0.929
الاتصال	04	0.354	0.594
التدريب	04	0.699	0.836
اتخاذ القرار	04	0.866	0.936
التمكين الإداري	16	0.864	0.929
الرضا الوظيفي	17	0.792	0.889
المجموع الكلي	33	0.901	0.949

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات α - Cronbach أكبر من 0.6، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة، والاستبانة ككل ذات درجة مرتفعة من الثبات ، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ، والذي يقيس الصدق البنائي، هو أيضا موجب وكبير (أكبر من 0.6 في معظم المحاور)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للإستبانة.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

كانت الدراسة تهدف إلى الكشف عن الدور الذي يساهم فيه التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي ، التي توفرها كلية العلوم والتكنولوجيا – بسكرة- ، وهو ما أضفى عليها طابع التحليل الكمي، وعملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، تحتاج إلى استخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاستعانة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، وقد تمثلت هذه الأساليب في:

أ- أدوات الإحصاء الوصفي:

تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها في المجموع، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لمعرفة لأي فئة على سلم ليكرت تنتمي إجابات أفراد العينة عن كل عبارة، كما استخدم الانحراف المعياري لمعرفة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط لسبيرمان لقياس صدق أداة الدراسة، وعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

ب- أدوات الإحصاء الاستدلالي:

تم استخدام تحليل التباين للإنحدار، للتحقق من صلاحية نموذج الدراسة: العلاقة الخطية بين التمكين الإداري ، والرضا الوظيفي، كما استخدم معامل الانحدار البسيط لاختبار صحة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة لاختبار صحة كل فرضية فرعية على حدى

الفرع الثالث : وصف أداة البحث

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من فقرات المحور وتحديد مستوى القبول، وذلك بهدف التعرف على إتجاهات المبحوثين، حيث سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث التي صممت خصيصا لتغطي جميع متغيرات النموذج ضمن ثلاثة أقسام على النحو التالي:

أ. **القسم الأول:** حيث شمل هذا القسم المعلومات الشخصية للعمال وتتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية. وتتضمن مجموعة من الأسئلة .

ب. **القسم الثاني:** حيث شمل هذا القسم محور الرضا الوظيفي، وتتضمن مجموعة من الأسئلة و المقدره بـ (17) سؤالاً.

ج. **القسم الثالث:** حيث شمل هذا القسم محور التمكين الإداري الذي قسم إلى 4 أبعاد ، التفويض ، التدريب ، الاتصال ، اتخاذ القرار. وتتضمن مجموعة من الأسئلة قدرت بـ (16) سؤالاً.

وقد تم تقسيم قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-3) إلى فئات، حيث أن مسافة الفئات تساوي 0.66 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (07): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

الدرجة	(1)	(2)	(3)
المتوسط الحسابي	1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3
درجة الموافقة	غير موافق	محايد	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة) (العلاقة والآخر)

لمعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي في كلية العلوم والتكنولوجيا – بسكرة- وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، سنقوم بتحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعرض تحليل نتائج محور التمكين الإداري بإبعاده الأربعة في المطلب الأول، ثم عرض تحليل نتائج محور الرضا الوظيفي في المطلب الثاني، وأخيرا اختبار صدق الفرضيات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: دراسة مستوى التمكين الإداري لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة)

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير المستقل (التمكين الإداري) وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده بواسطة الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: دراسة مستوى التفويض لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة) :

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد التفويض، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة للموافقة الكلية لهذه الإجابات.

الجدول رقم (08): إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (التفويض)

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة الكلية			
					موافق	محايد	غير موافق
1	التكرار	21	12	11	0.831	2.23	محايد
	%	47.7	27.3	25			
2	التكرار	36	7	1	0.462	2.80	موافق
	%	81.8	15.9	2.3			
3	التكرار	22	16	6	0.718	2.36	موافق
	%	50	36.4	13.6			
4	التكرار	19	17	8	0.751	2.25	محايد
	%	43.2	38.6	18.2			
التفويض					0.690	2.41	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد التفويض، حقق متوسط حسابي بلغ (2.41) بانحراف معياري قدره (0.690)، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط ينتمي إلى المجال [2.34-3] ووفقا

لمقياس الدراسة يشير هذا البعد إلى مستوى قبول (موافق) حيث يتمتع الإداريون في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة بدرجة من التفويض يعود سببها إلى أن رؤساءهم يسعون إلى التخفيض من ضغوط العمل الملقاة على عاتقهم أو سبب العطل المرضية، أو التكليف بمهام خارج موقع العمل، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (4) عبارات، جاءت عبارتين بمستوى قبول (موافق) أما بالنسبة للعبارة الأولى المتمثلة في (تفويض لي الإدارة السلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي) جاءت بمستوى قبول (محايد) وبالإضافة إلى عبارة (تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي) وهذا راجع إلى تحفظ المبحوثين عن الإجابة عن هذا السؤال أو عدم فهمهم له.

الفرع الثاني : دراسة مستوى الاتصال لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة)

الجدول رقم (09): عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثاني (الاتصال)

الرقم	درجة الموافقة	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة الكلية
5	التكرار	25	7	12	0.878	محايد
	%	56.8	15.9	27.3		
6	التكرار	25	9	10	0.834	موافق
	%	56.8	20.5	22.7		
7	التكرار	24	8	12	0.872	محايد
	%	54.5	18.2	27.3		
8	التكرار	17	15	12	0.813	محايد
	%	38.6	34.1	27.3		
الاتصال				2.25	0.849	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد الاتصال، حقق متوسط حسابي بلغ (2.25) بانحراف معياري قدره (0.849)، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط ينتمي إلى المجال [1.67-2.33] ووفقا لمقياس الدراسة يشير هذا البعد إلى مستوى قبول (محايد) وهذا يدل على مما يدل على الصعوبات التي يواجهها المبحوثين في عملية الاتصال، وهذا قد يرجع إلى عدم اهتمام الإدارة بجانب الاتصال وعدم تشجيعها على تبادل خبرات موظفيها فيما بينهم وهذا هو الواقع المعاش في غالبية الإدارات في الجزائر.

حيث تم قياس هذا البعد من خلال (4) عبارات، عبارة منها اتسمت بالموافقة والمتمثلة في وضوح الإجراءات والتعليمات في الكلية وهذا أمر طبيعي وبديهي أما (3) عبارات الباقية منها

كانت محايدة ربما لسبب فهمهم للسؤال أو انه هو واقع الأمر .

الفرع الثالث:دراسة مستوى التدريب لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة)

الجدول رقم (10):عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثالث (التدريب)

الرقم	درجة الموافقة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة الكلية
9	التكرار	12	11	21	1.80	0.851	محايد
		27.3	25	47.7			
10	التكرار	16	10	18	1.95	0.888	محايد
		36.4	22.7	40.9			
11	التكرار	11	12	21	1.77	0.831	محايد
		25	27.3	47.7			
12	التكرار	15	13	16	1.98	0.849	محايد
		34.1	29.5	36.4			
التدريب					1.87	0.854	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد التدريب ، حقق متوسط حسابي بلغ (1.87) بانحراف معياري قدره (0.854) ، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط ينتمي إلى المجال [1.67-2.33] ووفقا لمقياس الدراسة يشير هذا البعد إلى مستوى قبول (محايد) وهذا قد يرجع إلى عدم قدرة الإدارة العليا على توفير دورات تدريبية للموظفين وذلك لعدم تبني إدارة الكلية لخطة واضحة ومحددة تخص التدريب .

حيث تم قياس هذا البعد من خلال (4) عبارات ،جاءت كلها بمستوى قبول (محايد)

الفرع الرابع:دراسة مستوى اتخاذ القرار لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا
(جامعة بسكرة)

الجدول رقم (11):عرض اتجاهات افراد العينة حول البعد الرابع (اتخاذ القرار)

الرقم	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة الكلية
	موافق	محايد	غير موافق			
13	التكرار	12	11	21	0.747	محايد
	%	27.3	25	47.7		
14	التكرار	16	10	18	0.776	محايد
	%	36.4	22.7	40.9		
15		11	12	21	0.781	محايد
	%	25	27.3	47.7		
16	التكرار	15	13	16	0.805	محايد
	%	34.1	29.5	36.4		
اتخاذ القرار				2.09	0.777	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد اتخاذ القرار، حقق متوسط حسابي قدره (2.09) بانحراف معياري قدره (0.777) ، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط ينتمي إلى المجال [1.67-2.33] ووفقا لمقياس الدراسة يشير هذا البعد إلى مستوى قبول (محايد) مما يدل على محدودية الحرية الممنوحة للمبحوثين في اتخاذ القرار وتجريب أفكارهم. وهذا راجع إلى احتكار السلطة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المسؤولين في الإدارة العليا وعدم مشاركتها مع الإدارة الوسطى وعدم إتاحة الفرصة للمبحوثين بالإسهام في مقترحات تخص العمل ربما يعود إلى طبيعة المسؤولين في حد ذاتهم أو لعدم ثقتهم في المبحوثين ما يسمى بالبيروقراطية أو لقلّة خبرة الموظفين مما يفرض عليهم الحذر عند مشاركتهم في اتخاذ القرار أو لأسباب تعزى لعوامل أخرى .

المطلب الثاني: دراسة مستوى الرضا لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة)

يتضمن هذا المطلب مستوى الرضا لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة) وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بواسطة الأساليب الإحصائية.

الجدول رقم (12): عرض اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الرضا لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة)

الرقم	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة الكلية
	راض	محايد	غير راض			
1	التكرار	27	7	10	0.841	راض
	%	61.4	15.9	22.7		
2	التكرار	31	9	4	0.655	راض
	%	70.5	20.5	9.1		
3	التكرار	35	5	4	0.632	راض
	%	79.5	11.4	9.1		
4	التكرار	38	4	2	0.495	راض
	%	86.4	9.1	4.5		
5	التكرار	41	2	1	0.362	راض
	%	93.2	4.5	2.3		
06	التكرار	13	8	23	0.886	محايد
	%	29.5	18.2	52.3		
07	التكرار	11	12	21	0.831	محايد
	%	25	27.3	47.7		
08	التكرار	10	7	27	0.841	غير راض
	%	22.7	15.9	61.4		
09	التكرار	33	5	6	0.722	راض
	%	75	11.4	13.6		
10	التكرار	32	7	5	0.689	راض
	%	72.7	15.9	11.4		
11	التكرار	19	16	9	0.774	محايد
	%	43.2	36.4	20.5		
12	التكرار	9	9	26	0.813	غير راض
	%	20.5	20.5	59.1		
13	التكرار	8	16	20	0.758	محايد

			45.5	36.4	18.2	%	
راض	0.866	2.52	12	9	23	التكرار	14
			27.3	20.5	52.3	%	
محايد	0.884	2.09	15	10	19	التكرار	15
			34.1	22.7	43.2	%	
راض	0.608	2.66	3	9	32		16
			6.8	20.5	72.7	%	
محايد	0.805	2.16	11	15	18	التكرار	17
			25	34.1	40.9	%	
محايد	0.359	2.26					الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات مجتمع الدراسة تتجه إلى عدم الرضا بمتوسط حسابي قدره (2.26) وانحراف معياري (0.359) ، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط ينتمي إلى المجال [1.67 - 2.33] ووفقا لسلم ليكارت الثلاثي يشير هذا المتغير إلى مستوى قبول (محايد) ، حيث تم قياس هذا المتغير من خلال (17) عبارة ، حيث يتراوح المتوسط الحسابي من 2.39 إلى 2.91 في جميع العبارات التي جاءت بمستوى قبول (راض) ، هذا وتراوح المتوسط الحسابي من 1.77 إلى 2.23 في جميع العبارات التي جاءت بمستوى قبول (محايد) ذلك وفق مقياس الدراسة في حين تراوح المتوسط الحسابي من 1.60 إلى 1.61 في جميع العبارات التي جاءت بمستوى قبول (غير راض) ومن نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الرضا لدى الإداريين بالكلية محل الدراسة منخفض كونه جاءت 8 عبارات راض من أصل 17 عبارة والبقية غير راض أو محايد وأغلبية العبارات التي حازت على الرضا تصب في كل العبارات التي تقيس محتوى العمل هذا ما يؤكد على وجود رضا عائد إلى اهتمام الإدارة بالاستقرار الوظيفي للمبجوثين بالإضافة إلى وجود تنوع العمل مما يشعر الموظف بالرضا وتوفير جو من الاحترام والتقدير يساعد على سيرورة العمل. بالإضافة إلى العبارات التي تخص نمط الإشراف بمستوى قبول (راض) مما يدل على أن المبجوثين لديهم رضا كامل على نمط الإشراف في الكلية ، وهذا يدل على أن هناك اهتماما لنمط الإشراف في الكلية محل الدراسة في جميع المستويات ومختلف الأقسام بالكلية من قبل الإدارة وذلك من خلال إدراك المسؤولين ووعيهم لمدى وأهمية الرضا عن نمط الإشراف و مدى إنعكاسه على جانب العمل، ووجود علاقات جيدة تربط المسؤولين بالموظفين في الإدارة الوسطى، بالإضافة إلى إتاحة قدر من السلطة والمسؤولية من طرف الإدارة مما تجعل الموظف راض على نمط الإشراف في الكلية ، في حين جاءت كل العبارات الأخرى بمستوى قبول غير راض أو محايد مما يدل على عدم رضا من المبجوثين ،ناتج عن عدم رضاهم عن كل من الأجر، و يعود سبب عدم الرضا حسب الباحث لعدم كفاية الأجور و المكافآت التي يحصل عليها الموظفين ، و عدم إحساسهم بعدالة دخلهم من الوظيفة مقارنة بما يبذلونه من جهد و ما يمتلكونه من مهارات ،

كما أن نظام الأجور و المكافآت غير مناسب لعدم ارتباطه بالأداء ، فالأجر هو ثابت لكل الإداريين من نفس المنصب و الدرجة و هذا ما يزيد من عدم رضا الموظف المميز و المثابر الذي لا يشعر بقيمة مهاراته و جهوده في ظل نظام الأجور، بالإضافة إلى سياسة التقشف التي تعيشها الجزائر منذ فترة مما يحرمهم من العلاوات أو الزيادة في الراتب و لا ننسى غلاء المعيشة الذي هو في تزايد مستمر والذي يعتبر السبب الرئيسي لعدم الرضا عن الأجر .بالإضافة الى عدم رضاهم عن الحوافز المقدمة ، مما يدل على عدم الرضا من قبل المبحوثين حول هذا البعد . كون الكلية محل الدراسة لا تهتم بجانب الحوافز لا المادية مثل (العلاوات والهدايا.....) ولا المعنوية منها(كالتكريم ، الشكر والعرفان في المناسبات....) .

المطلب الثالث : دراسة اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة)

الفرع الأول : علاقة الارتباط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة)

لمعرفة دور للتمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي بكلية العلوم والتكنولوجيا - بسكرة- فإننا سنوضح ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين كل بعد من المتغير المستقل "التمكين الإداري" والمتغير التابع "الرضا الوظيفي"، وسنقبل الفرضية التي تكون دالة إحصائيا. وذلك اعتمادا على قيمة معامل سبيرمان ومستوى الدلالة، حيث يتم قبول صحة الفرضيات التي يكون فيها معامل سبيرمان يفوق 50%.

الجدول(13): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري و الرضا الوظيفي .

الأبعاد	التفويض	الاتصال	التدريب	اتخاذ القرار	التمكين الإداري	الرضا الوظيفي
التفويض	1.000	0.376*	0.388**	0.444**	0.590**	0.531**
الاتصال	0.376*	1.000	0.657**	0.332*	0.766**	0.527**
التدريب	0.388**	0.657**	1.000	0.525**	0.899**	0.721**
اتخاذ القرار	0.444**	0.332*	0.525**	1.000	0.730**	0.497**
التمكين الإداري	0.590**	0.766**	0.899**	0.730**	1.000	0.734**
الرضا الوظيفي	0.531**	0.527	0.721**	0.497**	0.734**	1.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين أن هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وكذلك بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0,01، حيث قدر معامل الارتباط بين التمكين والرضا ب(0.734) بينما بين التفويض و الرضا ب(0.531) وبين الاتصال والرضا ب (0.527) في حين كان معامل الارتباط بين التدريب والرضا (0.721) هذا وكان بين اتخاذ القرار والرضا (0.497).

حيث يتضح دور تفويض السلطة للمرؤوسين في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم داخل المؤسسة، إذ يخلق الشعور بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية مهام مقدمون على القيام به. في حين تؤدي العملية التدريبية إلى تزويد الأفراد العاملين بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم، وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم، مما يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المؤسسة، وتحفيزهم على العمل، وبجعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضاهم وولائهم لها ، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المؤسسة وبالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من المتغيرات المؤثر في رضا الفرد عن عمله .

هذا وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية ، و صلب العمل الإداري حيث أن إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم ، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدتهم الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال اتصال فعال، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعتمد في ربط مختلف عناصرها على نظام اتصال فعال ورشيد ذو اتجاهين، اتجاه رأسي من مستويات عليا إلى مستويات دنيا، واتجاه من أسفل التنظيم إلى أعلاه في رد فعل متكامل، فإذا كانت حركة القرارات الإدارية هابطة من القيادة الإدارية للمؤسسة فإن رد الفعل ينبغي أن يأخذ طريقه كحركة صاعدة من أسفل القاعدة حتى تتعرف الإدارة على شكايات القاعدة ومشكلات الأفراد العاملين وتهتم بوجهات نظرهم وتحقيق ما ينبغي أن يكون، هذا ما يعود بالفائدة عليها. فشعور الفرد العامل بالراحة النفسية لما تقوم به من مجهودات مختلفة كالاستماع إلى شكاويهم ، وسعيها إلى تحقيق مطالبهم يزيد من دافعتهم للعمل، ويزيد من درجة رضاهم .

الفرع الثاني : قياس اثر تطبيق التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا (جامعة بسكرة)

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في المحاور الثلاثة للاستبانة، والمتعلقة بالبيانات الشخصية، التمكين الإداري والرضا الوظيفي يأتي هذا المطلب للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها.

لاختبار صحة الفرضيات الجزئية لا بد من حساب نتائج تحليل الانحدار المتعدد ، و ذلك لاختبار تأثير المتغير المستقل التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

الفرع الثالث: ملائمة النموذج للدراسة

الجدول رقم (14) ملائمة النموذج للدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
3.159	3.159	4	0.790	12.900	0.000 ^b
الخطأ	2.388	39	0.061		
المجموع الكلي	5.546	43			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.900) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهي دالة معنويًا بالتالي يمكن القول أن النموذج ملائم للدراسة

الجدول (15) النموذج المختصر

النموذج Model	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل المعدل	التحديد	الخطأ المعياري
1	0.755 ^a	0.570	0.525		0.24743

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

كما هو موضح في الجدول (15) معامل التحديد يساوي 0.570 ، هذا يعني أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي (التمكين الإداري) في هذا النموذج يفسر ما مقداره 57% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط R إلى 75.5% وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين .

وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيًا مما يدل على أن هناك تأثير للتمكين الإداري بأبعاده في تحقيق الرضا الوظيفي .

الجدول (16) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور تمكين العاملين بأبعاده في تحقيق الرضا الوظيفي

النموذج Model	B	قيمة T	مستوى الدلالة T
الثابت Constant	1.074	4.627	0.000
التفويض	0.227	2.078	0.044
الاتصال	0.079	0.972	0.337
التدريب	0.258	3.553	0.001
اتخاذ القرار	-0.008	-0.099	0.922

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن كلا من التفويض والتدريب يؤثران في تحقيق الرضا الوظيفي لكلية العلوم والتكنولوجيا - بسكرة - . أين كانت قيم t معنوية عند مستوى دلالة اقل من 0.05 . وبالتالي يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بدور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي باستخدام كلا البعدين من تمكين العاملين وذلك وفقا للمعادلة التالية :

$$Y = A + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4$$

الرضا الوظيفي = 1.074 + 0.227 تفويض + 0.258 تدريب

ومن خلال اختبار T

كما أظهرت نتائج spss أن التمكين الإداري يمكن يفسر ما مقداره 57 % من التغيرات الحاصلة في الرضا والوظيفي وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط بين كل من أبعاد التمكين والرضا الوظيفي .

من خلال ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة

الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي .

النموذج Model	B	قيمة T	مستوى الدلالة T
الثابت Constant	1.052	5.673	0.000
التمكين الإداري	0.563	6.701	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

1- اختبار الفرضية الرئيسية :

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

من خلال النتائج المبينة في الجدول (17) نستنتج أن للمتغير المستقل اثر ايجابي مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي لان مستوى الدلالة T يساوي (sig= 0.000) وهي اقل من 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول بديلتها التي تثبت أن للتمكين الإداري دور في تحقيق الرضا الوظيفي حيث يمكن تفسيره من خلال تفسير الفرضيات الفرعية له

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

النتائج المبينة في الجدول رقم (16) الذي يبين أن مستوى الدلالة T يساوي (0.044) وهي اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ويتم قبول بديلتها وهي أن تفويض السلطة له دور

في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا يعني انه كلما زاد تفويض السلطة لدى الإداريين في الكلية كلما زاد تحقيق الرضا الوظيفي لديهم . ويمكن تفسير ذلك حسب الباحث من خلال بما أن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات، وهو يعني تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زياد الأداء والرضا عن الانتماء للتنظيم، وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى وإدارته، ويسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز والرضا عن الوظيفة .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

النتائج المبينة في الجدول رقم (16) الذي يبين أن مستوى الدلالة T يساوي (0.337) وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ويتم رفض الفرضية البديلة. مما يدل على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لإداريين كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة. يمكن تفسيره أن مهما كان نوع أو طريقة الاتصال لن يؤثر على الرضا الوظيفي لديهم أي ثبات الرضا مهما تغير طريقة الاتصال، ويرجع ذلك حسب الباحث إلى إهمال المبحوثين لجانب الاتصال واعتباره وسيلة حتمية لا بد منها ويجب توفرها مهما كانت الطريقة إلى ذلك ، وان كل فرد مسؤول عن تأدية مهام وظيفته على أكمل وجه وتبقى عملية الاتصال تحصيل حاصل وبالتالي لا يؤثر على رضاهم أو عدمه

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

النتائج المبينة في الجدول رقم (16) الذي يبين أن مستوى الدلالة T يساوي (0.001) وهي اقل من 0.05 . وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة وهي أن التدريب له دور في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني انه كلما زاد الدورات التدريبية كلما كان هناك مستوى رضا عالي لدى العاملين محل الدراسة. و يرجع تفسير ذلك حسب الباحث ، أن التدريب هو السبيل الأنجع لكسب معارف جديدة خبرات تكسبه الثقة اللازمة لتقديم أداء مميز ، وبالتالي القيام بالتربصات والدورات التدريبية كلها عوامل تصب في تقديم أداء مميز وتزويد الأفراد العاملين بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم، وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم، مما يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في الكلية، وتحفيزهم على

العمل، وجعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضاهم وولائهم لها ويقوي لديهم روح الانتماء، مما يقلل من احتمال تخليهم عن مناصبهم وبالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من المتغيرات المؤثر في رضا الفرد من عدمه .

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة .

النتائج المبينة في الجدول رقم (16) الذي يبين أن مستوى الدلالة T يساوي (0.922) وهي اكبر من 0.05 . وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ويتم رفض بديلتها مما يدل على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي لإداريين كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة. بسكرة ويرجع ذلك حسب الباحث إلى شعور المبحوث أن رضاهم غير مرتبط بمشاركته في اتخاذ القرار كون مشاركته تكون بسيطة وغير هامة إذ أن القرارات تكون في المستويات العليا لإدارة الكلية .

ومن ناحية أخرى مشاركة الباحث في اتخاذ القرار اعتبرها عملية روتينية تخص الأفراد الذين في طريقهم لتولي مناصب إدارية أعلى وبالتالي إشراكهم في اتخاذ القرار لتحضيرهم لتقلد مناصب عليا وبالتالي هي عامل ثانوي في ما يخص التأثير على رضاه الوظيفي وهو ما يفسر عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعث اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي .

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل التعريف بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة، وكذا الهيكلية الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة، والتي تحتوي على محورين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما دور التمكين الإداري دور في تحقيق الرضا الوظيفي "، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرومباخ، تحليل الانحدار،، اختبار T للعينات المستقلة، معامل الصدق البنائي ومعامل الثبات، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى أن التمكين الإداري يفسر ما مقداره 57 % من الرضا الوظيفي هذا وتم قبول فرضيتين من الفرضيات التي وضعناها بنسبة عالية، حيث استنتجنا أنه :

- مستوى التمكين الإداري السائد بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة جاء بدرجة لا بأس بها
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة.

الخاتمة:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته كان لزاما على المؤسسة توفير الرضا الوظيفي لهذا المورد، وباعتبار الرضا الوظيفي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات والتي حصرناها في بحثنا هذا في التمكين الإداري بأبعاده الأربع (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، اتخاذ القرار)، يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي مؤسسة تتأثر بالتمكين الإداري السائد بهذه المؤسسة، فقد أصبح نجاح وفعالية هذه الإدارة مرتبط بعدة مساهمات، وقد حاولنا إثبات ذلك من خلال الدراسة النظرية والميدانية .

يعد التمكين الإداري على انه ليس مجرد مصطلح إداري حديث تجدر الإشارة إليه في المعاهد والجامعات بقدر ما هو فلسفة إدارية تستحق التطبيق نظرا لمساهمته في تجاوز ومعالجة العديد من المشكلات والسلبيات ، التي كانت أسيرة المركزية الشديدة ، وهرمية المستويات الإدارية ، وطول خطوط الاتصال الرسمية وسرية المعلومات التي تمنح للموظفين ولهذا يكون التمكين الإداري بمثابة الآلية الفعالة والأداة الناجعة لتنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات ، والمشاركة في بناء القرارات الفعالة ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولا لإبداع الأفراد في العمل

وعلى اعتبار أن المهمة الأساسية للإدارة تحقيق الأهداف التي سطرته ، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة . وتأتي الموارد البشرية في المقدمة حيث تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها. لذا يصبح من أولويات الإدارة لذا كان لزاما على المؤسسة توفير الرضا الوظيفي لهذا المورد، والعمل على توفير كل أساليب الراحة لهم ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته .

وبعد الدراسة التي قمنا بها بجانبها النظري والميداني لتتوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولا: النتائج

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

أ- النتائج النظرية.

- إن التمكين، لم ينشأ من فراغ، وإنما للأهمية التي يتمتع بها في وقتنا الحالي الذي يتسم باحتدام شدة المنافسة.

- التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية، ونتيجة الحتمية لها، تدل على مستوى متقدم وراق من مستويات التعامل مع العنصر البشري في مؤسسات.
- إن مفهوم التمكين يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية، كتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، ولكن بالرغم من هذا الترابط بين هذه المفاهيم لا يمكن أن تحل محل التمكين.
- إن توفر بيئة عمل ملائمة و قابلية الأفراد لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب أمران ضروريان لنجاح عملية التمكين .
- كما يحتاج التمكين إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم، وتنمية قدراتهم، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءاتهم وتحسين أدائهم، كما يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المؤسسة، وعدم استعجال النتائج لأن عملية التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.
- إن التدريب المستمر والفعال للعاملين، يساعدهم على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم وبالتالي ترتفع درجة رضاهم.
- يمكن الاتصال الفعال للعاملين من التعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تسهم في تطوير المنظمة من جهة وتعمل على رضاهم من جهة أخرى.
- للتمكين الإداري عدة أساليب نذكر منها: أسلوب القيادة، أسلوب تمكين الأفراد، أسلوب تمكين الفريق.
- إن منح العاملين مسؤوليات واسعة، وتفويض لهم بعض السلطات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا للمشاركة في اتخاذ القرارات لأداء العمل، مع الثقة التامة فيهم، ترتفع درجة رضاهم عن العمل الذي يؤديه وعن المؤسسة التي ينشطون فيها.
- يواجه التمكين الإداري معوقات تظهر أغلبها في مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملين وخوف المديرين على مراكزهم وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة وفشل في تزويد الأفراد بالقدرات والمعارف والتدريب اللازم لإنجاح التمكين.
- يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسات إلى تجسيدها على أرض الواقع نظراً لارتباطه بأهم مورد لديها المتمثل في العنصر البشري من أجل نجاحها وتميزها، ولذلك تناولنا من خلاله مفاهيم والعناصر الأساسية وتتمثل في مفهوم الرضا الوظيفي ، أهميته، والعوامل المؤثرة فيه.

ب- النتائج التطبيقية:

- تقوم الكلية بتفويض السلطة للأفراد وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة المستجوبة .
- هناك ثقة كبيرة من طرف الإدارة للعاملين في انجاز المهام الموكلة إليه هذا ما أكدته 81.81% من أفراد العينة المستجوبة .
- تترك للعمال حرية أداء الأعمال المناطة بهم ومناقشة أفكارهم بكل حرية حيث أكد ذلك 88% من العمال المستجوبين .
- تتسم الاتصالات بشكل مرن بين العاملين والوحدات الإدارية في الكلية حيث أكد 56.8% من العاملين أن الإدارة تهتم بإيجاد وسائل فعالة بينها وبين الأفراد العاملين فيها .
- عدم اهتمام إدارة الكلية بتوفير الاحتياجات التدريبية للعاملين حيث كانت الموافقة بنسبة 27.3% فقط من العينة المستجوبة أما البقية اختلفت بين محايد وغير موافق .
- لا يتجسد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار في الكلية وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة التي كانت بنسبة 72.7% بين معارض ومحايد .
- يسود الاحترام والتقدير بين العاملين في الكلية بنسبة عالية جدا هذا ما أكدته 93.2% من العينة المستجوبة .
- عدم رضا العاملين عن الأجر حيث أكد 61.4% من أفراد العينة أن الراتب الذي يأخذونه لا يكفي لتغطية حاجياتهم .
- وصف 72.7% من أفراد العينة علاقتهم مع المشرف بالجيدة .
- عدم رضا من طرف المبحوثين على الحوافز المقدمة من طرف إدارة الكلية هذا ما أكدته 59.1% من العاملين .

ج- نتائج اختبار الفرضيات :

- أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري السائد لدى العمال الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة جاء منخفضا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.157) والانحراف المعياري (0.458) فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " محايد".
- أظهرت الدراسة أن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة هي على التوالي حسب موسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية:
1- تفويض السلطة: جاء في المرتبة الأولى وهذا يدل على أن إدارة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين العاملين (العمال الإداريين) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.41) والانحراف المعياري (0.690)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " موافق".
- **2-الاتصال الفعال:** وهذا يدل على أن الاتصالات بين الوحدات الإدارية أي بين الرؤساء و المرؤوسين (العمال الإداريين) لا تلقى الاهتمام الكافي في كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد

خيضر بسكرة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.25) والانحراف المعياري (0.943). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " محايد".

3- اتخاذ القرار: وهذا يدل على أن إدارة أن إدارة كلية العلوم والتكنولوجيا بسكرة لا تدرك أهمية المشاركة في اتخاذ القرار في تمكين العاملين (العمال الإداريين) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.09) والانحراف المعياري (0.777)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " محايد".

4- التدريب: وهذا يدل على أن إدارة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة لا تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، لا تعمل على توفير دورات تدريبية لهم . حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.87) والانحراف المعياري (0.849) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " محايد " حيث احتل المرتبة الأخيرة.

- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة كان ضعيفا وفقا لمقياس الدراسة. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.26) والانحراف المعياري (0.359) يشير إلى نسبة قبول " محايد".

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري بأبعاده المجتمعة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة

- كما تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة

- كما تبين انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة

- كما تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة

- كما تبين انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة

ثانياً: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي كما يلي:

- يجب على إدارة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة أن تقوم بالفهم الجيد لمفهوم ومعنى التمكين الإداري .
- يجب على إدارة بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة أن تعمل على تهيئة بيئة ملائمة لتطبيق التمكين الإداري.
- على إدارة الكلية أن تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة التمكين الإداري.
- منح العاملين الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تفويض لهم المزيد من السلطات.
- بما أن بعد اتخاذ القرار جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى موضع الدراسة. مما يوجب على إدارة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة إعطاء اهتماماً أكبر لهذا البعد وذلك عن طريق العمل على إسهام وإشراك العاملين أكثر في عملية اتخاذ القرار .
- فيما يخص الحوافز يجب على إدارة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة أن تتبنى نظام حوافز (مادية، معنوية) يتناسب مع طبيعة عمل أفرادها، للرفع من درجة رضاهم.
- وضع نظام ترقيّة عادل بين العاملين وأن توضح لهم المعايير التي تتم على أساسها الترقيّة بوضوح.
- عقد دورات تدريبية وتكوينية وذلك لتطوير وتنمية قدرات العاملين والرفع من درجة رضاهم.

أولاً : المراجع باللغة العربية :

ا. القرآن الكريم

اا. الكتب

- 1- أحمد ماهر (2000)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 2- احمد ماهر (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية.
- 3- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج تطبيق عملي للإدارة والسلوك في المنظمة، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2001.
- 4- خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون(2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن.
- 5- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي(2010)، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن.
- 6- زاهر محمد ديربي(2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7- زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح(2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري، عمان.
- 8- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي(2003) ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة ، عمان
- 9- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي(2007)، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، الطبعة 3، عمان الأردن.
- 10- شائع بن سعد مبارك القحطاني (2015)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة
- 11- شوقي ناجي جواد(2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، الأردن.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي(2004)، السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 13- عادل عبد الرزاق هاشم(2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
- 14- محمد سعيد أنور سلطان(2003)، السلوك التنظيمي . دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،

- 15- محمد قاسم القريوتي (2003)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان
- 16- محمود حسين الوادي. (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان
- 17- منال البارودي(2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، دار الكتب المصرية ، ط1 : الاسكندرية.
- 18- يحيي ملحم سليم (2006)، التمكين مفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

III. المجالات

- 1- أبان عثمان عبد الرزاق (2005)، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 1، العدد 2.
- 2- احمد كاظم بريس ، اثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 28 .
- 3- أيمن عودة المعاني عبد الحكيم عقلة اخو أرشيدة (2009) ، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج5 ، العدد2.
- 4- الحراحشة و صلاح الدين الهيتي(2006)، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2
- 5- الطعاني، حسن أحمد،السويحي، عمر سلطان(2013). "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظو الدمام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية، مج 40، ع 1
- 6- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد.(2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المؤسسات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، المجلد 2، العدد1.
- 7- باسم عبد الحسين (2012) "أثر التمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية: لآراء عينة من موظفي الهيئة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق.

- 8- بن ساهل وسيلة، عبود سعاد(2003)، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 28/27 فيفري
- 9- تسيير زاهر(2012)، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات تصنيف 5 نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 2، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد
- 10- جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس،(2010) "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 97،
- 11- خالد وهيب الراوي (2000)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، العدد2، المملكة العربية السعودية،
- 12- راضي، جواد محسن(2010) تمكين العاملين وعلاقته بإبداع العاملين،مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية،مج12، 1ع
- 13- سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية(دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 67، 2007.
- 14- سناء عبد الكريم الخناق(2012)، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورهما في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد10، الجزائر
- 15- علوان، شذى أحمد، وعبدالرحمان، عبدالله، (2011). "التمكين الإداري في المنظمات الخدمية"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق.
- 16- قريشي، محمد الطاهر، سبتي، لطيفة احمد .(2015). "اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين" .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، مج 11، 1ع.
- 17- ماهر صابر درويش، إبراهيم راشد الشمري(2010)، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي – دراسة لآراء عينة المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 82
- 18- مزياني الوناس(2011)، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر.

19- مناور فريح حداد، محمود علي الروسان (2003)، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثاني، جامعة سطيف، الجزائر.

20- وفاء أحمد محمد (2009)، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، مجلة الجامعة، العدد 19، بغداد-العراق.

IV. المذكرات

1- أحسين احمد الطراونة (2006)، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في اقليم جنوب الاردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة

2- أشرف رياض حرز الله (2007)، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

3- النوفل، بدر عيسى. (2010). إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

4- إيناس فؤاد نواوي فلمبان (2009)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوي والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

5- إبراهيم فرج ابو شمالة (2010)، مدى الرضا لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين .

6- إيهاب محمود عايش الطيب (2008)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

7- السلوم سعاد (2007)، عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

8- الرقب، أحمد صادق محمد، 2010 علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة. الاقتصاد و العلوم كلية الإدارية، غزة، فلسطين.

9- بثينة زياد حمد العبيدي (2004) العلاقة بين التمكين الإداري و خصائص الوظيفة، في كل من شركة المصانع الأردنية و مؤسسة والموانئ الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة

- 10- برني لطيفة (2014)، اثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية ، الجزائر.
- 11- بن عبيد عبد الباسط (2006)، دور الرضى الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي ، جامعة محمد خيضر، بسكرة
- 12- بوهنتالة فهيمة(2009)، التغير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، رسالة الماجستير في علم الاجتماع - تنظيم وعمل-، جامعة الحج لخضر، باتنة.
- 13- حسن مروان عفانة، (2013) ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر غزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة أعمال .
- 14- حسن موسى العساف(2006) ، التمكن الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان للدراسات العليا كلية الدراسات التربوية العليا.
- 15- حنان بنت ناصر صالح الخليفي(2010)، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في علم النفس(غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 16- دعاء عبد العزيز الجعبري (2010) ، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين . رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين
- 17- ساعد قرمش زهرة(2007)، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
- 18- صادق مسعود، مؤيد أحمد، (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.
- 19- طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر
- 20- عبد الفتاح بوخمخ(2002)، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

- 21- كتفي عزوز(2009)، الإتصال فى الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة الماجستير فى علوم التربية، جامعة العقيد لخضر، باتنة.
- 22- مطر عبد المحسن الجميلي (2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفى الشورى رسالة ماجستير ، تخصص علوم إدارية ، جامعة نايف، الأردن.
- 23- محمد بن إبراهيم الاقصه (2010)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفى للعاملين فى جهاز قوات الامن الخاصة فى الرياض ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير فى العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية .
- 24- محمد بن ابراهيم الاصقه (2007)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفى للعاملين فى جهاز قوات الامن الخاصة فى الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 25- مروان احمد حويحي(2008) ، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفى على رغبة العاملين فى الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ل غزة ،فلسطين ،
- 26- ناصر بن طعمة مطر الشمري (2014)، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفى للظباط المهندسين العاملين فى حرس الحدود ، رسالة ماجستير فى العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية.
- 27- نجاه بوطوطن(2010)، تأثير الإتصال التنظيمى على الرضا الوظيفى للعمال فى المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير فى تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة
- 28- نجوى نعيم ابو رمضان(2004) ، قياس مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين فى الجامعات الفلسطينية فى قطاع غزة ، الجامعة الاسلامية غزة ، كلية التجارة ، تخصص إدارة الأعمال
- 29- نور الدين عسلي(2009)، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفى للعاملين، رسالة ماجستير فى علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 30- نهى سعيد الحلبي (2009)، تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال
- 31- هبا عبد الرحمن العقيلي(2014)، أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفى للموظفات فى جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجستير فى العلوم الإدارية، الرياض-المملكة العربية السعودية

32- وطف أبو احمد مرزوق سماهر (2009) ،تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الادارة من وجه نظر معلميهم ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

1. Jean, M ,P.(2005). Gestion des ressources humianes, Librairie vuibert, paris, 13éd ,p 173.
2. Kay greasley nicola king employee perceptions of empouvermont ,employee relation , vol 27 N.04.2005.
3. Brikend Aziri(2011), Job Satisfaction : A Littérature Review, Management Research and Practice, Vol3, N4, Makedonia.
4. Stephen Robbins, Timothy judge(2006), Comportements organisationnnels , traduction : Philippe Gabilliet, Edition Pearson education, 12 eme édition, Paris
5. Hiense Demirel Gurcu Koc Erdamar(2009), Examining the relationships between job satisfaction and family of turkish primary sckool teachers, Word confoence on Edicational sciences, , Gozi University, Turkey,P: 02



استبيان حول موضوع: دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي

تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي": دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا - بسكرة -

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم ، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

الباحثة : تريعة نادية

الأستاذة المشرفة : برني لطيفة

المحور الأول : المعلومات الشخصية

❖ الجنس: ذكر أنثى

❖ العمر: أقل من 20 سنة من 20 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة 41 سنة فما فوق

❖ الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

❖ المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس مهني

تقني سامي مهندس شهادات دراسات عليا

❖ الوظيفة:

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	الرضا الوظيفي	ر	إ	ر
01	عملي يمنحني الإحساس بالاستقرار الوظيفي.			
02	أنا راض على محتوى عملي .			
03	يتميز عملي بالتنوع في المهام.			
04	أحس أن عملي له قيمة.			
05	يشعرنني عملي بالاحترام و التقدير.			
06	أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه.			
07	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل.			
08	أجري الحالي يكفي لإشباع حاجاتي و تغطية نفقات المعيشة.			
09	أنا راض عن طريقة تعامل مسؤولي المباشر في العمل.			
10	أنا راض عن طبيعة العلاقة التي تربطني بالمشرف علي.			
11	أنا راض على القدر الذي تتيحه لي الإدارة والمشرفين من السلطة و المسؤولية.			
12	توفر إدارة الكلية حوافز مثل (العلاوات، الهدايا، ... الخ			
13	تتاح لي فرص للترقية وتقدم لي الإدارة في المناسبات (التكريم ، شكر ... الخ)			
14	ظروف العمل المادية و البيئية (الإضاءة، الرطوبة، النظافة، التهوية...) بالكلية التي أعمل بها مناسبة و لا تسبب لي الإزعاج أثناء العمل.			
15	أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي.			
16	عملي امن ولا يشكل خطرا على حياتي ولا يؤدي إلى تدهور صحتي.			
17	أنا راض عن الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل الكلية			

المحور الثالث: التمكين الإداري

الرقم	التمكين الإداري	موافق	محايد	غير موافق
	تفويض السلطة			
01	تفوض لي الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي.			
02	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكولة إلي.			
03	وَضَّ المسؤولون بعض مسؤولياتهم إلى الموظَّفين.			
04	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي..			
	الاتصال			
05	تهتم إدارة الكلية بإيجاد وسائل اتصال فعالة بينها وبين الأفراد العاملين فيها(الانترانت ،.....).			
06	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح.			
07	يستطيع الموظفون الوصول إلى المدير وشرح مواقفهم دون صعوبة			
08	تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.			
	التدريب			
09	تهتم الإدارة بتحديد الاحتياجات التكوينية و تعمل على توفيرها.			
10	يتاح للأفراد الموظفين في الكلية فرص التعلم و اكتساب معارف جديدة في مجال عملهم.			
11	تتبنى إدارة الكلية خطة واضحة للتكوين.			
12	تسهم الدورات التكوينية في الترقية الوظيفية للموظفين في الكلية.			
	المشاركة في اتخاذ القرار			
13	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية			
14	أسهم في وضع أهداف وخطط الكلية في الجانب الذي اعمل فيه.			
15	كثيرا ما يؤخذ رأيي عند اتخاذ قرارات تخص عملي .			
16	أسهم في تكوين مقترحات تخص العمل دون تردد أو خوف .			