



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

شعبة العلوم الاقتصادية

التخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان

دور التمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي

__ دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالحساسنة __ سعيدة __

تحت إشراف الأستاذ:

د. يعقوبي خليفة

من إعداد الطالبات:

- عيشتو بوزيد

- مولاي الذهبية

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ..... رئيسا

الأستاذ..... مشرفا

الأستاذ..... عضوا

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر وتقدير

نحمد الله تعالى الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع كما نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص والاحترام الفائق إلى: الأستاذ المشرف الدكتور "يعقوبي خليفة" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث وما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات كان لها الأثر في إتمامه، وإلى كل عمال مؤسسة الإسمت بالحساسنة على إتاحة الفرصة لنا بالعمل ضمن وحدتهم.

وكل أساتذتنا على مدى سنوات كسبنا للعلوم والمعرفة.

شكرا جميعا وجزاكم الله خيرا.

الإهداء

إلى من كله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان
قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

والذي العزيز رحمه الله

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب

وإلى معنى الحنان والتفاني... إلى بسملة الحياة وسر الوجود...

إلى كل من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى أغلى الحبايب.

إلى من عرفت معها معنى الحياة... أُمِّي الحبيبة

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أُمِّي... إلى من تحلو بالإحباء وتميزوا بالوفاء والعطاء

إلى ينابيع الصدق الصافي

إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم... صديقاتي

الذهبة

الإهداء

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة...عائلي.

إلى جميع الأساتذة جزاهم الله خيرا عنها.

إلى جميع الأهل والأحباب والأصدقاء.

إلى من ساندني في هذا العمل المتواضع.

إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حرية غيرهم...المعسكر

والمعتقلين.

إلى من هم الحرم منا مكانة... شهداءنا الأبرار

إلى جيش الشعبي الصحراوي والجزائري.

عِشْتُو

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تمكين الموظفين في تحقيق الرضا الوظيفي . تم استخدام الاستبيان كأداة لاستطلاع آراء العاملين في مؤسسة الإسمنت ب سعيده حيث تم توزيع مائة إستبانه استجعت منها 70 إستبانه قابلة للدراسة، تم معالجة نتائج الاستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، خلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي لدى عاملي مؤسسة الإسمنت، كما بينت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) تعزى إلى متغير الجنس بينما لم توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) تعزى إلى متغيرات المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والرتبة.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الرضا الوظيفي، التحفيز.

Abstract:

The study aims to identify the role of employees' empowerment in realization of functional satisfaction. The questionnaire was used as a tool to explore employees' opinions in Cement Company in Saida. One hundred questionnaires were distributed, 70 questionnaires were retrieved which are valid for study. The results of the questionnaire has been processed by the statistical package program for the Social science (SPSS v19). The results show the existing of positive and strong relationship between employees' empowerment and functional satisfaction about the opinions employees' Cement Company. The results also show the existence of differences of statistical significance attributed to the variable of gender variable while there are no statistically significant differences attributed to the variables educational level, work experience and the rank.

Keywords: Empowerment, job satisfaction, motivation.

Résumé :

L'étude vise à identifier le rôle de l'empowerment dans la réalisation de la satisfaction des employés. Un questionnaire a été utilisé comme outil d'exploration des opinions des travailleurs de la cimenterie de Saida. Cent (100) questionnaires ont été distribués dont 70 questionnaires ont fait l'objet de retour et soumis à l'analyse. Les résultats du questionnaire ont été analysés par le logiciel « Statistical Package for Social Sciences (SPSS v19) ». Les résultats ont abouti à l'existence d'une relation positive et forte entre l'empowerment et la satisfaction des employés de la cimenterie de Saida et ils ont montré aussi des différences statistiques significatives à un niveau significatif de 0,05 dues à la variable du sexe, par contre il n'y avait pas de différences statistiquement significatives à 0,05 dues aux variables de niveau d'éducation, à l'expérience professionnelle et au grade.

Mots clés: empowerment, satisfaction des employés, motivation .

فهرس المحتويات:

الإهداء

الشكر

الملخص

IV.	قائمة المحتويات.....
V.	قائمة الجداول.....
VI.	قائمة الأشكال.....
أ.	المقدمة.....

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول تمكين العاملين

02.....تمهيد

03.....المبحث الأول: ماهية التمكين

03.....المطلب الأول: مفهوم التمكين

04.....المطلب الثاني: النظريات الخاصة بالتمكين

05.....المطلب الثالث: أساليب التمكين وركائزه

09.....المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين

11.....المبحث الثاني: ماهية تمكين العاملين

11.....المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين

12.....المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين

18.....المطلب الثالث: فوائد تمكين العاملين

20.....	المطلب الرابع: عناصر ومستويات تمكين العاملين
23.....	المبحث الثالث: آليات التمكين وشروطه
23.....	المطلب الأول: آليات تمكين العاملين
24.....	المطلب الثاني: خطوات تنفيذ تمكين العاملين
28.....	المطلب الثالث: شروط تنفيذ تمكين العاملين
32.....	المطلب الرابع: أثر التمكين على الفرد في المنظمة
34.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي حول الرضا الوظيفي

36.....	تمهيد
37.....	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
37.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
40.....	المطلب الثاني: أسباب وعوامل الرضا الوظيفي
42.....	المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي
43.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
46.....	المبحث الثاني: طبيعة الرضا الوظيفي
46.....	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
47.....	المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي
51.....	المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي

المطلب الرابع: نتائج الرضا الوظيفي.....	51
المبحث الثالث: علاقة تمكين العاملين بالرضا الوظيفي.....	53
المطلب الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي.....	53
المطلب الثاني: دور الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي.....	54
المطلب الثالث: أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي.....	55
خلاصة الفصل.....	57

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تمهيد.....	59
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت بسعيدة.....	60
المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة الاسمنت.....	60
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	61
المطلب الثالث: آلية سير الإنتاج.....	63
المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض النتائج.....	66
المطلب الأول: تقديم الاستبيان.....	66
المطلب الثاني: تحليل البيانات.....	67
المطلب الثالث: عرض نتائج الاستبيان.....	68

73.....	المبحث الثالث: تحليل واختبار الفرضيات
73.....	المطلب الأول: التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
74.....	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة
78.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
84.....	خلاصة الفصل
85.....	الخاتمة
87.....	قائمة المراجع
91.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	نشاط المؤسسة	01
64	تطور الإنتاج منذ سنة 1979	02
66	حجم العينة المستهدفة	03
67	حساب المدى	04
68	معامل الثبات ألفا كرونباخ والصدق	05
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
70	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
71	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	08
72	رتبة العاملين	09
73	التوزيع الطبيعي	10
74	تمكين العاملين	11
76	الرضا الوظيفي	12
78	معامل الارتباط	13
79	درجة الارتباط بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي	14
79	تحليل التباين ANOVA	15
80	الانحدار الخطي البسيط	16
81	اختبار TEST.T بالنسبة لمتغير الجنس	17
81	ANOVA لمتغير المستوى التعليمي	18
82	ANOVA بالنسبة إلى سنوات الخبرة	19
83	ANOVA بالنسبة إلى متغير رتبة	20

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	ركائز التمكين	09
02	فوائد التمكين	19
03	رضا الجماهير	20
04	تسلسل التمكين	22
05	آليات التمكين	23
06	خطوات تنفيذ تمكين العاملين	24
07	عوامل الرضا الوظيفي	41
08	هرم ماسلو للحاجات	46
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة	61
10	يوضح الجنس	70
11	المستوى التعليمي	71
12	عدد سنوات الخبرة	72
13	رتبة الموظفين	73

قائمة الملاحق:

العنوان	الصفحة
النتائج المتحصل عليها من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V19	91

مقدمة عامة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال و الضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات الإهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية ولموضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة في العلوم الإجتماعية بصفة عامة و العلوم الإدارية بصفة خاصة، وذلك لكونه شديد الارتباط ببعض المفاهيم الإدارية التي ينصب جل إهتمام و عمل المؤسسات على كيفية تحسينها و الرفع منها كالأداء،الإنتاجية و غيرها ويعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تم دراستها في إطار السلوك التنظيمي، فلقد كان و لايزال يحظى بإهتمام الباحثين لكونه يتعلق بكيفية تحليل و فهم السلوك البشري في المؤسسات، وذلك من اجل معرفة كيفية تحليل و فهم السلوك البشري في المؤسسات، وذلك من أجل معرفة كيفية التأثير عليه بالشكل الذي يحقق للمؤسسة أقصى عائد من قدرات الأفراد و مهاراتهم، عن طريق تحفيزهم و تدريبهم و تنمية روح الإبداع و المبادرة لديهم، ذلك أن معرفة إتجاهاه العاملين و قيادتهما بالإتجاه الصحيح يشكل اليوم فرصة ذهبية للمؤسسات للنجاح و التمييز في عصر يعد فيه المورد البشري أهم أصول المؤسسة و مصدر تفوقها الأول، وتستخدم المؤسسات اليوم المسرحات و الإستطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين و تقودها بالنحو الذي يحقق رضاهم و يحقق لها النجاح، فالرضا الوظيفي من المواضيع التي ينبغي أن تظل موضع الدراسة بين الفترة و أخرى نظرا لإختلاف الطبيعة البشرية و للتطورات الحاصلة في عالمنا، فما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، و ما لا مرضيا اليوم قد يكون مرضيا في المستقبل ، كما له أثر واضح في تحسين إنتاجية العامل كما ينظم إليه على أنه مؤثر مهم لفاعلية التنظيم بشكل عام . ولقد أدت التغيرات التي حصلت في عقدي الثمانينات و التسعينات إلى إحداث تغيرات أبرزت أهمية الإعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير، ودعت الحاجة إلى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس و التخفيف من معانات العاملين وذلك بتمكينهم حيث يعد التمكين كأحد هذه الأساليب الإدارية التي اعتمدها لمؤسسات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوفرة لهم من قبل.

لم تكتفي المؤسسات بمجرد تمكين عمالها فقط بل سعت جاهدة لتحقيق رضاهم عن عملهم وذلك بالقضاء على منقصات العمل لديهم أو على الأقل التقليل منها، من أجل تعظيم الإستفادة من قدراتهم و إمكانياتهم و مواردهم و مهاراتهم .

و في بحثنا هذا سوف نحاول تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الإسمنت سعيدة الحساسنة.

الإشكالية: تعتبر الإدارة تنظيم إنساني و ليس تنظيما آليا، ونجاحها يتوقف على كفاءة العنصر البشري و العمل على إرضائه الذي يلعب بدوره أهم مصدر للنجاح و التفوق، وحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهو عنصر ديناميكي و يؤدي عند تمكينه إلى أحسن النتائج فهو مورد إستراتيجي يؤدي عند استثماره بفاعلية إلى خلق قيمة للمنظمة والعاملين ومنه نطرح الإشكال الآتي:

هل لتمكين العاملين دور في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة الإسمنت ؟

الفرضيات:

- للإجابة على إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية

H_0 : لا يوجد دور لتمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة الإسمنت سعيدة.

H_1 : يوجد دور لتمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة الإسمنت سعيدة

الفرضيات الفرعية:

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 اتجاهات عمال مؤسسة الإسمنت تعزى إلى متغير الجنس.

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 اتجاهات عمال مؤسسة الإسمنت تعزى إلى متغير الجنس.

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 اتجاهات عمال مؤسسة الإسمنت تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 اتجاهات عمال مؤسسة الإسمنت تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

H_0 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 اتجاهات عمال مؤسسة الإسمنت تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 اتجاهات عمال مؤسسة الإسمنت تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

H_0 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 اتجاهات عمال مؤسسة الإسمنت تعزى إلى متغير الرتبة.

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 اتجاهات عمال مؤسسة الإسمنت تعزى إلى متغير الرتبة.

أهمية البحث:

تكمل أهمية البحث في التعرف على واقع تمكين العاملين و كذا الرضا الوظيفي في مؤسسة الإسمنت التي قد تمثل عينة مرجعية في الجزائر.

و نظرا لأهمية هذين المتغيرين في رفع إنتاجية المؤسسة حيث لهما دور في رفع أداء أفراد المؤسسة

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى تمكين العاملين.
- التعرف إلى واقع الرضا الوظيفي.
- التعرف إلى علاقة تمكين العاملين بالرضا الوظيفي.
- يكمن هذا البحث أن يساهم في زيادة الإهتمام العلمي لتمكين الموارد البشرية و السعي إلى رضاهم.
- إن تمكين العاملين و الرضا الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة و يمكن إعتبارها أساسا للتقدم و الرضا و النجاح و انه واقع يمكن تطبيقه في منظمة الأعمال.

أسباب إختيار موضوع البحث:

إن دراسة هذا الموضوع و إختياره كان نتيجة لأسباب و دوافع، أدت إلى التطرق إليه أهمها:

- من أجل تقديم مساهمة في موضوع التمكين و الرضا بهدف إثراء المكتبة بهذا الجهد أملا أن نفيد القارئ سواء كان باحثا أم طالب.
- محاولة تقديم إضافة متميزة على الصعيد الأكاديمي في بيئة تحتاج إلى معرفة موضوع التمكين و الرضا الوظيفي.
- معاناة الكثير من المؤسسات اليوم، خاصة تلك التي تنتمي إلى الدول النامية و منها الجزائر، من انخفاض مستوى أدائها، نظرا للكثير من العوائق الإدارية و التنظيمية و التكوينية و غيرها.

صعوبة البحث:

إن صعوبات البحث في قلة المراجع المتخصصة بصلب الموضوع لأن موضوع التمكين يعتبر مدخل جديد في الإدارة و وجود إختلاف في المصطلحات المستخدمة.

المنهج المستخدم:

من أجل دراسة الموضوع و تحليل جوانبه و قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، و ذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي للعيننة محل الدراسة بالإضافة إلى استخدام الإستبانة كأداة لاستطلاع آراء عمال مؤسسة الاسمنت سعيدة حول دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي وللإجابة على إشكالية البحث نتطرق إلى الفصل الأول الذي يتناول تمكين العاملين و في الفصل الثاني الرضا الوظيفي ثم في فصل ثالث إلى دراسة ميدانية من خلال تحليل نتائج الإستبانة.

الفصل الأول:

الإطار النظري حول

تمكين العاملين

تمهيد:

أدى التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفاهيم و مصطلحات إدارية حديثة، منها التمكين، التفويض، السلطة اتخاذ القرار هذه المصطلحات و المفاهيم غزت بيئة المنظمات العالمية و أصبحت من الأولويات التي يجب تطبيقها، لما لها من فوائد على الفرد و المنظمة لا تظهر إلا من خلال تحولها إلى فعل. ويعد موضوع التمكين من المواضيع التي ظهرت في أواخر الثمانينات ، ولاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين و الباحثين، و سعي المنظمات إلى الإهتمام بمواردها البشرية من خلال تبني مفهوم التمكين.

المبحث الأول: ماهية التمكين

تناولنا فيه مفهوم التمكين النظريات الخاصة بالتمكين أساليب وركائز التمكين معوقات تطبيق التمكين

المطلب الأول: مفهوم التمكين

لغة: التمكين من اللغة مصدر الفعل (مكن) يقال (مكنه) من الشيء تمكيناً و(أمكنه) منه، واستمكن الرجل من الشيء و(تمكن) منه، وفلان لا (يمكنه) النهوض بشيء ما. أي لا يقدر عليه و(أمكنه) من عدوه أي نره عليه وحكمه فيه. والتمكين لغة يعني "الاستطاعة على فعل الشيء".

التمكين اصطلاحاً: من المعلوم أن وحدة المصطلح أمر صعب التحقيق في ظل تنوع جذور الحقل العلمي المبحوث واختلاف النظريات الفكرية تجاهه ولا بد من تناول مجمل تعريفات المصطلح بهدف تغطية أغلب جوانبه والسعي لتقديم تعريف يتسم بالشمول والموضوعية وأعلى درجة من الإجماع.

- فقد ذكر "BROWN": أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وأن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.
- من أهم التعريفات التمكين وأوضحها ما جاء عند "BOWEN AND LOWLER 1992, 1995": ((التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف. وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد. لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها)).¹
- أن تفهم ما المقصود بالتمكين، ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التمكين تعتبر الخطوة الأساسية الأولى في الطريق للتمكين الحقيقي. ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف « WILKINSON 1998. AND CANING.1988 »

¹ - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس المقاحي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة العربية، عمان: دار الأيام، 2015، ص10

- عرف MURRED AND MEREDITH 2000: « التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي ». كما عرف GINNODO (1991) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة ¹.
- **تعريف التمكين:** تركز عملية التمكين إلى فلسفة الفردية لدى الفرد حسب خبراء تطوير مصادر الطاقة البشرية، ولكن يساء فهمها من قبل واضعي استراتيجيات الأعمال لأن المدراء يشعرون بأن هذه العملية تعني فقدان للقوة حسب اعتقادهم وداعموها ويرون أنها هي التي تمنحهم القوة ولأن التشارك في القوة يعزز قوة المدراء وليس اتساع النفوذ لديهم علماً بالإطلاق ².
- **مفهوم التمكين:** هو مفهوم يصعب ترجمته فهو منح سلطة قانونية أو تشريعية أو يباح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما والتمكين مفهوم صعب ترجمته فهو سلطة تمنحه للعامل بقدر العمل ويكون للفرد القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية.
- **المعنى العلمي للتمكين:** هو إيجاد وقبول الممارسة وبالتالي حسب هذا هو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية ³.

المطلب الثاني: النظريات الخاصة بالتمكين

- ❖ **دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:** حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.
- ❖ **نظرية الحاجات لماسلو:** حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسع العمل.
- ❖ **نظرية X و Y لدوجلاس ماكريجور:** حيث افترضت أن المديرين نوعان X و Y حيث تمثل X المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماد بين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط، أما Y تمثل المدير الذي

¹ - يحيى سليم ملحم، التمكين كأسلوب إداري معاصو المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص18

² - حسين محمد الحراصنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي الطبعة الأولى. عمان: دار جليس الزمان، 2010، ص52

³ - صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلقة أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات ، 2015/2016، ص03

يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحسب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

❖ **الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس:** حيث ينظر الإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

❖ **نظرية النظم:** حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل مما يتطلب التعاون والتحسين والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

❖ **النظرية الظرفية:** التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.

❖ **الجودة الشاملة:** التي تعني تحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.

❖ **نظرية Z:** التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق.¹

المطلب الثالث: أساليب التمكين وركائزه.

أولاً: أساليب التمكين المعاصرة: وعلى أي حال تطرقت فلكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

أ- أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة، التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة (KANTER.1989.MCCLE AND 1965 BENNIS)، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد، أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة، هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية، بالقياس إلى هذه النسبة في

¹. العربي وفاء، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية، أطروحة دكتوراه، بسكرة، 2014/2015، ص75-77.

المؤسسات التقليدية. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات، أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

ب)- أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤوليات والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت (Spretizer1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

ج)- أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة « QUALITY CIRCLES »، في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأسلوب، يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة والعمل معاً.

د)- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فيقول « Hanold 1997 » 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، والتفاعل بين هذه جميعاً.¹

¹ - يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 96

ثانيا: ركائز التمكين

إن ركائز التمكين من شأنها أن تدعم أساليب التمكين المذكورة أنفا. وذلك كما سبق ذكره فهي تعد بمثابة الشروط الأساسية التي تعتمد عليها هذه الأساليب منها:

1. توافر العلم والمعرفة والمهارة لدى العاملين:

إن المنظمات المتفوقة والناجحة تعتمد على موارد بشرية مؤهلة، وكفاءة، سواء كانت مبدعة للمعرفة KNOW LE DGE CREATER أو مستخدمة لها KNOW IEDGE MSER وتعمل جاهدة على الحفاظ عليهم، من خلال توفير المناخ الملائم والمحفز للإبداع والتمكين، ومعاملتهم كشركاء ومساهمين ومنتفعين في نفس الوقت.

وإن توفر المعارف والمواهب لدى العاملين، من شأنه أن يخلق الثقة الكافية للمنظمة، كي تقوم بمنح الاستقلالية الكاملة، لتحمل المسؤولية والتفويض، والعمل بالفرق وغيرها وبالتالي تحرص المنظمة المتبنية لعملية التمكين والمرتبقة لتحقيق التميز في الأداء، على استقطاب الموارد البشرية المبدعة والموظفة للمعرفة، هذا من جهة، من جهة أخرى ينبغي على المنظمة أن تتحول من التركيز على الوظيفة، إلى التركيز على الموظف بما يحمل من طاقات كامنة، قدرات قابلة للتعلم، واكتساب المعرفة وعلى المهارة.

2. توافر المعلومة الجيدة والاتصال

تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مختلف مشاكل العمل ومشاكل الزبائن، والمعلومة الحية هي المعلومة الصحيحة والمتجددة. والتي تصل بين أيدي العاملين في الوقت المناسب، لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة التصرف الصحيح دون أي خوف أو تردد.

وإذا كانت المعلومة الجيدة تتسم بالصحة والتجديد. فإن الإتصال الفاعل والذي يعزز مبدأ الإبداع يتسم بالغالب بالاتصال غير الرسمي. بمعنى لا توجد رسميات في الخطاب. ولا خوف من المسؤول، كما يتسم كذلك بالاتصال المكثف والدائم، بحيث يعمل المدير الناجح دوماً على إقامة لقاءات المتكررة، بين مختلف المستويات الإدارية لبت الروح المعنوية في نفوسهم، ونقل عمليات الاتصال بين طرفين أو أكثر إذا كانت تتجسد بينهما الثقة المتبادلة.

3. الثقة:

الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين، معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو هدفهم واهتمامهم بمداعته، وعدم توقع إساءتهم فهي شعور متبادل بين القائد وأتباعه فالإتباع يحتاجون إلى ثقة قائدهم، كما يحتاج القائد لثقة أتباعه وهناك عوامل عديدة تدعم الثقة وتعززها.

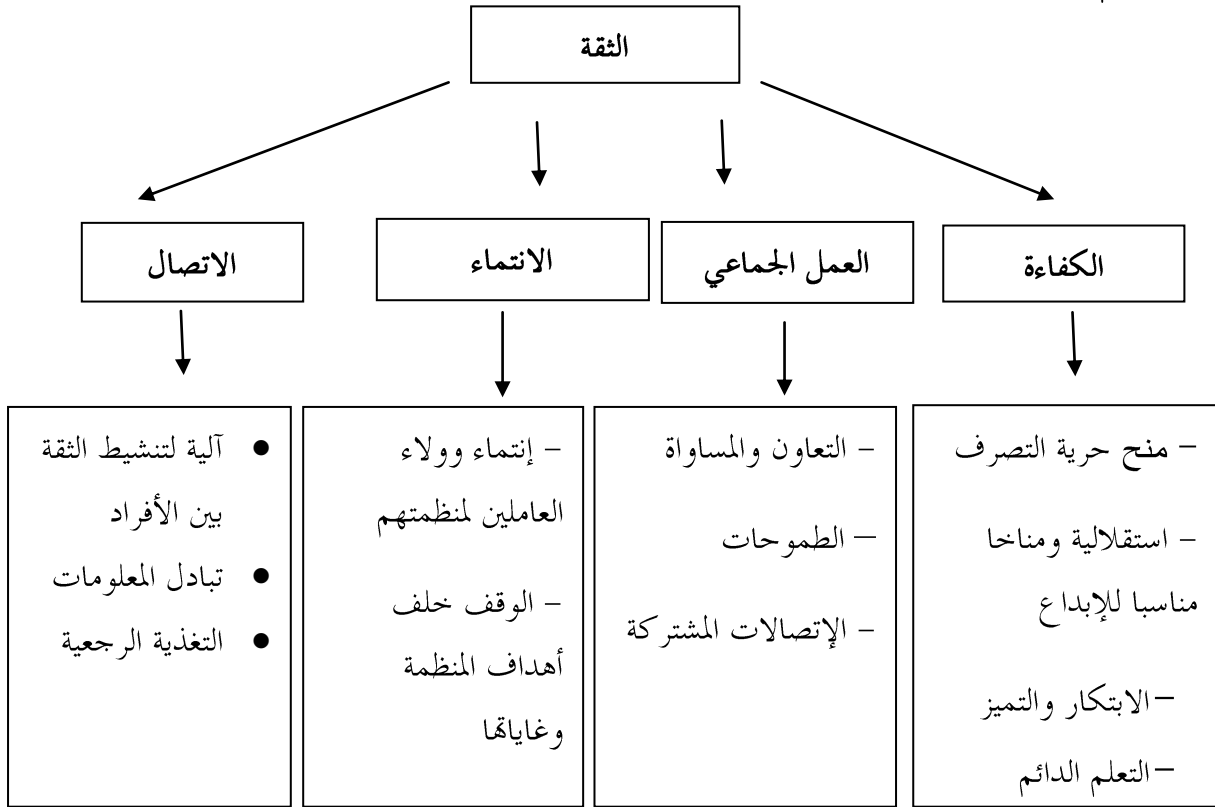
4. تدعيم اتخاذ القرار:

إن المنظمة التي تدار في نظام العداد الذي لا يحظى مطلقاً. تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى العاملون الوقوع في الخطأ وما يتبعه من عقاب، والتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين. بإعطائهم الصلاحيات والسلطات لإنجاز الأعمال وإن تكلفه عدم التصرف خوفاً من المخاطرة أكثر بكثير من حدوث بعض الأخطاء.

وأفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع كل من بأن المنتج أو فكرة جديدة مثلاً بإشراكه في ملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية إلى النهاية أو يتم وضع سياسة رسمية تشجع العاملين على قضاء 15 في المئة من أوقاتهم في العمل في اختيار مشروعات جديدة يقومون بإدارة تنفيذها. مع اعتبار أن الفشل تجربة تعليمية وخطوة للنجاح.

عدم استعجال النتائج: يعتقد المديرون في كثير من الأحيان بأنهم جربوا كل الوسائل لتطبيق برامج الإدارة بالأهداف وبرامج التمكين، وغيرها من البرامج الأخرى. ولكنهم لم يحققوا من ذلك نتائج مباشرة مدعين أن السبب في ذلك يرجع إلى عدم ملائمة هذه البرامج لبيئتهم الأمر الذي يؤدي بهم إلى العودة إلى ممارسة الأساليب التقليدية، حيث تزداد ثقتهم بها ويزداد إصرارهم على نبذ الأساليب الإدارية المعاصرة.

الشكل رقم (01): يمثل ركائز التمكين



المصدر: رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية، رسالة ماجستير، 2010/2009، ص76

- وحتى يتمكن القادة من وضع الثقة بأتباعهم لا بد أن يعمل القادة على رفع مستوى الثقة بأنفسهم أولاً وهو ما يدخل في إطار الثقة بالنفس، ويتم ذلك من خلال:¹

المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومنها مايلي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.

¹ - رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية، رسالة ماجستير، 2010/2009، ص76-78

- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

*** الاقتراحات:** ولإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمات نقترح ما يلي:

- تطبيق الإدارة العقائدية.
- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- السماح بتداول المعلومات.
- التحول من نظام الأشراف القائم على التوجيه والتحكم.
- إعادة النظر في نظام المكافآت.
- توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.¹

¹. سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة، الخبر 17/18 أبريل 2005، كلية العلوم الإدارية، الرياض، ص 39

المبحث الثاني: ماهية تمكين العاملين

يعتبر التمكين من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي منظمة، لأن التمكين يساهم في رفع محتويات ورضاء العاملين، كما يشتغلون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي في تحسين الأداء، ناهيك على أن التمكين يؤدي إلى سرعة معالجة الشكاوي واقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تمكين العاملين.

- ❖ تمكين العاملين هو تمكين شخص عند توليه القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي ويعرفه آخر بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد. وإصدار الأحكام والتقدير. وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.
- ❖ كما يعرف بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين. وقد تم تعريفه على أنه هيئة الظروف التي يمارس من خلالها الأفراد كفاءتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى.
- يتضح من خلال هذه التعاريف: أن هناك قاسما مشتركا بينها، فكلما تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير، ومن هنا فإن الأسس التي يركز عليها تمكين العاملين هي تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار، مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا، وجود نظام وقواعد للعمل، تدعيم الإحساس بالشعور والأمان.¹ وهناك العديد من الفروق بين إشراك الموظفين وبين تمكينهم حيث أن إشراك الموظفين يعني الحصول على معطيائهم دون إعطائهم " ملكية" أعمالهم التي يقومون بأدائها بينما يعطي الموظفون في عملية التمكين ملكية أعمالهم بحيث يكونون مسؤولين عن البضائع/أو الخدمات التي تنتج عن

¹ - محمد حمزة بن قرينة، "أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريف جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات

هذه الأعمال. إن الموظفين المتمكنين – الذين يعطون ملكية أعمالهم – يفخرون بأعمالهم، وبالضائع والخدمات التي تنتج عنها.¹

المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين.

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد، والمجموعة والمنظمة) حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي. وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات.

ويمكن تصنيف فوائد التمكين حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي:

1 على مستوى المنظمة:

أ) يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة:

حيث أن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشمل على عدة عوائد عديدة بكافة الأطراف فبالنسبة للموظفين فإن السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقت الموظف وتسלט الضوء على مواهب وإبداع الموظفين بالنسبة للدائرة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظف أكثر نشاط وحماس مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة.

وينعكس الأمر كله بطبيعة المال على المنظمة والعملاء بحيث أصبحوا أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة للاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة مما يزيد من الحصنة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحه.

ب) توفير فرص التطور التنظيمي:

حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور التنظيمي لتحقيقها حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين، وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلي توقعاتهم واحتياجاتهم

¹ – صلاح الدين حسن السيسى، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة الطبعة الأولى. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011، ص 507

المشروعة. ويساعد على تخفيض التكاليف وأخيرا فإنه يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية هذه الأهداف هي الأهداف الرئيسية التي يسعى المديرين إلى تحقيقها.

ج) زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة:

فالأفراد الممكّنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة.

د) تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار:

يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المنظمة السلطة في اتخاذ القرارات من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة، والاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.

هـ) يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة:

حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات وعلى ذلك تصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.

و) تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى:

حيث أن التمكين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية والتي تشمل التخطيط الاستراتيجي.

ي) زيادة الإنتاجية:

حيث تتفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها. كما أن المدراء لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.

● زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية.

● إدارة الوقت.

ثانيا: على مستوى المجموعة: إن التمكين عمل المجموعات ويصنف إلى أربعة وهي:

أ -تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم وتوكل الأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد. إلى الأعمال التي تشتد لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم ولهذا فإن فوائد عمل فريق العمل تعددت وقد يكون أهمها:

- تقلل فريق العمل من الشعور بالوحدة. وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
- تزيد إحساس العاملين بالهوية.
- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.
- تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل.
- تؤدي إلى استجابة سريعة إلى التكنولوجيا.
- تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة المهام.
- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها. وتقدم حلولاً مبتكرة لها
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

ت) بناء فريق قوامه الثقة:

فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبقدرة الفريق، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

ث) زيادة قدرة على الإبداع والمخاطرة:

إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المنظمة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.

د) زيادة قدرة الفريق على التحليل:

وتمكن فوائد تمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة فيما يلي:

- استغلال الوقت، وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم
- حث الفريق على العمل، حيث يحسن أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم بالتالي يقدمون أفضل ما عندهم.
- استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة.

ثالثا: على مستوى الأفراد:

- يعتبر التمكين من أهم المداخل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية، وتعتبر ممارسات فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمنظمة.
- إن للتمكين فوائد كثيرة تعود على الأفراد في التنظيم ويمكن عرضها كالتالي: عندما يتم منح القوة والسلطة للموظفين في اتخاذ القرارات، واتخاذ الأعمال بأنفسهم فإنه بهذه الطريقة توفر الوقت الكافي للمدير للقيام بأعماله الرئيسية.¹

- ويرى موسى اللوزي: " أن من أهم أهداف التمكين، هو إعطاء الفرصة الكاملة للمدير للقيام بأعماله الرئيسية. مثل التخطيط الاستراتيجي والحصول على الموافقة منها فإن التحسينات تتم بشكل أسرع في المنظمة أيضا، أي أن الأفراد بهذه الطريقة يمكنهم ملاحظة المشاكل وحلها بشكل أسرع لأنهم يملكون السلطة والمشاركة أكثر في المنظمة".

¹ . كرمية توفيق، تمكين العاملين رسالة ماجستير، الجزائر، 2007-2008، صص 69 - 74

أ) زيادة مسؤوليات الموظفين:

عند زيادة مسؤوليات الموظفين فإن الموظفين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتمائهم لعملهم وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي. والذي يقلل ويوفر تكاليف المنظمة، أي أن المنظمة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف وجذب موظفين جدد نتيجة توسيع مسؤوليات الموظفين أيضا تقلل من تكاليف التدريب.

ب) زيادة الرضا الوظيفي:

فعندما يتعلم الموظفون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا سيساعدهم على الإجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا.

ج) تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين:

حيث أن التمكين الموظفين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم، والخروج من منطقة الروتين.

د) زيادة مشاركة الموظفين:

عندما يتم زيادة مشاركة الموظفين والسماح لهم بالقيام بما يرونه صحيحا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

هـ) التقليل من مقاومة التغيير:

عندما يملك الموظفون كل المعلومات في المنظمة. فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير. لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمنظمة وبالتالي يكونون مدركين أهمية التغيير إذا بشكل عام فإن التمكين يحقق الفوائد التالية:

- خلق إستراتيجية لتحسين الخدمات والمنتجات.
- يساعد المنظمة على اللحاق بالمنظمات الأخرى في بيئتها المحيطة والمقصود هنا أن المنظمة من خلال تمكين موظفيها تستطيع مواكبة التطورات التي تحدثها المنظمات المنافسة، وخاصة عندما أصبح التمكين أسلوبا متبعًا في معظم المنظمات التي تريد أن تكون ناجحة.

- إنشاء منظمة دائمة التعلم ذات مستوى أداء عالي.
- ويعتبر TOM PETER: "من أكثر الكتاب اللذين تحدثوا عن أهمية المشاركة والتمكين في المنظمات حيث يشرح في كتابه (البحث عن التميز) مع ROBERT WATERMEN خصائص التميز في المنظمات ويرى أن معظم المنظمات المبدعة هي المنظمات التي تعتمد على أسلوب التمكين باعتبار أن " الإنتاجية تأتي من الأفراد" لذلك تم تصنيف فوائد التمكين".
- خلق وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن
- تحقيق الإبداع في التنظيم والذي يتميز بالسرعة.
- تحقيق المرونة من خلال تمكين الأفراد.
- بناء نظام من القيم يعتمد على الانفتاح.
- خلق الموظفين كيف يحبون التغيير.
- كما عدد "FREY.BBROWN AND HAWIER" وغيرهم مزايا عديدة للتمكين تتضمن:
- 1. استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.
- 2. شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسؤولا أكبر ويطورون مهارات جديدة.
- 3. ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.
- 4. إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.
- 5. الخدمة الحسنة تبنى ولاء العميل وسمعة الأعمال.
- ومنه فمن المتوقع أن يؤدي التمكين على تحسين الوضع النفسي للعاملين حيث تتحسن نظرهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل. مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء كما أنه من المتوقع حدوث تغير في دور المديرين ففعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد.¹

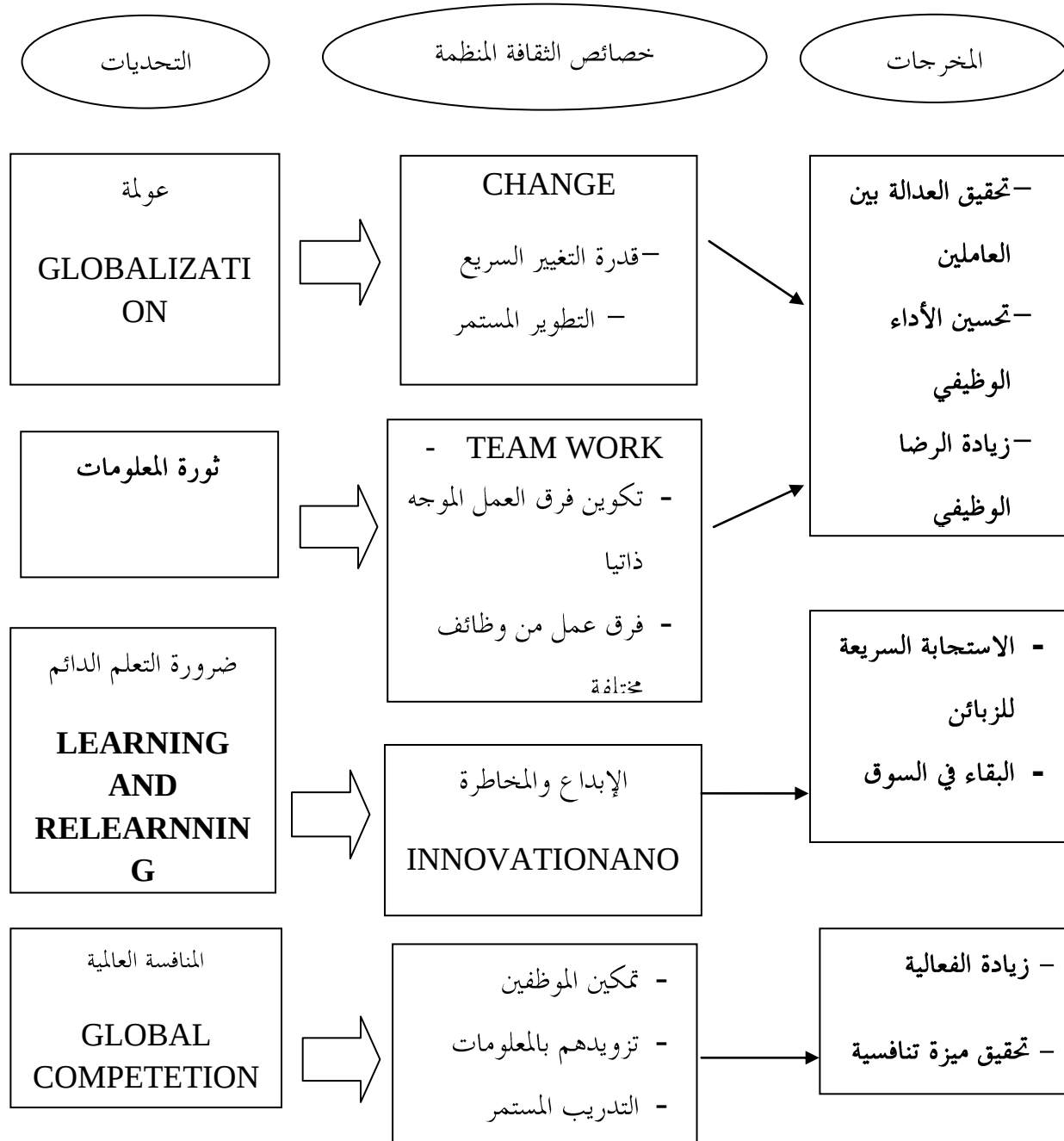
¹. بوعزيز شيشون، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة بشركة سوناطراك مذكرة ماستر، بكرة، 2014/2015، صص 17- 18

المطلب الثالث: فوائد تمكين العاملين.

إن عملية تمكين العاملين تحقق فوائد لكل من المنظمة والموظفين وحتى الزبائن وعليه يمكن عرض بعض هذه الفوائد من خلال مايلي:

1. تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
2. ضمان فعالية المنظمة.
3. الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن، من خلال الاستفادة من توجهات الزبائن حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
4. تحسين دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
5. تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
6. يعزز التمكين الشعور الايجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحسان بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرائق الفاعلة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.
7. يساهم في زيادة الإلتزام الداخلي للموظف.
8. يساهم في تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين.
9. يساعد العاملين على اكتساب المعرفة والمهارة من خلال انخراطه بالدورات التدريبية والندوات وورش العمل التي تنظمها المنظمة.
10. يساعد المنظمة على المحافظة على موظفيها وخاصة ذوي المنظمات والمهارات.
11. يزيد من ولاء العاملين للمنظمة.
12. يساعد في تحسين مستوى انتاجية العامل كما ونوعا.
13. يرفع من جودة الأداء ، ويحسن العلاقة بين العاملين.

الشكل رقم (02): فوائد التمكين.



المصدر: بلجبل نادية، العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة "نقاوس مصبرات" 37¹

¹ . بلجبل نادية، العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة "نقاوس مصبرات" مذكرة ماستر، تخصص: الموارد البشرية، باتنة، 2013/2012، ص 36

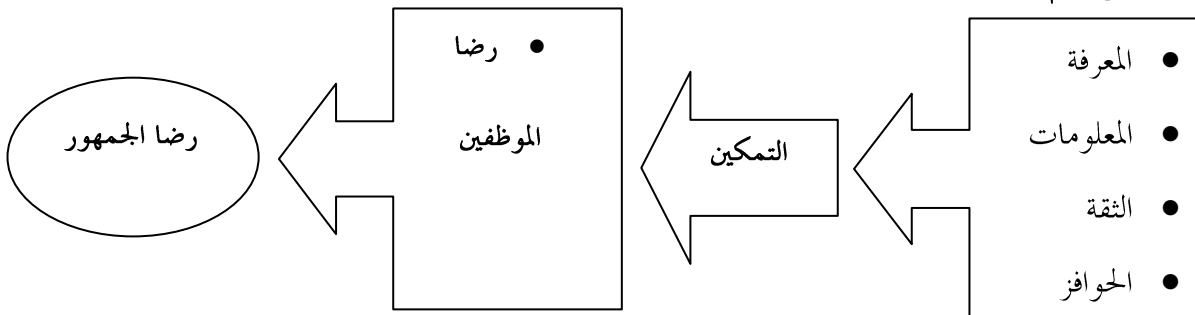
المطلب الرابع: عناصر ومستويات تمكين العاملين

أولاً: عناصر المناخ المناسب لأسلوب التمكين:

إن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يحتم على الإدارة إلى الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال هؤلاء العاملين أن تخلق المناخ المناسب الذي يمكنهم من ممارسة دورهم في خدمة الجماهير بكل كفاءة واقتدار.

1. توفير مناخ للاعتماد المتبادل من خلال التعاون وروح الفريق المتكامل.
 2. توفير درجات من التمكين وحرية التصرف في العمل.
 3. توفير مناخ من الثقة بين المدير والمرؤوسين.
 4. توفير مناخ من التعليم المستمر والسماح بمأمش من المخاطرة والخطأ والتجربة.
 5. توفير الدعم الدائم والحماية للمرؤوسين من أجل الإبداع.
 6. توفير تدفق مستمر لمعلومات.
- وهذه العناصر تمكن المرؤوسين من أداء العمل بجودة عالية مما يحقق التمكين الذي يحقق رضا الموظفين وبالتالي رضا الجماهير كما أن مقومات التمكين أيضا تساهم في زيادة مستويات التمكين لدى الموظفين والتي من أهمها وأقواها (المعرفة والمهارة، المعلومات، الثقة، الخوافز) ومن ثم تحقق رضا الموظفين وبالتالي رضا الجماهير وهو ما يوضحه الشكل التالي:¹

الشكل رقم (03): رضا الجماهير



المصدر: من اعداد الطالبتين

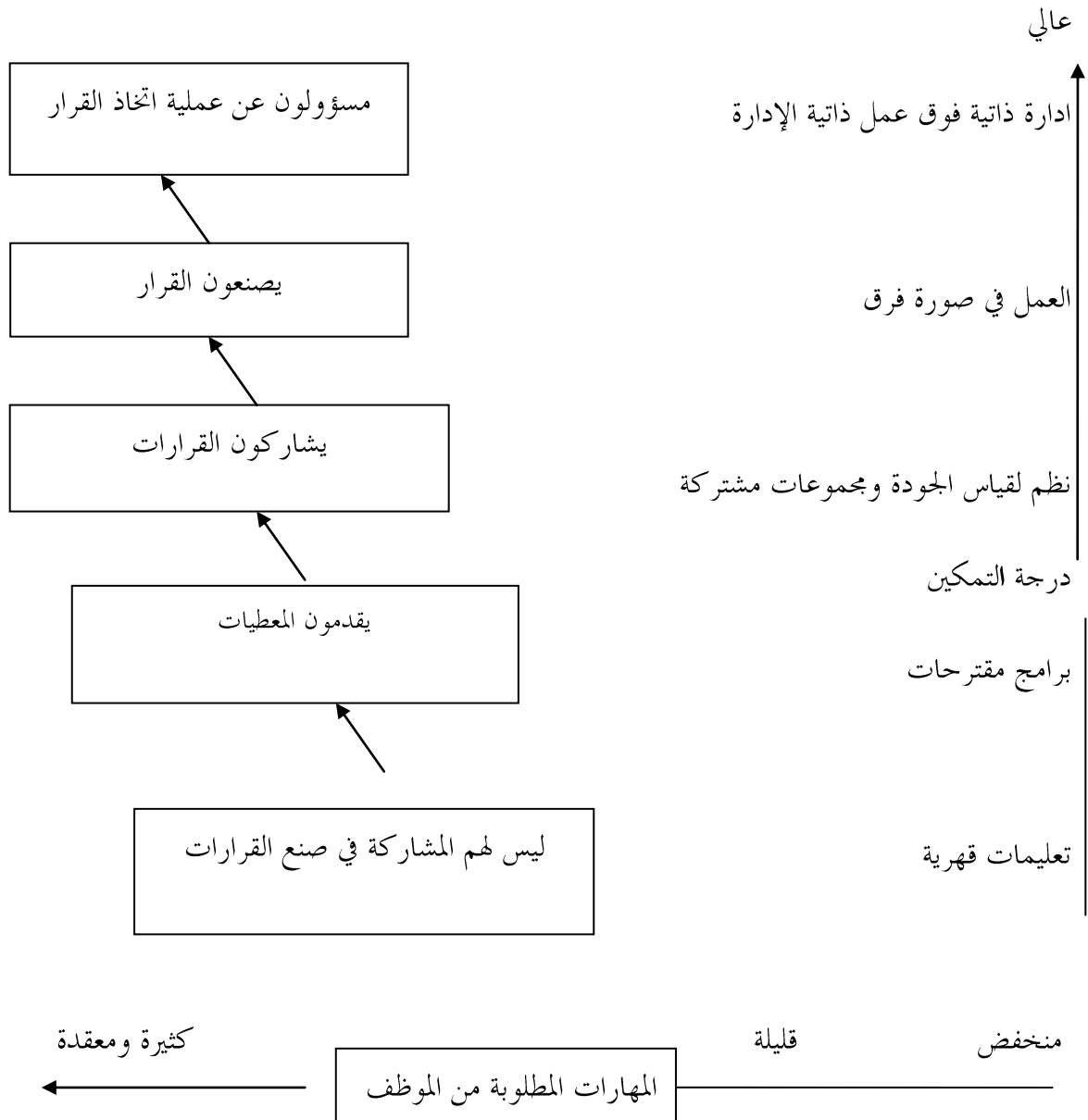
¹. كرمية توفيق، نفس المرجع السابق، ص37.

ب) تدرج مستويات التمكين:

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما تريد أنت - كمدير - أن يفعلوه، بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري، وتحتاجه فعلا المنظمة، ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى الأعلى لكن المشكلة هي في كيفية نقل الرسالة إلى العاملين دون إستحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، وهو أكثر سهولة مما نعتقد مع الإعتراف بأنه يتطلب مستوى عاليا من الانفتاح والتزاهة من قبل الإدارة العليا.

ويطبق كثير من المنظمات اليوم برنامج التمكين لكن ذلك 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، وأساليب التمكين الحالية وتسيير في التسلسل. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): تسلسل التمكين



المصدر: أحمد تيغزة، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، ص51

يتضح من هذا الشكل أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل من حيث يشارك العاملون في صنع استراتيجيات المنظمة والذي يتمثل في منح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة اتخاذ القرارات والتي يمكن أن تعمل إلى توظيف وتنظيم و فصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافآت.¹

¹. أحمد تيغزة، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2015/2016، ص 48 - 51

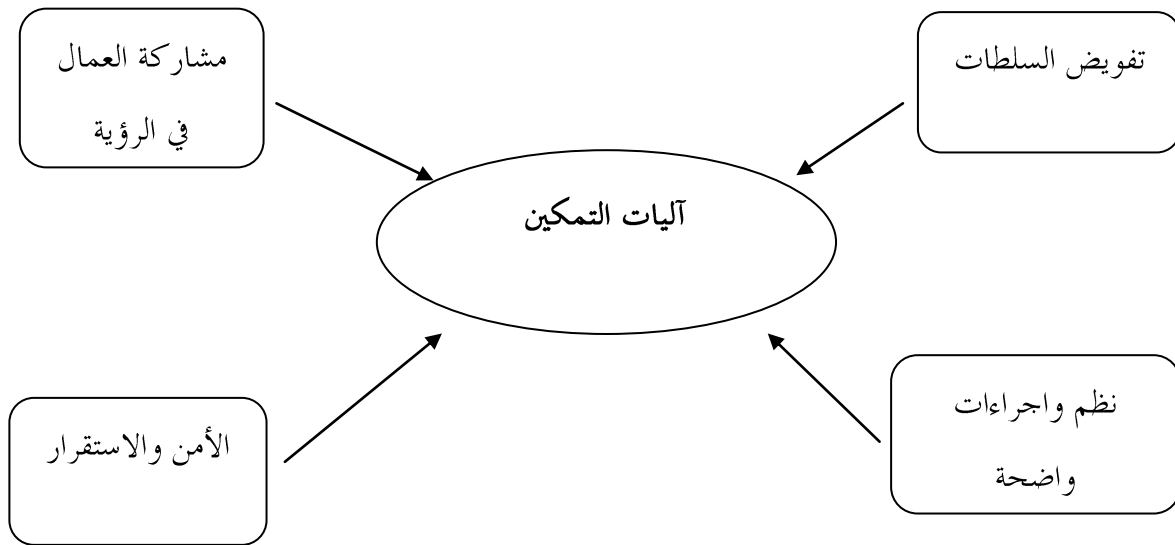
المبحث الثالث: آليات وشروط تمكين العاملين

تطرقنا فيه إلى آليات تمكين العاملين، شروطه خطواته أثر تمكين العاملين على المنظمة والموظف.

المطلب الأول: آليات التمكين

1. تفويض السلطات والمسؤوليات لهم.
2. مشاركتهم في رؤية الإدارة العليا.
3. توافر نظم وقواعد وإجراءات للعمل.
4. تدعيم الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار

الشكل رقم (05): آليات التمكين

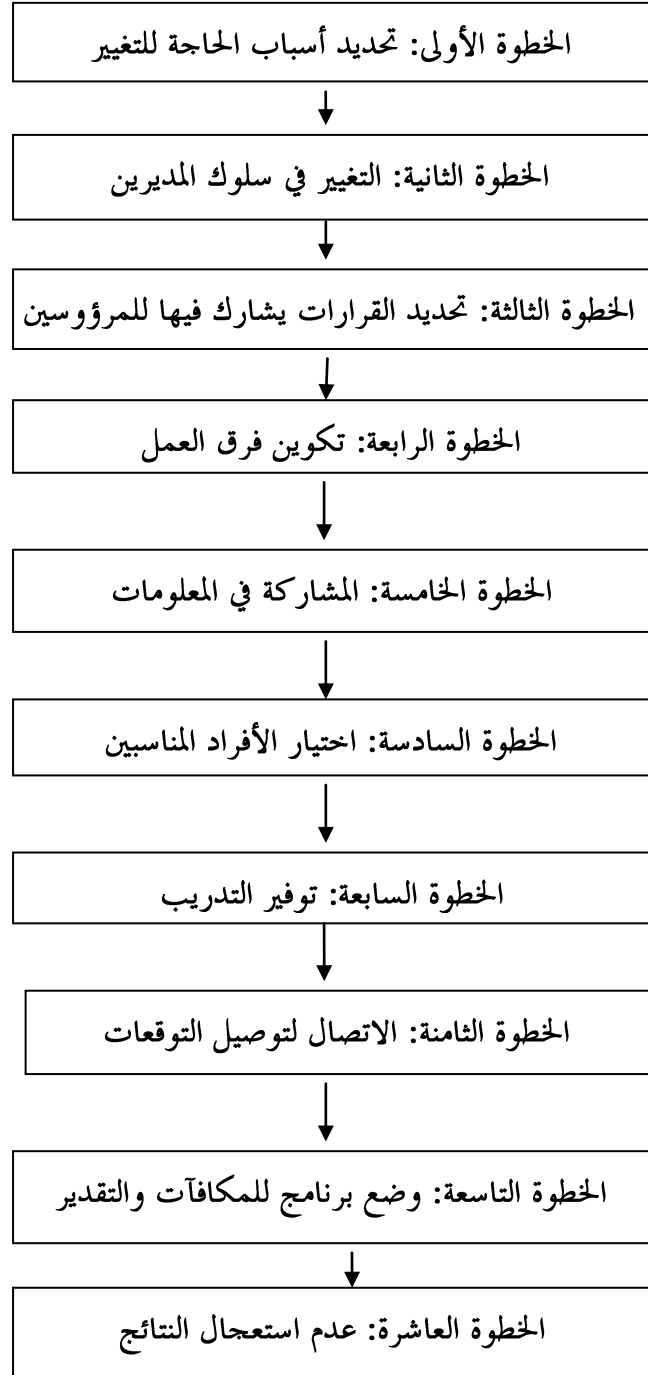


المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: خطوات تنفيذ تمكين العاملين.

أن المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن بعدة خطوات هي:

الشكل رقم (06): خطوات تنفيذ تمكين العاملين



المصدر: من اعداد الطالبتين

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين. وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة. هل السبب؟:

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

وأياً كان السبب أو الأسباب، فأن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي 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 تنفيذ التمكين.

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين سيكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة إلى التغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين. فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي في عملية التمكين. والهدف من وجود المدير هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم ولأدائهم. فالمدرّب شخص يهتم

بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي "jones 1995"، بالإضافة إلى ذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعليم والتطور والنمو.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يجذبون 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.

الخطوة الرابعة: 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 ككل. 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.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

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

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

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

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلائم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.¹

المطلب الثالث: شروط تنفيذ تمكين العاملين.

أصبحت المناقشة بمبدأ تمكين العاملين أهم صحيحة في أساليب إدارة القرن الحالي، والتمكين يعطي المزيد من المسؤوليات والسلطات رغم أن المديرين يعتبرونه نوعاً من التنازل عن أوضاعهم الوظيفية ولكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

أولاً: تدريب العاملين:

لا يمكن أن تعطى للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك ورغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المديرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إلغائه لقليل التكلفة في الأوقات الصعبة. والتمكين بدون تدريب يمكن تمثيله كأنه تدفق لشخص ما في مياه البحيرة وهو لا يعرف العوم وتطلب منه النجاة وللتدريب أهمية ودور مهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها تماماً العمالة اليدوية وحل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية، فلا يمكن الاعتماد هنا على ما تلقاه العاملون في المدارس والجامعات فقط حيث أنها مازالت قاصرة على إمداد العاملين بكل المهارات بل يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين وتطوير تقنياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق الذكر، ص ص 10-08

ثانيا: المشاركة في الرؤية:

يجب أن تشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، ومما يؤسف له أن بعض المنظمات ليست لديها رؤية واضحة وأن وجدت تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا ولا تتعداها لباقي العاملين الذين يشعرون بالقلق اتجاه ما يحدث للمنظمة واتجاهاتها في المستقبل فهم ليسو على دراية بالصورة الكلية وليست لديهم المعلومات، رغم أنهم مفتاح التوجه للمستقبل والمشاركة في الرؤية وقبول العاملين لها تحقق نوعا من التماسك ووحدة الهدف فهي تمثل البوصلة التي تنظم جميع القوى بالمنظمة وتشير إلى المقصد الذي ينبغي الوصول إليه، فإذا لم تستطع المنظمة أن تنقل وبوضوح جميع الآمال والتطلعات والأهداف المتعلقة بمحصة السوق وحجم الأعمال والتكاليف فلن يكون لها أي رد فعل الإدارة الوسطى والعاملين أيضا فالرؤية من أهم مقومات نجاح المنظمة حيث تركز أنظار العاملين على المستقبل وتلقي الضوء على مسببات التغيير وتعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة لكل من يحاول تغيير الوضع الحالي وتوجد العاملين ذوي الخلفيات والخبرات والثقافات المتباينة لإنجاز هدف واحد.

إن عملية اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات يشمل معرفة ما هي العوامل المناسبة لعمل ما يذكر لك لا يعني الحاجة إلى المعرفة أي شيء أكثر من ذلك والمفتاح لمنح التمكين الناجح في هذا الصدد طبقا لشاكتون : هو أن يكون العاملين قادرين على تحديد المعلومات التي يحتاجونها ومتى يحتاج هذه المعلومات وأي من أعضائه سيحتاجه وتكون مهمة المدير في هذا الصدد تسهيل نقل هذه المعلومات والتأكد من توفير للفريق ما يحتاجه.

ثالثا: وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير

يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلائم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة، فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوسهم لكي يحدث مثل ذلك التأثير فلا بد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة وان تصاغ بصورة واضحة لا محال فيها لسوء الفهم وتخرق المنظمة بصرامة شديدة فلا مجال هنا للاختيار وبدون ذلك فان الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة في احتلال الساحة وتفشل الإدارة في تطوير عملياتها وتصبح كمن يدخل الحرب ويترك رسم المعركة للأعداء.

رابعاً: إعادة هيكلة نظم المكافآت

لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حضى العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول فإن لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة وبدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحدائه خاصة وأن الكثير من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة أن تضعهم في نفس القارب مع المنظمة والمنظمة تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية، ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة واختصروا الإجراءات، وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم وقد حان وقت المشاركة في جني الثمار.

والكثير من المنظمات اليوم بدأت في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز فهي تتوقع أن يؤدي كل فرد ما يتوقع منه وفقا لمستويات أداء عالية، بعد حصوله على التدريب والخبرة اللازمة ولذلك يستحق أن يحصل على سعر السوق الذي يقدر مجهوداته في جميع المنظمات، كما أن بعض المنظمات تربط نظم الأجور بها ابتداء من رئيس مجلس الإدارة إلى أقل مستوى يرضى العميل ومستوى جودة المنتج والخدمة، وهي هنا لا تفرق بين العميل الخارجي أو الداخلي أي تشعر العاملين بملكية النتائج بدلا من المراكز والأوضاع الوظيفية وهذه الملكية تسمح للإدارة بأن تضع برامج ثابتة للأجور وبالمثل غير مرتبطة بالأوضاع الوظيفية ولكن مرتبطة بأداء الفريق والنتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.

خامساً: ثقة في العاملين

مرت الكثير من العقود التي كانت الإدارة تظهر من خلال سياستها عدم الثقة في قدرات العاملين أو في مدى استفادتهم وأمانتهم، ولذلك استخدمت أساليب القمع والتخويف المباشر والغير المباشر وكانت استجابة العاملين بالمثل كذلك، ولم تحدي كل مبادئ وبرامج الإدارة في ذلك الوقت بإصلاح فجوة الثقة بين الطرفين.

أساس عمليين التمكين هو الثقة أي ثقة المديرين في العاملين، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

فالثقة يتم بناءها بمرور الوقت من خلال السلوكيات والتصرفات من كل الجوانب، فالعاملين في كافة المستويات الذين يفتقدون الثقة بالإدارة أو يخافون الوقوع في الخطأ لن يتحملوا أية مسؤوليات جادة في هذه المرحلة، فالمديرون الذين مازالوا يعتقدون مبدأ المجابات حتى في اختيار من يقومون بالتفويض أو التمكين لهم لن يتمكنوا أيضا في تحقيق أية انجازات ذات قيمة.

سادسا: تدعيم الأخذ بالمخاطر

بعجز العاملين عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في مناخ محفوف بالمخاطر تزداد فيه المشاكل التي لا يملكون حيالها إلا الحلول التقليدية التي يجدونها، وتكلف عدم التصرف خوفا من المخاطر أكثر بكثير بحدوث بعض الأخطاء يستلزم ذلك من المديرين أن يتحركوا بسرعة تعادل سرعة تحرك وتغيير الأهداف، وحتى إذا فقد أحدهم الطريق بعض الشيء أفضل من التصويب بدون هدف إطلاقا.

فالمنظمة لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرون الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي، والتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطائهم الصلاحيات والسلطات وسوف يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم أقرب منها من مواقف العمل اليومية . وعندما يعاقب العاملين لحدوث أخطاء فسوف يتم إخفائها ، وتختفي المبادرات والابتكارات والإبداع وأفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع كل من يأتي بمنتج أو فكرة جديدة من خلال إشراكه بملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية بل يعين مديرا لتنفيذه حتى ولو يحمل في طياته روح المغامرة ويحصل رسميا على هذا اللقب وما يتبعه من مكافآت وفرص جديدة في المستقبل، بل يتم وضع سياسة رسمية تشجع العاملين على قضاء 15 بالمائة من أوقاتهم في العمل في اختيار مشروعات جديدة يقومون بإدارة تنفيذها مع اعتبار أن الفشل تجربة تعليمية وخطوة للنجاح.¹

¹. كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 105- 110 .

المطلب الرابع: أثر التمكين على الفرد في المنظمة.

إن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة والموظف

نجاح عملية التمكين = إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين

أولا أثر تمكين العاملين على الموظف: يحقق التمكين نتائج بأغلبها إيجابية للموظف المناسب وتناسب مع مفهوم

التمكين وهناك العديد من المزايا التي تنجم عن الموظف والعميل منها:

- تحقيق الانتماء: حيث يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي للموظف وكذلك انتمائه للمهام التي يقوم بها، أضف إلى ذلك انتمائه للمنظمة وفريق العمل الذي ينتمي إليه.
- المشاركة الفاعلة: يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفعالية الهادفة.
- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة لدى الموظف وتحقيق ذلك من خلال التنمية والتدريب.
- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط في موظفيها بسهولة وزيادة معرفة ومهارات الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره سيما عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره بالتأثير على النتائج ويشعر أنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرة شاملة، كذلك يرى مايقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركة فيتغير معنى العمل بالنسبة له من معنى محدود إلى معنى شامل.
- تحقيق الرضا الوظيفي: هو إحدى المزايا المتحققة من نتائج التمكين حيث أن الشعور بحرية التصرف والمشاركة في استقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

ثانياً أثر تمكين العاملين على المنظمة: من أهم الآثار المترتبة على تمكين العاملين على المنظمة هي:

1. زيادة ولاء العاملين بالمنظمة وذلك من خلال شعور العامل بالتمكين والتصرف بالعمل.
2. تحسين إنتاجية العمل كما ونوعاً
3. مساعدة المنظمة ببرامج التطوير والتجديد: حيث أن الموظف المتمكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة له.
4. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة بالإضافة إلى تحقيق مؤشرات مالية جيدة.
5. تحسين العلاقات بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين العاملين فيما بينهم وبشكل يؤدي إلى تغيير جذري في العامل لزميله في العمل.
6. يعمل على تنمية طريقة تفكير المدراء وتطوير قدراتهم الإبداعية.¹

¹ - عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، "أثر تمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية رسالة ماجستير، 2016، ص ص 40-41

خلاصة الفصل:

مما سبق يتبين أن موضوع تمكين العاملين من المواضيع الإدارية الحديثة يحث يهتم بإقامة و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين وتحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار و كسر الحدود الإدارية و التنظيمية الداخلية بين الإدارة و العاملين ، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الإهتمام بالعنصر البشري السبيل للمنافسة و تحقيق التميز و لاشك أن الإهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات و الشركات خصوصا في ظل التحديات و التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال و الضغوط المرادفة للمنافسة العالمية. ومنه فإن التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون و روح الفريق و الثقة بالنفس و الإبداع و روح المبادرة ، فجوهر التمكين يتمركز حول منح الرؤسين حرية في أداء العمل و مشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر فكلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل إلى درجة أرقى و هي ولاء و انتماء الموظف للمنظمة بحيث يصبح قادر على تكريسه على طاقته و إمكانياته من أجل بقاء و نجاح منظمته.

الفصل الثاني:

الإطار النظري حول

الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي استحوذت اهتمام الباحثين و الدارسين و تحديد المسؤوليات و رفع الرواتب غير كافية لتشجيعه على رفع كمية إنتاجية ، و إن الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهاتهم و ردود أفعالهم تجاه أعمالهم ، و عليه فقد يعتبر الرضا أهم الدوافع الاستمرار في العمل و إتقانه ففي الواقع للفرد أهداف يسعى إلى تحقيقها في عمله و تكون النتيجة حينئذ رضاه عن عمله و كذلك يصبح مصدر فخر له و يزداد هذا الرضا لدى الفرد حينما يكون راضيا بدرجة عالية من راتبه و تتاح أمامه الفرص الكبيرة للترقية و تنخفض درجة رضاه هذا إذا لم تتحقق معظم هذه الأهداف و قد ينعكس في صورة استياء وعدم رضا عن الوظيفة و نستعرض في هذا الفصل كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى الفرد و الإمام و لو إلى حد ما.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

تطرقنا من خلاله إلى مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته أسبابه وعوامله وإرشادات تحقيق الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

- إن مفهوم الرضا الوظيفي قديم وبخاصة في تراثنا الإسلامي، حيث أشير إليه في القرآن الكريم وفي الأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد، إن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية في الحياة. وهو أعلى مقومات المقربين ومنتهى الإنسان في العمل وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين، وإنما العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات قال تعالى: ((قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ)) سورة المائدة آية 119 والرضا كما تشير بعض المعاجم اللغوية هو: ضد السخط، وارتضاه: راه له أهلا، ورضي عنه وأقبل عليه (ابن منظور، 1956)¹.

- يعرفه لوك (LOCKE): الرضا الوظيفي بأنه شعور بالسعادة ناتجة عن الرضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل وتتفاعل فيها قيم الفرد ونظراته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وهذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد وعمله وعندما يتحقق الرضا وقد يعزى ذلك إلى ضغوط نفسية بسبب عوامل عديدة منها عدم الاستجابة لتحسين راتبه والحوافز المرتبطة بها، وقد تكون ناتجة عن سوء المعاملة أو الشعور بالملل أو أسباب أخرى كثيرة.²

- تعريف لوك (LOKE): الرضا الوظيفي يعبر عن حالة عاطفية صارت ناجحة عن إدراك الفرد لوظيفته وعلى أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة، على شرط أن تكون هذه القيم المتطابقة مع حاجات الفرد.³

- حسب « concept of satisfaction »: يعد موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي اهتم بها الباحثون، كونه من العوامل الأساسية للمناخ التنظيمي وعلاقته بالإنجاز والإنتاجية والدافعية والقيادة

¹ - ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، ص41

² - سامي يوسف العدوان، "أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في منظمة الأعمال (دراسة ميدانية في قطاع البنوك والاتصال) لاودن، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 2014/12، ص146

³ - لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دار الأيام، 2014، ص119

وغيرها من المتغيرات التنظيمية، فالرضا الوظيفي مؤثر على فعالية التنظيم. ومن التعاريف التي وضحت مفهوم الرضا الوظيفي هو تعريف (luthans) حيث عرفه بأنه " حالة الشعور لدى الفرد العامل بالسعادة نحو الوظيفة".¹

- ويعرف جنسبرج ((GINZBERG)) وزملاؤه، بتحديدهم لثلاثة أنواع مختلفة للرضا عن العمل: أولهما عوامل الرضا الداخلية، وهي تلك التي تأتي من مصدرين هما: السعادة أي السعادة الوظيفية، والأساس بالإنجاز الذي يعتبره الفرد من مقابلة مستويات اجتماعية للنجاح وثانيهما المراضيات المصاحبة التي ترتبط بالظروف المختلفة للفرد وثالثهما المراضيات الخارجية، وهي المكافئة والأجور والعلاقات.²
- ويعرف أيضا على أنه " محصلة لمجموع المكونات النفسية والاجتماعية للفرد، بالامتزاج مع مجموع المحفزات المادية والمعنوية المستمدة من بيئة عمله، والذي يتجسد أخيرا في سلوكه الظاهر".³
- يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم علم النفس غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية ولعل الغموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور مئات من البحوث والدراسات حول الموضوع، كذلك لتداخل مع مفاهيم أخرى كالروح المعنوية والدافعية، ومن بين ما عرف به الرضا الوظيفي ما يلي:

- أما كل من سميث وكاندل وهولن : "BEHLING AND SHRIEIM" فإنهم يعرفون الرضا الوظيفي بأنه استجابة عاطفية لمراحل الموقف الوظيفي، لا مصاحب الفوارق الموجودة بين ما هو متوقع أن يكون مقبولا ومعقولا كما يتم ممارسة على مستوى الواقع.⁴
- أما (شلول): فيعرف الرضا الوظيفي بأنه " ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، والذي يستمد الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء، وزملاء، ومرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية، واستقرار ومن الإشراف، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي".⁵

¹ - آيات عثمان عبد الرزاق، "الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد"، مجلة تكريت الإدارية والاقتصادية، العدد 01، 2005/02، ص 25

² - عبد الله بن عبد المحسن المدج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في خدمات الطبية للقوة المسلحة رسالة ماجستير، الرياض، 2003، ص 22

³ - صبيان إيمان، بوشخي عائشة، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية تلمسان، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد 09/2016، ص 165

⁴ - عيسى، طارق عبد الرؤوف، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للطبعة الأولى، 2014، ص 30

⁵ - سالم تسيير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء، 2010، ص 64

- إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة أو البيئة التي يعمل فيها.¹
- كما يعرف مركز البحوث لجامعة ميتشيغن "MICHIGAN": الرضا الوظيفي بأنه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع.²
- الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وإن الرضا الوظيفي هو أيضا مجموع المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والانتاج.³
- مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي اهتم بها الباحثون كونه من العوامل الأساسية للمناخ التنظيمي وعلاقته بإنتاج و الإنتاجية والدافعية والقيادة، وغيرها من المتغيرات التنظيمية، فالرضا الوظيفي مؤشر على فعالية التنظيم ومن التعاريف التي وضحت مفهوم الرضا هو تعريف LUIHANS 1989 عرفه بأنه حالة الشعور لدى الفرد العامل كالسعادة نحو الوظيفة.⁴

❖ أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد والمنظمة:

- إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا في العمل.
- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل.
- خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنية للوصول إلى قيمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها، فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.
- بالرغم من المعدات والتكنولوجيا يبقى العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية. لذلك تسعى المنظمة لأن يكون راضيا عن عمله. لأن الموارد البشرية هي الدعامية الأساسية لها تؤديه المنظمة فهو يضع الاستراتيجيات، ويرسم الأهداف وينفذها وهو الذي يتابع و يقيم.

¹ - مشعل محمد المجالي، الرضا الوظيفي في إدارة المكتبات دار الزهد، ص39

² - ستي سيد أحمد، "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل" أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، الجزائر، 2016-2017، ص03

³ - بوفرورة زوينة، "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2009-2010، ص53

⁴ - أحان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي- دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد عمان، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الكويت، ص21

- تقديم المساعدات للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين، والابتعاد عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي.
- انخفاض ملموس وواضح في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث، وتحقيق مستوى أمان عالي، وانخفاض في السرقة والغدر والضياع والصراع وتوقف العمل.
- انخفاض الشكاوى والتعاون بين القيادة الإدارية والمؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال.¹

المطلب الثاني: أسباب وعوامل الرضا الوظيفي

أولاً: أسباب الرضا الوظيفي

تبين الدراسات في مجال الرضا الوظيفي غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل الدوران، ويخفض نسبة الغيابات ويرفع من معنويات العاملين وعليه يمكن تحديد الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي كما يلي:

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في مؤسسات مختلفة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكون أقل عرضة لحوادث العمل.

*وهناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.²

¹ - زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، مجلة ماجستير، تخصص: علم الاجتماع التنظيمي، 2013، ص 37

² - أحمد كردي، سلوك الرضا الوظيفي نشرت يوم 12 يونيو 2011 <http://hrdiscussion.com/hr97742.html>

الشكل رقم (07): عوامل الرضا الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالبتين

(أ) عوامل خاصة بالفرد:

1. حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع توفر في المقابل الرضا.
2. اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي.
3. الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء الذي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.
4. محتوى الوظيفة: وتتمثل في محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه.

(ب): عوامل خاصة بالأداء: يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد العوامل التالية:

- ارتباط الأداء بالمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب.
- إدراك الفرد بأن الحوافز والمكافآت ذات أهمية بالنسبة له إدراكهم بالعدالة في توزيع العوائد.
- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد: وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها. فبعض الأفراد قد لا يكتفوا بأداء العمل. فقد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال

تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلمات الرضا بصورة جيدة.

- **العوامل التنظيمية:** وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك بالبيئة والظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث وأن الدخل المالي إذا كان مناسب للفرد يحقق درجة من الرضا.

وهناك عوامل أخرى هامة لرضا الوظيفي:

* الرضا عن العمل نفسه. * الاندماج مع الزملاء في العمل. * عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.¹

المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن تحدد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. **تعدد المفاهيم وطرق 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 وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.
2. **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا شخص قد يكون عدم رضا شخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
3. **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 متناقضة ومتضاربة الدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجري في ظلها تلك الدراسات.

¹ - عبيد شيخ، حمداني كثر، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الماستر، سعيدة، 2016-2017، ص33-34

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ونع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5. الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاهم عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس التأثير لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

❖ نلاحظ أن الفرد العامل لديه أهداف خاصة به يسعى إلى تحقيقها من خلال العمل ويمتلك بالمقابل طاقات كامنة خلاقية، وإن الإدارة الفاعلة هي القادرة على فهم هذه الأهداف وتبليتها لإشباع الدوافع والاحتياجات الإنسانية مما يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

— على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي ويكون الرضا الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظرا لاختلاف هذه المسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

¹ - مشعل محمد المجالي، مرجع سابق، ص 44-45

-لقد حدد كيث ديفز (DAVIS): ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها في العمل مباشرة والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة.

أ/ الجوانب التي لها علاقة مباشرة بالعمل:

- ❖ كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر فيما يقومون به من أنشطة يومية.
- ❖ طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم وبدل ما لديهم من طاقة للقيام به.
- ❖ العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزوال الآخرين والاتصال بهم.¹

ب/ الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:

- ✓ تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في التنظيم له هدف فعال.
- ✓ تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبالخصوص توزيع الأدوار.
- ✓ الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

• أما (بدر): فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل هي:

- 1 عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة لإشغاله لوظيفته مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين، (الزملاء، رؤساء، مرؤوسين).
- 2 العوامل المرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا وعمقا الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة، (التخطيط، الرقابة، والتنفيذ)،

¹ محمد بن معيض جويعيد الوديعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، ماجستير، 2010، ص62

والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بإنجاز واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها والمستوى الإداري للوظيفة.

3 عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه والإجراءات ونظم الاتصال في المؤسسة.

4 عوامل متعلقة بالفرد نفسه مثل: شخصية الفرد ودرجة استقراره في حياته والسلم والمؤهل العلمي وجنسه وأهمية العمل بالنسبة له.

5 عوامل بيئية وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

- وفي الاتجاه نفسه يرى (عبد الخالق) أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا هي:

(أ) - العوامل الذاتية: وقسمت إلى نوعين:

أولاً: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل، والخبرة.

ثانياً: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

(ب) - العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من أجواء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل:

➤ الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.

➤ الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته

➤ العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، وزملاء، ومرؤوسين).

(ب) - العوامل البيئية: هي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن

وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو

المدينة) لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره

لدوره، وما يسوده هذا المجتمع من أوضاع مؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابيا وسلبا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.¹

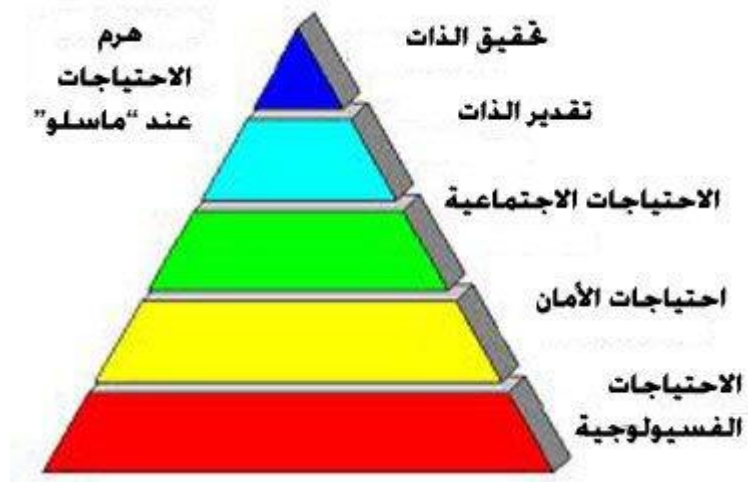
المبحث الثاني: طبيعة الرضا الوظيفي.

تناولنا فيه نظريات الرضا الوظيفي قياسه أثاره ونتائج الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

1 نظرية ماسلو: رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها وإذا ما أشبعت هذه الحاجة يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر... وهكذا. وقسم هذه الحاجات إلى الفسيولوجية في قاعدة الهرم من ثم الحاجة للأمن والحب والاحترام وتنتمي بالحاجة إلى تحقيق الذات في القمة.²

الشكل رقم(08): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: إيناس فؤاد نوراى فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين رسالة ماجستير،

ص30

¹ - سالم تسيير الشرايدة، مرجع سابق الذكر، ص98.

² - إيناس فؤاد نوراى فلمبان، مرجع سابق الذكر، ص30

2 -نظرية العوامل الوقائية الدافعية: نجح هرز برغ « HRZBERY » للتوصل إلى أن من العوامل التي تخلق لدى الفرد شعور بالرضا الحالي عن الوظيفة وهي الاعتراف والتقدير والإنجاز والترقية وإدراك الفرد لقيمته وتحكم الشخص في وظيفته وإمكانية التقدم وإتاحة فرصة النمو إذ يؤدي إشباع هذه الحاجات إلى درجة عالية من الرضا عن العمل وزيادة الإنتاج.

3 -نظرية التوقع

4 -نظرية المساواة

5 -نظرية $x - y$ دوكلاس ماكريكر

وتقسم هذه النظرية إلى:

نظرية X : وهي التي تفترض أن الإنسان سلمي ولا يحب العمل ولا يريد تحمل المسؤولية ويقبل أن يكون تابعها ويفضل دائما أن يجد شخصا يقوده .

أما نظرية Y : فهي التي نفرض أن الأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية و مواجهة التحديات وان المسؤولية مغروسة في جوهر الإنسان وان العاملين به يخلقوا هذا أمال الإدارة فهو يحب أن يكون قائد لا تابع ويسعى لتحقيق ذاته ويكون هذا الإنسان محبا للأساليب الايجابية .

● خلاصة لنظريات التي تهتم بالرضا الوظيفي: أن هناك آراء متعددة والتي أكدت على الحاجات وتسلسلها وكيفية إشباعها وبالرغم من تباينها بالآراء إلا أنها اتفقت على أن إشباع الحاجات يبدأ من الأساس الذي هو الحاجة الفسيولوجية وصولا إل الحاجة إلى تحقيق الذات فمثال ماسلو قدم نموذج للدافعية والمؤثرات عليها. في حين ركزت نظرية التوقع على رغبة الفرد في العمل والأداء واعتبار العمل وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة ونظرية هرز برغ في أكثر النظريات تحقيق الهدف.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي.

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثيرا من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي على الرؤساء في العمل على مرؤوسيههم.ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين الأولين هو نوعية والثانية ذاتية.

1 - المقاييس الموضوعية:

- أ. الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله. فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل. وأكثر حرصا على حضوره إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل. وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات الاستياء اتجاه العمل فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها. مثل: المرض والحوادث والظروف العائلية القاهرة وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله. لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظرف طارئ يقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله. لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات على الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد ولكل مجموعة عمل أو قسم فيما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهر إخلال تستدعي الدراسة والعلاج. ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب إلا أنه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العدل الأمريكية. ويحسب معدل الغياب وفق الطريقة كالاتي:
- ويحسب مجموع أيام الغياب بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين أما متوسط عدد الأفراد العاملين (فيمكن الحصول) في أول فترة وعدد العاملين في آخر الفترة وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة أي استبعاد أيام العطلات الأسبوعية والعطلات الرسمية التي تعمل فيها المنظمة.
 - وبتطبيق المعادلة السابقة على منظمة كل متوسط عدد العاملين فيها خلال شهر = 2000 عامل وكان عدد أيام العمل خلال شهر = 25 يوم ومجموع أيام الغياب للأفراد خلال نفس الشهر = 900 مرة. فإن معدل الغياب يحسب.

ب: ترك الخدمة: يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالة) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة. وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير البرامج على الرضا. ويحسب معدل ترك الخدمة على

أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوماً على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل.¹

2 - المقاييس الذاتية للرضا:

تعتبر من الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا يمكننا أن نميز بين (04) أربعة طرق رئيسية نتعرف لها فيما يلي:

1 - طريقة التدرج التجميعي ل "ليكرت ":

في سنة 1932 نشر " ليكرت " موضوعاً " تحت عنوان " تقنية قياس الاتجاهات " وذلك في مجلة "أرشيف علم النفس" اقترح فيه أسلوب جديد يعتمد على مقياس الفئات المتساوية . يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمس آراء وذلك على الشكل الآتي:

- لا ينبغي فرض تحديد النسل بقانون: ولا يحى بأن قياس اتجاه ما لا يتم بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثين

لبناء مقياس وفق منهجية معينة يراعى فيها ما يسمى بتحليل الفقرات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات (الفقرات) التي تعطي الإجابات المميزة ويستبعد الفقرات غير مميزة كما يعتمد الباحث إلى دراسة مدى ثبات وصف مقياس وذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء والمنهجية. والمهم أن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارة صممت بصيغة الإيجاب وعبارات أخرى مصممة بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازنة نوعاً ما ويحسب الاتجاه بجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الشخص المفحوص لمجموع العبارات التي تقيس الاتجاه والإجراء هذا المصائب ينبغي أن يميز الباحث بين النقاط العالية التي قد تدل على اتجاه إيجابي والنقاط العالية أيها التي قد تدل على اتجاه سلبي وذلك راجع إلى صيغة العبارات الموجبة والسالبة التي تقيس الاتجاه كما يوضح ذلك المثال:

¹ . عيسى نبوية، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، ذكره ماستر، تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، 2016/2015، ص ص 28 - 29

(أ) - لا ينبغي تنظيم النسل بقانون:

1 - موافق جدا 2 - موافق 3 - بدون رأي 4 - معارض 5 - معارض جدا

(ب) - يجب تنظيم النسل باستعمال كل الوسائل:

1 - موافق 2 - موافق جدا 3 - بدون رأي 4 - معارض 5 - معارض جدا

(ج) - أن تنظيم النسل تدخل في الحرية الفردية:

1 - موافق جدا 2 - موافق 3 - بدون رأي 4 - معارض 5 - معارض جدا

(د) - ليس تنظيم النسل إلا ترقية للفرد والمجتمع:

1 - موافق جدا 2 - موافق 3 - بدون رأي 4 - معارض 5 - معارض جدا

• باختصار فإن استعمال مقياس ليكرت يتبع الخطوات التالية:

1. بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختصرة صمم بعضها بصيغة الإيجاب وبعضها الآخر بصيغة السلب بحيث تتبع كل عبارة بخمسة "أراء".

2. اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.

3. جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

4. استبعاد العبارات غير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

• معدلات القياس والرد على الأسئلة: وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل ومن أشهر المعدلات

أ/ الأجندة الوصفية عن العمل: والأسئلة تتناول بها خمس جوانب مختلفة في العمل نفس الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

ب/ طريقة قائمة استقصاء جامعة مينوستا لقياس الرضا: وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه).

2 المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة): تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفس المصاحبة للعمل وتتم المقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بحرية في الكلام، وبهذا تتم أول خطوة اتجاه تصحيح أو محو المشاكل.¹

المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي مجموعة من الآثار أهمها:

- استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبرات للمؤسسة من التسرب أو الضياع.
 - تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات تواجهها.
 - تحسين وتطور وتجويد مستوى الخدمات المقدمة.
 - كسب الرضا وولاء وانتماء العميل للخدمات المقدمة.
- وعليه فإن عدم الرضا الوظيفي من المشكلات التي لها آثارها السلبية ويمكن أن يحدد بعض المشكلات التي تتماشى مع عدم الرضا وهذه المشكلات هي:
- عدم الرضا عن الأجر.
 - عدم الرضا عن نوع العمل.
 - عدم الرضا عن طريقة المعاملة.
 - عدم الرضا عن العلاقة بالزملاء.²

المطلب الرابع: نتائج الرضا الوظيفي.

اعتمادا على ما درت فإن الرضا الوظيفي لديه النتائج التالية:

1. بذل الأفراد العاملين قصار جهدهم وقدراتهم.
2. الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 60-61

² - حديجة أحمد محمد، قضايا المجتمع، نشرت في ديسمبر 2014

3. الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنجاز
4. غياب وتضارب المصالح
5. تفادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي.
6. تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة.
7. أخلاقيات المهنة.
8. اندماج وتكيف العمال والانسجام بين العاملين.
9. حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين.
10. الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.
11. تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية الإنتاجية.
12. تخفيف الصراعات والتزاعات بين العمال.
13. تقليل معدلات دوران العمل والغيابات.
14. تحسين وتطوير وتجويد مستوى المنتج، كسب ورضا وولاء وانتماء العمال.
15. الرضا الوظيفي = الاستقرار الوظيفي

وبالتالي يؤدي إلى:

- قدرة جيدة من الاستقرار العام والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسات التي تواجه المؤسسة.¹

¹ - عبيد شيخ، مرجع سابق ذكره ص48-49

المبحث الثالث: علاقة تمكين العاملين بالرضا الوظيفي

بعد التطرق إلى مفاهيم عامة حول كل من تمكين العاملين والرضا الوظيفي حاولنا أن نربط أو نبين العلاقة بينهما من خلال دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي باعتبار تفويض السلطة أحد آليات الرضا الوظيفي وكذلك دور الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي وأثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي.

المطلب الأول: دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي

ويمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال:

- خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفعال بينه وبين القيادة
- زيادة الرضا الوظيفي حيث يساعد التفويض الفاعل في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات العامل فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والتصور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك من شأنه أن يساعد على رفع معنويات العاملين.
- تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين
- إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، وبذلك يمارس القائد من خلال التفويض سلطة الثقة بدلا من سلطة الجزاء.
- يحقق التفويض أكبر عائد للمؤسسة، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من خلال أنه يحقق سرعة أداء العمل، ويحقق المرونة الإدارية، والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.
- التفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، ذلك لأنه من الثابت صعوبة إقدام المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا تفويضهم السلطة حيث يكون لدى القائد الاستعداد لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب على التفويض وإعطاء الفرصة للمفوض إليه السلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الأخطاء.

- يؤدي التفويض إلى خلق وتعزيز الدافعية والثقة والولاء في أنفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، كما تتيح النهوض الفرصة للعاملين لتعلم واكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة وتنميتها، ويساعد على بناء وإعداد كوادر قيادية للمؤسسة في المستقبل.
- تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مثلاً عن طريق تفويض السلطة إليهم، إلى رضا وظيفي عال لأن العامل يحس بثقة وقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة، وتساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة إيجابية وحيدة على تحقيق أهداف التنظيم.
- تنطوي المشاركة للمساهمين في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفاعلة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفاعلة.
- تعمل على زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية لتحقيق الأهداف.
- تفويض السلطة يعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية وقد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يحدون أما يواجه المؤسسة من مشاكل هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم للمشاركة برغبة وروح معنوية عالية.

المطلب الثاني: دور الاتصال الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي

تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية التحول تبني مفهوم التمكين مثلاً إلى الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بما هو وثيق باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية وهناك حاجة للتأكد بأن الاتصال يتم بطريقة فعالة لإيصال الرؤية ومن ثم تحويلها للتصرفات من قبل أفراد المؤسسة، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المرحلة الأولى للتغيير أسس تقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال. فالالاتصال يحظى بأهمية بالغة في بيئة العمل، فوجود اتصالات مباشرة أو غير مباشرة بين الإدارة والموظفين يتيح لهم الإلمام بالمعلومات عن سياسة المؤسسة وأهدافها، كما يوفر الاتصال الفعال في الاتجاهين الصاعد والنازل فرص إبداء الرأي أمام الموظفين والتعريف بحاجاتهم وتبادل المعلومات.

ويمكن أن نلخص أهمية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في النقاط التالية:

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

- إن المفتاح الأول لتمكين أفراد المؤسسة هو المشاركة في المعلومات مع كل فرد في المؤسسة، كذلك يجب على المدراء أن يكونوا متأكدين أن العمال أن يكونوا مزودين بمعلومات حول أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية فقط، ولكن أيضا مشاركون وواعون بما سيكون في المؤسسة ، فالأفراد العاملون عندما يحسون بالأمان كل التغيير يصبح مقبول، أما إذا تم إخبارهم فجأة أن هناك تحول في مسؤوليات اتخاذ القرار بدون سابق علم سيكون هناك رد فعل دفاعي من طرفهم وسيكونون أقل إقبالا على تقبل التغيير، لهذا السبب هناك حاجة ماسة لتمكين العاملين¹.

المطلب الثالث: أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي.

- إن السلوكيات تعمل على خلق شيء جديد أو مختلف وهو سلوك يتجه نحو التغيير، ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية لديهم. وتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين سيما فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل. كذلك بينت الدراسات بأن هناك علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين وهي تلك التي تسهم بشكل فعال في السلوك الإبداعي، كذلك أثبتت الدراسة التي قام بها (TURREY.2006.KNGHT) بأن الحرية في اتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لدى العاملين، كذلك أشارت بأن العاملين الأكثر إبداعاً هم الذين يتولد لديهم نزعة أو يتوفر لديهم ميل نحو الاستطلاع كذلك هم نزعة أو يتوفر لديهم

¹ - قريشي محمد الطاهر، لطيفة أحمد السبي، "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين" لمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 01/2015، ص 70-72

ميل نحو الاستطلاع كذلك هم الذين يتوجهون نحو التعلم ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر، بالإضافة إلى أنهم تتولد لديهم القدرة على مواجهة العقبات والتحديات.

- أشارت دراسة كل من (جواد وحسين 2007): بأن التمكين يعتبر يسمح للعاملين باستثمار الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة لموافقة الإدارة العليا. كذلك أكدت دراسة (SPREITZER.ATAL1999): بأن التمكين يعتبر عاملاً حاسماً لزيادة رغبة العاملين يتحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة ، كذلك أشارت إلى أن التمكين ضروري لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من استمرار العوائق البيئية والتنظيمية وأن اتخاذ الحرية في عملية اتخاذ القرار يساهم في تحسين مستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين، كذلك بينت دراسة على تفسير العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشكلات العمل.

- مما سبق يجد الباحث بأن التمكين الوظيفي يرتبط بعلاقة مع كل من تحمل المخاطرة والمرونة والقدرة على الإقناع بالإضافة إلى استخدام المنهجية العملية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين.¹

¹ - عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، " أثر تمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية رسالة ماجستير، 2016، ص ص 87-88

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لوظيفته والعناصر المتعلقة بها. كما أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير محدد للرضا الوظيفي وهذا باختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه فمنهم من نظر إليها من زاوية الحاجات الإنسانية، ومنهم من نظر إليها من زاوية العوامل الذاتية والوقائية، ومن هنا تتجه المنظمة نحو تحقيق الرضا لموظفيها لدفعهم لبذل المزيد من الجهد وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث الرضا الوظيفي وتمكين العاملين وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية مؤسسة الإسمنت بلدية الحساسنة ولاية سعيدة وذلك لدراسة أثر الرضا الوظيفي على تمكين العاملين على أرض الواقع. وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين حيث حصلنا على المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
2. خصائص مبحوثي الدراسة.
3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.
4. اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت بسعيدة.

المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة الاسمنت.

1. تقديم المؤسسة:

إن المؤسسة الاسمنت بسعيدة (SCIS) هي فرع مستقبل المجمع الصناعي للاسمنت الجزائري GICA وهي شركة ذات أسهم يقدم رأساها ب: 1.050.000.000.00 دج يعد (GICA) مالك لهذه الأسهم أما الإنتاج فهي تنتج الاسمنت من نوع 42.5 cpj وتقدر الطاقة الإنتاجية لها ب: 500000 طن/سنة ولها عدة زبائن أهمها (SODMAC) بسعيدة.

2. الموقع الجغرافي:

تقع شركة الاسمنت SCS بولاية سعيدة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 2 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحد للكلس تقع على بعد 1500 م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم عين الحجر، حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي: ✓ 8 هكتار مبنية.

✓ 11 هكتار للاستغلال (للتفريغ).

✓ 4 هكتار مساحة خضراء.

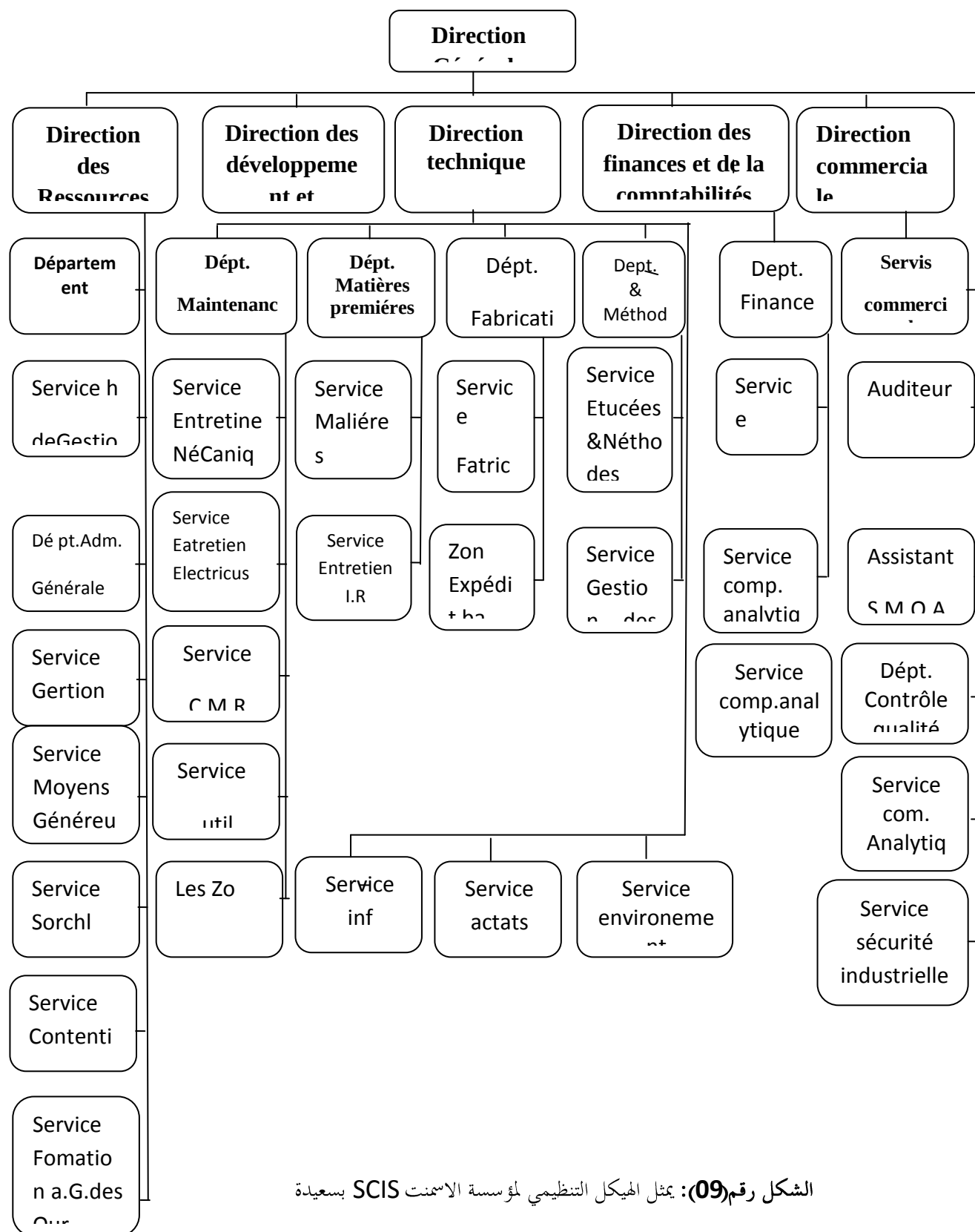
3. نشاط المؤسسة:

تمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع 2 Kg CPJ42.5Mm/F حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية:

الجدول رقم (01): نشاط المؤسسة

المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai de fer
النسبة	من 75% إلى 80%	من 20% إلى 25%	05%	1%

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الشكل رقم (09): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة

• مديرية الموارد البشرية.

تكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال وشؤون المستخدمين والتوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم ومستواهم الفكري والبدني وتوفير ظروف عمل أفضل وتكوينهم وتأمينهم ويعمل تحت لإطارها 05 مصالح.

1/ مصلحة المستخدمين: بها أربع أقسام هي كالتالي:

أ. قسم التسيير المستخدمين: تهتم بشؤون العمال من تسييرهم وملفاتهم، تغير المناصب، العطل، التنقيط وتقديم شهادات العمل وشهادات حساب التعويض لمهمة العمل وكذا إعداد قرارات مختلف لترقية وأيضا إنهاء عقد العمل.

يعمل بالشركة عامل منهم عامل مؤقت، أفواج كل أفواج يعمل 08 ساعات لأن المصنع يعمل 24 ساعة، أي أربعة أفواج يعملون بنظام 24 سا 3X8 أي واحدة تستريح وثلاثة يعملون خلال اليوم الواحد بالمواعيت التالية من 13.00 – 21.00 يومين .

06.00- 13.00 يومين ومن 21.00- 06.00 يومين ويومين راحة وأربعة أفواج يعملون بنظام 8X2 من الأحد إلى الخميس بتوقيت من 05.00- 13.00 ومن 13.00- 21.00 و أسبوع راحة.

ب. قسم الأجور: يقوم بإنجاز كشف الأجور كما يقوم التصريح الشهري لمصلحة الضمان الإجتماعي كما له العلاقة بجمع المصالح ومع مصلحة المحاسبة يمدّها بالوثائق اللازمة لتسجيل تكاليف المستخدمين محاسبيا.

ج. قسم العدد والإحصاء: يشمل كل التغيرات المتعلقة بالعامل، عدد العمال حسب المرتبات الشهري، حسب الفئات، حسب المصالح، وكذا يقوم بإنجاز التقارير الشهري والثلاثية والسادسية والسنوية والخاصة بالتغيرات.

د. مصلحة التكوين: دوره يشمل بالتكاليف بتكوين إطارات المؤسسة وبعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم

وأيضا الممتننين والمتربصين من التكوين المهني لتوجيههم على حسب التخصص المرغّب فيه.

المطلب الثالث: آلية سير الانتاج

- إن عملية الإنتاج مادة الاسمنت تمر بعدة مراحل حتى يصبح المنتج تام الصنع وهي : بعد جلب المادة الأولية من مناطق تواجدها، يتم أولا كسرها (concassage) التي تكون في البداية عبارة عن سحق ، وبعد ذلك يتم تخزينها (stokage) كل مادة على حدى للحفاظ عليها من الطبيعة.
- المواد الثلاثة الأساسية الكلس، الطين ، برادة الحديد (defer /Miner) يتم نقلها الى محطة الاندماج حيث تدمج مع بعضها البعض كل مادة بنسبة معينة. الكلس : 75 / ، الطين: 24.5 / ، mf: 05 / يتم نقلها إلى محطة الطحن (broyeur) حتى تصبح عبارة عن مسحوق ابيض كالفرينة يسمى (farine) وبعد ذلك تدفع هذه المادة إلى الخزانات (LESSILOS) بواسطة محركات ضغط الهواء ثم تأتي عملية الطهي (CUISSON) التي فيها تدخل مادة farine إلى الفرن (FOUR) اسطوانى الشكل ذو ثلاث مناطق: المنطقة الأولى بدرجة الحرارة 900 ° ، أما الثانية 1450 ° ، والثالثة ب 400 ° يدور في نفس الوقت أليا حتى تطهى جيدا، المواد الخفيفة تخرج إلى الهواء " الأعلى " عن طريق المدخنة أما الثقيلة فتخرج عبارة عن مادة بنية اللون نصف مصنعة تدعى CLINCKER وبعد عملية التبريد بجهاز REFROIDISSEUR تنقل إلى خزان خاص.
- المواد الثانوية الأخرى: " الجبس POUZZOLANE- GYPES يتم دمجها مع مادة الكلانكر .
- نسب معينة " GYPES = 75 % ، POUZZOLANE = 20 % ، CLINCKER = 72.5 % ، وطحنهم مع بعض ليخرج بعد ذلك منتج تام اخضر اللون اسمنت يخزن في خزانات ويتم توزيعه "expédition" بطريقتين عن طريق أكياس (en sacs) ، بدون أكياس إلى صهاريج الشاحنات مباشرة (en vrac)
- القدرة الإنتاجية: تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع ب 1700 – 2200 طن يوميا، إنتاج يوازي 500000 طن في السنة.
- تطور الإنتاج: خلال السنوات السابقة ومنذ نشأة المؤسسة نجد أن الحالة الإنتاجية غير مرضية وعجز متراكم على عاتق المؤسسة بسبب الاستغلال السيئ للموارد من جهة إلى الاختلال في المعدات والآلات، رغم التكاليف الباهضة التي صرفت من قروض بنكية أو حتى قرض تحويل الاستثمار من وزارة التخطيط في

1988/04/04 والتي كان من الواجب أن تصل إلى إنتاج 500000 طن سنويا إلا أنه بعد أكثر من 20 سنة من الاستغلال.

ونلاحظ في هذا الجدول تطور الإنتاج منذ سنة 1979:

الجدول رقم (02): تطور الإنتاج منذ سنة 1979

إنتاج مواد الاسمنت	السنة
201 207	1979
282 683	1980
325 008	1981
285 237	1982
273 024	1983
252 425	1985
374 470	1986
313 957	1987
312 909	1988
260 619	1989
246 757	1990
201 405	1991
169 772	1992
280 974	1993
292 467	1994
206 539	1995
177 145	1996
106000	1997
296 062	1998
285 017	1999
301 145	2000
318 377	2001
283 845	2002
356 066	2003

2004	270 273
2005	342 115
2006	380 265
2007	364 495
2008	480 225
2009	495 060
2010	518 230
2011	504 140
2012	470 100
2013	393 110
2014	515 200
2015	565000
	515000

المبحث الثاني : تحليل البيانات وعرض النتائج

يتخوي ذا الفصل وصف المنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وكذا صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل المعالجات الإحصائية التي اعتمدت في تحليل الدراسة، وهذا بالاعتماد على التحليل الوصفي.

المطلب الأول: تقديم الإستبيان

1. عرض الاستمارة:

تتكون استمارة البحث من جزئين:

- الجزء الأول خاص بمعلومات عامة حول أفراد العينة المقتلة أساسا في: الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة.
- أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه للمحور الأول الخاص بتمكين العاملين أما المحور الثاني خاص بالرضا الوظيفي.

2. جمع البيانات وخصائص العينة

- تم تصميم منهجية الدراسة الميدانية بغرض اختبار صحة فروض الدراسة والتوصل إلى تحديد أهم المتغيرات التي تدعم دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي تم التطرق لأساليب جمع البيانات من خلال استمارة الأسئلة عن طريق استجواب موظفي مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة بلدية الحسانية.

3. حجم العينة وخصائصها:

- تم استهداف عينة مكونة من 100 موظف من بين 205 موظف في مؤسسة الاسمنت حجم العينة المستهدف كان 100 موظف إلا أنه تم استرجاع 90 استبانة أي أن ما يقدر ب 20 استبانة لم يتم استردادها من قبل بعض المستجوبين و 10 استبانة تم استبعادها بعدما تبين أنها غير صالحة للتناقضات التي تميزت بها.

الجدول رقم (03): حجم العينة المستهدفة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الصالحة
100	90	70

المصدر: من اعداد الطالبتين

- يوضح الجدول أعلاه أن حجم العينة المستهدفة كان 100 منهم 90 استمارة تم استرجاعها أي 20 استمارات غير صالحة و70 استمارة صالحة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات

يتمثل في تحليل الوصفي الذي يعتمد على التكرارات والنسب المئوية

● المقياس المستخدم:

- تم قياس العبارات المشكلة للإستبانة حسب سلم ليكرت (Likert) الخماسي والذي يمكن من قياس درجة موافقة أو عدم موافقة المستجوبين بالنظر إلى نص السؤال المطروح. كما يمكننا من حساب المتوسط والانحراف المعياري وهذا المقياس أكثر شيوعا ويكون مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث اختيار واحد منها، ولتحديد طول مجال مقياس ليكرت الخماس ونعني بذلك الحدود الدنيا والعليا، تم حسابه كالتالي:
- حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول المجال أي: $0.8 = 5/4$ ثم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس في المجالات:

الجدول رقم (04): حساب المدى

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

● مصداقية الاستمارة:

- تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المجالات والمقالات في إعداد الإستبانة، ثم بعدها تم عرضها للتحكيم على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديميين ذوي الاختصاص في الجامعة بهدف التعرف على آرائهم فيما يخص ملائمة الإستبانة لأهداف البحث ودرجة بساطة ووضوح العبارات المصاغة، أما المرحلة الثانية تم عرضها على عدد من الموظفين باختلاف مستوياتهم لمعرفة رأيهم في صدق محتوى الأداة من حيث أنها تغطي ما وضعت من أجله. وبعد تلقي الآراء تم القيام بتنقيح الإستبانة وتصحيح العبارات المبهمة التي تسببت في عدم فهم الأسئلة وذلك لضمان الصياغة الجيدة

• ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من مدى قياس الإستبانة لمتغيرات البحث المراد قياسها والتأكد من ثباتها وصدقها، تم القيام بإجراء اختبار مدى الإتساق الداخلي للفقرات و كذلك الانحدار الخطي البسيط، وإمكانية فهمها من طرف عينة الدراسة، ومن بين المعايير المستخدمة نجد ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) (α)، فهذه القيمة تتراوح ما بين (0) و(1) بحيث كلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات.

المطلب الثالث: عرض نتائج الاستبيان

الجدول رقم (05): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ والصدق

عدد العبارات	المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
17	تمكين العاملين	0.838	0.915
18	الرضا الوظيفي	0.786	0.886
	مجموع المحاور	0.862	0.928

المصدر: من إعداد الطالبتين

- من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ومعامل الصدق لكلا المحورين قريبة من الواحد دلالة على صدق الاستبيان والاتساق الداخلي بين أسئلة الاستبيان

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة:

تم تحليل خصائص العينة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية وكيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل متغير.

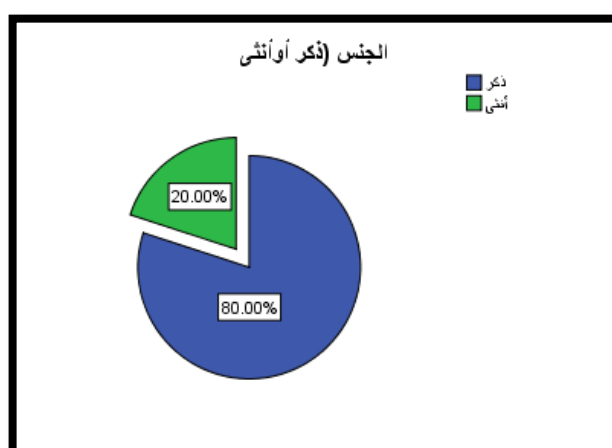
1. الجنس: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على تقسيم مفردات العينة حسب الجنس إلى مجموعتين تمثلت في الذكور والإناث، وهو ما يوضحه الجدول :

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ذكر	56	80	80	80
2	أنثى	14	20	20	100
3	المجموع	70	100	100	

المصدر: من اعداد الطالبتين من برنامج SPSS V19

الشكل رقم (10): يوضح الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss v19

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أنه من 70 عامل يوجد ما نسبته 80% ذكور و 20% إناث

وهذا راجع إلى أن مؤسسة الإسمنت تحتاج عدد كبير من الذكور وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

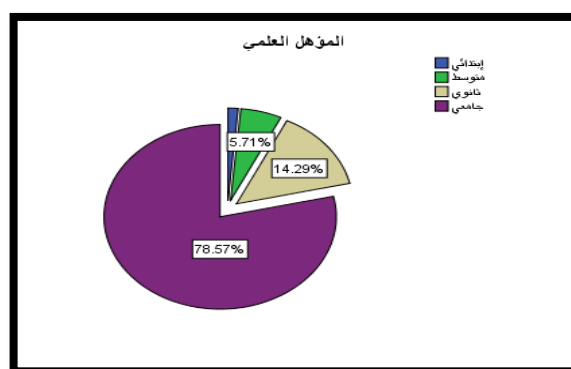
2. المستوى التعليمي: تم تقسيم عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي إلى خمسة مجموعات تمثلت بدون مستوى ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي.

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
2	ابتدائي	1	1.4	1.4	1.4
3	متوسط	4	5.7	5.7	5.7
4	ثانوي	10	14.3	14.3	14.3
5	جامعي	55	78.6	78.6	100
6	المجموع	70	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V19

الشكل رقم (11): المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v19

- نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المستويات المؤهل العلمي للموظفين في مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة كانت نسبة مستوى الابتدائي 1.4% من إجمالي العينة، في حين هناك ما نسبته 5.7% لديهم مستوى متوسط وما نسبته 14.3% مستواهم ثانوي وبلغت نسبة 78.6% الذين لديهم مستوى جامعي

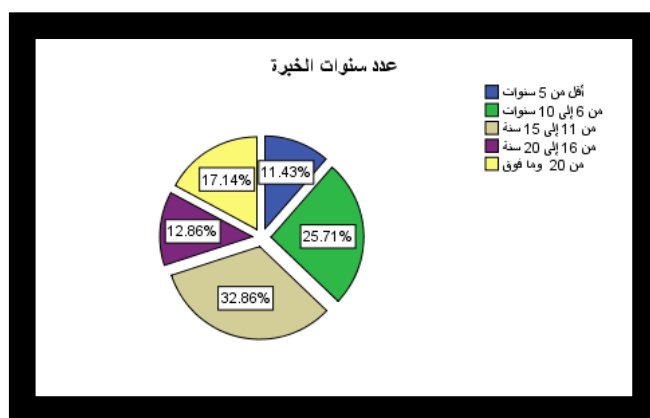
3 - سنوات الخبرة: تم تقسيم عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة إلى خمسة مجموعات والمتمثلة في (أقل من سنوات)، و(من 6 إلى 10 سنوات)، كذلك (من 11 إلى 15 سنة)، و(من 16 إلى 20 سنة) وأخيرا من لديهم خبرة تفوق 20 سنة.

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الرقم	البيان	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	أقل من 5 سنوات	8	11.4	11.4	11.4
2	من 6-10 سنوات	18	25.7	25.7	25.7
3	من 11-15 سنة	23	32.9	32.9	32.9
4	من 16-20 سنة	9	12.9	12.9	12.9
5	أكثر من 20 سنة	12	17.1	17.1	100
6	المجموع	70	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V19

الشكل رقم (12): يوضح عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V19

-يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أنه من بين 70 موظف يوجد ما نسبته 11.43% موظفون جدد لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، في حين هناك 25.7% من الموظفين لديهم خبرة مهنية من 6 إلى 10 سنوات، إضافة لذلك يوجد ما نسبته 12.6% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح من 11 إلى 15

سنة، وكذا نسبة 32.9% تتراوح خبرتهم المهنية من 16 إلى 20 سنة، في حين توجد نسبة مقدرة ب 17.4% موظفين لديهم أقدمية تفوق 20 سنة.

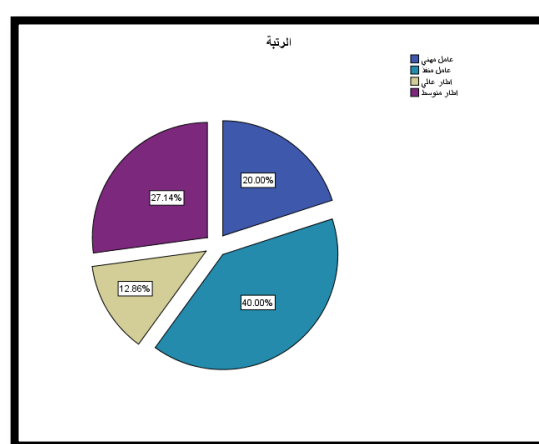
4 - الرتبة: تم تقسيم عينة الدراسة حسب رتبهم عامل بسيط، عامل منفذ، إطار حيث تم تقسيم هذا الأخير إلى عالي ومتوسط.

جدول رقم (09): يوضح رتبة العاملين

البيان	الرقم	النسبة %	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية %
عامل مهني	1	20.0	20.0	20.0
عامل منفذ	2	40.0	40.0	100
إطار عالي	3	12.9	12.9	100
إطار متوسط	4	27.1	27.1	100
المجموع		100	100	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v19

الشكل رقم (13): يوضح رتبة لعاملين



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجا spss v19

- نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه من بين 70 موظف نلاحظ ما نسبته 40 % عامل منفذ وما نسبته 27.14 % إطار متوسط ونسبة 20% عامل مهني و 12.86% إطار عالي.

المبحث الثالث: تحليل واختبار الفرضيات

المطلب الأول: التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

- من أجل دراسة صحة هذه الفرضية يجب القيم بالاختبارات المعلمية

أولاً: تحقق من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي

H_0 : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي

H_1 : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي

جدول رقم (10): التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	كلومجوروف -سيمرنوف			شابيرو-ويليك		
	إحصائي الاختبار	درجة الحرية	قيمة المعنوية	إحصائي الاختبار	درجة الحرية	قيمة المعنوية
للمحور العام	0.064	70	0.20	0.980	70	0.310

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات (SPSS، V، 19)

نلاحظ من خلال الجدول نتائج الاختبارين ويجدر الإشارة انه لا يشترط عرضهما معنا بل نكتفي بنتائج أحدهما، يتضح من اختبار شابيرو -ويليك أن قيمة المعنوية بلغت 0.31 وهي اكبر من 0.05 بالتالي فإننا نقبل فرض العدمي القائل ببيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي ومن هنا يتم استخدام اختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

نستعرض في هذا المطلب نتائج التحليل الإحصائي لإستجابة أفراد عينة الدراسة من المتغيرات التي اعتمدها، من خلال المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية.

المحور الأول: تمكين العاملين

الجدول رقم (11): تمكين العاملين

الأسئلة الخاصة بالمحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	انحراف المعياري
يوجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة	4	10	11	39	6	3.47	1.032
	5.7	14.3	15.7	55.7	8.6		
يشارك العاملون في إعداد الخطط والإستراتيجية والأهداف	0	5	1	49	15	4.06	0.720
	0	7.1	1.4	70.0	21.4		
تتخذ القرارات في أقل المستويات قدر الإمكان	1	5	8	41	15	3.91	0.864
	1.4	7.1	11.4	58.6	21.4		
هناك فرصة متاحة للتطوير والترقية والنمو الوظيفي	1	14	7	35	13	3.64	1.050
	1.4	20.0	10.0	50.0	18.6		
تتوفر المعلومات للعاملين بما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة	2	17	2	39	10	3.51	1.099
	2.9	24.3	2.9	55.7	14.3		
يتمتع العاملون بصلاحيات واسعة وثقة الإدارة	3	14	10	36	7	3.43	1.057
	4.3	20.0	14.3	51.4	10.0		
عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة ليست مناسبة بالإدارة العليا	3	14	10	36	7	3.20	1.030
	4.3	20.0	14.3	51.4	10.0		
تشارك الإدارة عاملاتها بالعوائد المحققة	3	17	18	27	5	3.84	0.958
	4.3	24.3	25.7	38.6	7.1		
تحل المشاكل عن طريق الإدارة الذاتية والعمل	0	10	8	35	17	3.60	1.082
	0	14.3	11.4	50	24.3		

1.017	3.26	12	36	6	14	2	تعمل الإدارة على تأمين
		17.1	51.4	8.6	20	2.9	الحوارات واللقاءات
0.989	3.09	4	32	15	16	3	لا ارجب بان تمارس عليا رقابة
		5.7	45.7	21.4	22.9	4.3	شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث تحد قدراتي الإبداعية
1.206	3.10	7	23	20	10	10	هناك بحث مستمر عن طرق جديدة
		10	32.9	28.6	14.3	14.3	لتطوير أساليب العمل
1.149	3.43	7	26	17	10	5	من السهولة الحصول على المعلومات التي
		10	37.1	24.3	14.3	7.1	احتاجها
0.896	3.54	9	38	17	8	1	احرص على أن يطالع الآخرون ع
		11	54.3	24.3	9.8	1.4	المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا احجبها عنهم
0.901	3.26	14	37	10	8	1	لديها رؤية واضحة عن أهداف
		20.0	52.9	14.3	11.4	1.4	المنظمة وغاياتها
1.225	3.10	8	35	15	11	1	توفر المؤسسة للعاملين بيئة عمل
		11.4	50	21.4	15.7	1.4	صحيحة وآمنة
1.113	3.54	8	35	17	7	3	تسعى المؤسسة إلى استخدام
		11.4	50	24.3	10.0	4.3	تجهيزات ومعدات حديثة تقلل من الحوادث المهنية
3.29		المتوسط المرجح للمحور الأول:					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V19

- حسب الجدول بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو " تمكين العاملين " 3.29 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول كانت بدرجة " محايد"، حيث جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى وهي " يشارك العاملين في إعداد الخطط والإستراتيجية والأهداف. " بمتوسط حسابي قدره 4.06، وانحراف معياري قدره 0.720 وهو ما يقابل "موافق" على سلم ليكارت وهذا يدل على أن العمال لديهم فكرة على أهداف المؤسسة و هذا له أثار ايجابية على أداء المؤسسة ، في حين جاءت العبارة

الحادي عشر في المرتبة الأخيرة والتي هي " لا ارجب بان تمارس عليا رقابة شديدة ومباشرة من الأعلى بحيث
تحد من قدراتي الإبداعية. " بمتوسط حسابي قدره 3.06 و انحراف معياري قدره 0.989 وهو ما يقابل "
محايد" على سلم ليكرت، وهذا يدل على رغبة العمال في أن تمنح لهم ثقة الإدارة من مما يزيدهم القدرة على
الإبداع

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الجدول رقم(12): الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الأسئلة الخاصة بالمحور الثاني				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
		%	%	%	%	%
1.000	2.99	3	19	28	14	6
		4.3	27.1	40.0	20.0	8.6
1.251	3.03	7	22	19	10	12
		10.0	31.4	27.1	14.3	17.1
0.875	3.96	16	42	7	3	2
		22.9	60.0	10.0	4.3	2.9
0.863	3.67	9	36	20	3	2
		12.9	51.4	28.6	4.3	2.9
0.890	3.70	9	39	17	2	3
		12.9	55.7	24.3	2.9	4.3
0.826	4.11	22	39	5	3	1
		31.4	55.7	7.1	4.3	1.4
0.921	3.86	15	39	8	7	1
		21.4	55.7	11.4	10.0	1.4
0.910	3.69	11	35	16	7	1
		15.7	50.0	22.9	10.0	1.4

0.837	3.77	11	35	16	7	1	توفر المؤسسة التأهيل المناسب للعاملين
		15.7	50.0	22.9	10.0	1.4	
0.854	3.77	10	41	13	5	1	يوفر لي عملي الحالي وفرص النمو والتطور والترقية
		14.3	58.6	18.6	7.1	1.4	
1.197	3.60	9	45	8	3	7	يتم التدريب جميع العاملين على جميع الإجراءات المتعلقة بالعمل وكيفية تنفيذها
		12.9	64.3	11.4	4.3	10.0	
1.210	3.31	9	42	45	8	1	هناك إظهار لروح الصداقة في العمل
		12.9	51.2	64.3	11.4	1.4	
1.119	3.37	14	34	34	9	7	مساندة الرئيس لمؤوسيه عند طلب المعونة
		20.0	48.6	48.6	12.9	10	
1.128	3.13	8	32	13	8	9	العدالة في معاملة المرؤوسين
		11.4	45.7	18.6	11.4	12.9	
1.043	2.89	7	22	20	15	6	يعتبر المدير الذي أتعامل معه مؤهل ويجيد أداء عمله
		10.0	31.4	28.6	21.4	8.6	
1.028	3.24	6	33	24	14	6	تشجيع المؤسسة العمل بروح الفريق
		7.3	40.2	29.3	17.1	4.9	
1.036	3.36	4	37	14	10	5	علاقات العمل جيدة ومناخ العمل الذي اعمل به مريح
		5.7	52.9	20.0	14.3	7.1	
1.163	2.74	4	18	14	24	10	الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة
		5.7	25.7	20.0	34.3	14.3	
3.26		المتوسط المرجح للمحور الثاني					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V19

- حسب الجدول بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني والذي هو " الرضا الوظيفي " 3.26 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني كانت بدرجة " محايد"، حيث جاءت العبارة الثاني و العشرون في المرتبة الأولى وهي " يتناسب الأجر الذي يتقاضاه مع تكلفة المعيشة . " بمتوسط حسابي قدره 4.11، و انحراف معياري قدره 0.826 وهو ما يقابل "موافق" على سلم ليكارت وهذا يدل على أن الأجر يتناسب مع التكلفة المعيشية، في حين جاءت العبارة خمسة و ثلاثون في المرتبة الأخيرة والتي هي

الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة. " بمتوسط حسابي قدره 2.74 و انحراف معياري قدره 1.163 وهو ما يقابل "محايد" على سلم ليكارت، وهذا يدل على أن العمال لا يميلون إلى العمل الجماعي و هذا راجع إلى عدم التفاهم بينهم مما يضعف الإنتاج

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

• اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي في مؤسسة الإسمنت.

H_1 : يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي في مؤسسة الإسمنت.

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة

• معامل الارتباط:

- يهدف هذا الفصل على التعرف إلى ما إذا كانت علاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي حيث تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة مدى درجة علاقة المتغيرين.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط

المتغيرات	الرضا الوظيفي	تمكين العاملين	مستوى المعنوية
تمكين العاملين	0.845	1.00	0.00
الرضا الوظيفي	1.00	0.845	0.00

لمصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V19

- نلاحظ من خلال الجدول أنه تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على ماذا كانت هناك علاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي حيث بلغ معدل ارتباط 0.845 وهو يدل على وجود علاقة ارتباط بين

متغيرين عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وبالتالي نقبل H_1 ونرفض H_0 ومنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي.

جدول رقم (14): درجة الارتباط بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	معامل التحديد المصحح	الخطأ العشوائي
0.845	0.714	0.710	0.362

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V19

- نلاحظ من خلال الجدول انه يوجد علاقة بين تمكين العاملين ورضا الوظيفي عند معامل ارتباط قيمته 0.845 قيمة ومعامل التحديد 0.714 وقيمة معامل التحديد المصحح 0.71 من التغيرات التي يحدث المتغير المستقل تمكين العاملين في متغير الرضا الوظيفي وباقي راجع إلى العوامل أخرى منها الخطأ العشوائي بقيمة 0.362

الجدول رقم (15): تحليل التباين: ANOVA

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F- المحسوبة	Sig
الانحدار	26,225	1	225.26	587.199	0.00
الخطأ	10,512	80	131.0		
المجموع	36,737	81			

المصدر: من إعداد الطالبتين من مخرجات SPSS.V.19

- من خلال جدول اختبار التباين أن قيمة Sig تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوي 5% ومنه نرفض فرض العدمي H_0 ونقبل فرض البديل والقائل أن النموذج قابل لدراسة

- تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (16): الانحدار الخطي البسيط

المصدر	قيمة معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	t-الجدولية	Sig
قيمة الثابت	1.155	0.187	6.166	0.000
تمكين العاملين	0.205	0.075	2.718	0.008

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS V 19

– معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1.155 + 0.205X$$

Y: الرضا الوظيفي

X: تمكين العاملين

من الجدول نلاحظ أن قيمة **Sig** 0.008 بالنسبة لتمكين العاملين وهي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه نرفض فرض العدمي القائل أنه لا يوجد تأثير لتمكين العاملين على رضا الوظيفي ونستنتج أنه يوجد معنوية بين تمكين العاملين و رضا الوظيفي

- اختبار **ANOVA** و **TEST.T**:

أولا : الفرضيات الفرعية

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى الى متغيرات الجنس

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى الى متغيرات الجنس

جدول رقم (17): اختبار TEST.T بالنسبة لمتغير الجنس

	محسوبة T	درجة الحرية	Sig. قيمة المعنوية	متوسطات المربعات	مجال الحرية 95%	
					البداية	النهاية
الجنس ذكر أو أنثى	24.920	69	0.0000	1.200	1.10	1.30
الرضا_الوظيفي	19.077	69	0.0000	1.61429	1.4455	1.7831

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات (SPSS V19)

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية في استبانة الرضا الوظيفي وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسط التقديرات لدور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس . بمعنى أنه رضا الوظيفي يختلف بين الذكور وإناث.

2- بالنسبة للمستوى التعليمي:

جدول رقم (18): ANOVA لمتغير المستوى التعليمي

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	F-المحسوبة	Sig
بين المجموعات	1.299	3	0.433	0.859	0.467
داخل المجموعات	33.286	66	0.504		
المجموع	34.586	66			

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات (SPSS V19)

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي

- من الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند قيمة المعنوي 0.00 وهي اصغر من 0.05 وهذا يدل على أن رضا الوظيفي لا يكون من خلال اختلاف المستوى العلمي. و بلغت قيمة "F" 0.859 عند درجة حرية 3.

3- بالنسبة إلى سنوات الخبرة:

جدول رقم (19): ANOVA بالنسبة إلى سنوات الخبرة

Sig	F-المحسوبة	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.580	0.722	0.368	4	1.472	بين المجموعات
		0.509	65	33.114	داخل المجموعات
		0.877	69	34.586	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS V19

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى للمتغير سنوات الخبرة

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى للمتغير سنوات الخبرة

- من الجدول أعلاه نلاحظ انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا الوظيفي للمتغير سنوات الخبرة

من خلال قيمة المعنوية عند قيمة المعنوي 0.58 وهي أصغر من 0.05 و بلغت قيمة "F" 0.722 عند درجة حرية 4.

5 - بالنسبة إلى متغير رتبة:

جدول رقم (20): ANOVA بالنسبة إلى متغير رتبة

Sig	F-المحسوبة	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.268	1.344	0.664	3	1.992	بين المجموعات
		0.494	66	32.594	داخل المجموعات
			69	34.586	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات (SPSS V19)

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى للمتغير الرتبة

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى للمتغير الرتبة

- من الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا يوجد فروقات ذات دلالات إحصائية لرضا الوظيفي للمتغير الرتبة

من خلال قيمة المعنوية عند قيمة المعنوي 0.268 وهي أصغر 5% و بلغت قيمة "ف" 1.344 عند درجة

حرية 3.

خلاصة الفصل:

بمراجعة النتائج السابقة التي تم استعراضها في سرد المشكلة الأساسية للدراسة ونموذجها المقترح، يمكن القول بأن فرضيات الدراسة قد أكدت تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وهو ما عززته نتائج معامل الانحدار الخطي التي أكدت العلاقة التناسبية الطردية الموجبة بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع وقد دعمت نتائج اختبار معامل بيرسون (٢) العلاقة بين المتغير المستقل والتابع ومدى أهميتها، فقد بينت وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة المتغير التابع الرضا الوظيفي والمتغير المستقل تمكين العاملين.

خاتمة عامة:

لقد تم القيام من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة الإسمنت والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تجعلنا نتعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.

ولقد تم التطرق إلى "الإطار المفاهيمي حول تمكين العاملين" والذي عرضنا من خلاله ماهية التمكين والنظريات الخاصة به وكذلك أساليبه والمعوقات التي تعيق تطبيقه، بالإضافة إلى مفاهيم عامة حول تمكين العاملين أهميته، فوائده، عناصره، وكذا مستوياته، وكذا آليات التمكين وشروطه، وكذا أثر التمكين على الفرد في المنظمة.

أما فيما يخص "الإطار المفاهيمي حول الرضا الوظيفي" تم التعرف على الرضا الوظيفي، وأهميته وكذا خصائصه والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى طبيعة الرضا الوظيفي، كما تم دمج المتغيرين وصولاً إلى علاقة تمكين العاملين بالرضا الوظيفي، وخلصت بـ "الدراسة التطبيقية".

يمكن تقسيم النتائج التي توصلنا إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المؤسسة، وعليه فتمكين العاملين هو الحجر الأساسي لأي منظمة.

- لا يوجد حتى الآن اتفاق حول مفهوم الرضا الوظيفي بين الباحثين فهو مازال موضوع جدل كبير نظراً لتعدد المجالات العلمية التي تناولته (علم الاجتماع، علم النفس... الخ) إضافة إلى الحاجة الذاتية التي تميز بها هذا الموضوع فما يكون مرضياً لشخص ما قد لا يكون مرضياً لشخص آخر.

- الرضا الوظيفي يتعلق بمشاعر الفرد وأحاسيسه المرتبطة بالعمل، أي بمدى حبه أو كرهه لبيئة عمله.

- إن فكرة تمكين لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمه وتطويره عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة، فمن النظريات الكلاسيكية التي كان لا يوجد فيها أي مجال لمنح

- الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف حيث كان فكرة تمكين وهذه النظريات على طري نقيض وتحول الإهتمام في النظريات السلوكية بإعطاء الفرد أهمية أكبر وركزت على الجوانب المعنوية كالمشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين العمال ومنحهم المشاركة أكبر، لكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في الوقت المتأخر في الوقت القريب مما يعني أن التمكين ناتج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه النظريات المختلفة.
- ظهر مستوى تمكين العاملين بمؤسسة الإسمنت سعيدة الحساسنة بشكل عام متوسطا. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور تمكين العاملين (3.29)
- أن مستوى الرضا الوظيفي للمؤسسة الإسمنت سعيدة الحساسنة بشكل عام متوسطا. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الرضا الوظيفي (3.26).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي لمؤسسة الإسمنت عند مستوى الدلالة 0.05 وبذلك تقبل الفرضية (البديلة H_1 ونرفض فرضية العدم H_0) إضافة إلى ذلك قوة العلاقة بين المتغيرين هي 0.845 عند حساب معامل الارتباط بيرسون.
- كما أنه يوجد أثر لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي من خلال جدول الإنحدار نلاحظ أن قيمة المعنوية بلغت 0.00 عند مستوى المعنوية 0.05
- أما بالنسبة للنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:
- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، وعدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (مستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة).

الملاحق

استبيان

في إطار إعداد مذكرة لريل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، تحت عنوان دور التمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي نرجو من سئلكم التعاون معنا ، بتحدري رأيكم بالنسبة لكل عبارة وذلك بوضع علامة (*) في الخانة التي تعبر عن مدى واقعية كل عبارة من وجهة نظركم. ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستصف بالسرية ولن تستغل إلا أغراض البحث العلمي. ولكم منا جزيل الشكر .

البيانات الشخصية:

1 - الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

2- المؤهل العلمي:

☐ بدون مستوى ☐ متوسط ☐ جامعي
☐ ابتدائي ☐ ثانوي

3- عدد سنوات الخبرة:

☐ اقل من خمس سنوات ☐ من 11 إلى 15 ☐ من 20 ما فوق
☐ من 6 إلى 10 ☐ من 16 إلى 20

4- الوتبة:

☐ عامل مهني ☐ عامل منفذ ☐ إطار
☐ عالي ☐ متوسط

المحور الاول: تمكين العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يوجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة					
02	يشارك العاملون في إعداد الخطط والإستراتيجية والأهداف					
03	تتخذ القرارات في أقل المستويات قدر الامكان					
04	هناك فرصة متاحة للتطوير والترقية والنمو الوظيفي					
05	تتوفر المعلومات للعاملين بما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة					
06	يتمتع العاملون بصلاحيات واسعة وثقة الادارة					
07	عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة ليست مناعة بالادارة العليا					
08	تشارك الادارة عاملها بالعوائد المحققة					
09	تحل المشاكل عن طريق الادارة الذاتية وفرق العمل					
10	تعمل الادارة على تأمين الحوارات واللقاءات					
11	لا ارغب بان تمارس عليا رقابة شديدة ومباشرة من الاعلى بحيث تحد من قدراتي الابداعية					
12	هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير اساليب العمل					
13	من السهولة الحصول على المعلومات التي احتاجها					
14	احرص على ان يطالع الاخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا احجبها عنهم					
15	لديا رؤية واضحة عن اهداف المنظمة وغاياتها					
16	توفر المؤسسة للعاملين بيئة عمل صحيحة وامنة					
17	تسعى المؤسسة الى استخدام تجهيزات ومعدات حديثة تقلل من الحوادث المهنية					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هناك فرصة لإبراز مهاراتي وقدراتي					
02	تتيح لي وظيفتي الحالية فرصة للمبادرة والابتكار					
03	احب عملي واشعر انه مصدر سعادتي					
04	لا افكر حاليا في ترك عملي واشعر بالأمن الوظيفي					
05	يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع العمل المبذول					
06	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه مع تكلفة المعيشة					
07	تفضل المؤسسة الحوافز الفردية					
08	هناك وجود سياسة واضحة للتخطيط المستقبلي للوظيفة					
09	توفر المؤسسة التأهيل المناسب للعاملين					
10	يوفر لي عملي الحالي وفرص النمو و التطور والترقية					
11	يتم التدريب جميع العاملين على جميع الاجراءات المتعلقة بالعمل وكيفية تنفيذها					
12	هناك اظهار لروح الصداقة في العمل					
13	مساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعونة					
14	العدالة في معاملة المرؤوسين					
15	يعتبر المدير الذي تعامل معه مؤهل ويجيد اداء عمله					
16	تشجيع المؤسسة العمل بروح الفريق					
17	علاقات العمل جيدة ومناخ العمل الذي اعمل به مريح					
18	الانسجام الشخصي بين اعضاء المجموعة					