

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم التسيير تخصص : تسيير استراتيجي

دور التمكين الإداري في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين
دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم EPM

قدمت من طرف الطالبتين : عطار شيماء *

* عطار وئام

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة	مقداد نادية	أ/ محاضرة أ	جامعة مستغانم	رئيسا
الأستاذة	دباحي امينة	أ/ محاضرة	جامعة مستغانم	مشرفا ومقرا
الأستاذة	مقيدهش فاطمة الزهراء	أ/ محاضرة ب	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم التسيير تخصص : تسيير استراتيجي

دور التمكين الإداري في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين
دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم EPM

قدمت من طرف الطالبتين : عطار شيماء *

* عطار وئام

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة	مقداد نادية	أ/ محاضرة أ	جامعة مستغانم	رئيسا
الأستاذة	دباحي امينة	أ/ محاضرة	جامعة مستغانم	مشرفا ومقرا
الأستاذة	مقيدش فاطمة الزهراء	أ/ محاضرة ب	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021

الاهداء:

نهدي ثمرة الجهد والنجاح الى :

من قال فيهما الله عز وجل : { وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا }

الاسراء الاية 24

الى من اوصلانا الى هذه المراتب من العلم ،

" الوالدين العزيزين " حفظهما الله ورعاهما .

الى الشموع التي تنير لنا الطريق ، جسر المحبة والعطاء ،

" اخواتي و اخواني "

الى من لم تربطني بها علاقة النسب .. بل عطر الصداقة ، جمعتنا المواقف والسنين ،

رفيقة الدرب الطويل والطموح البعيد ، من كانت خير الرفقة ونعم الصديقة . " ص . م "

الى من جمعتنا بهم صدف الحياة ، فكانوا خير الرفقة وأصدقاء السنين ...

" أصدقاء الدراسة "

الى كل من اشرف على تعليمنا منذ البداية الى يومنا هذا ..

وأخيرا ، الى كل من تكبد عناء قراءته ، لتقييمه او لنقده ، او لزيادة علمه و اشباع فضوله .

الباحثين :ع/ شيماء ، وئام



الشكر:

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

اول الشكر الحمد لله حبا و امتنانا ، فما كنا لنفعل هذا لولا فضله ،

فالحمد لله على البدء و الختام

{ وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ }

و من منطلق قول نبينا صلى الله عليه و سلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نتقدم بخاص الشكر و التقدير للأستاذة المحترمة " دباحي يمينة "

التي أشرفت على هذا العمل ، نشكرها على مرافقتنا لإنجاز هذا البحث ،

و لأنها لم تبخل علينا بتقديم النصائح القيمة و التوجيهات .

نسال الله ان يسهل لها بعملها طريقا الى الجنة .

كما نشكر افراد لجنة المناقشة على وقتهم القيم و نصائحهم الثمينة .

كما نتقدم بجزيل الشكر لجميع موظفي مؤسسة الميناء على تعاونهم و حسن معاملتهم طيلة فترة الدراسة الميدانية .

شكرا لكل الاسرة الجامعية ، كل من دعمنا و اشرف على تعليمنا ...



فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداءات	-
تشكرات	-
الملخص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الاشكال	V
قائمة الملاحق	IVI
مقدمة عامة	أ_ ل
❖ الفصل الأول: الاطار النظري للتمكين الإداري	1
○ مقدمة الفصل	2
○ المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري	3
▪ المطلب الأول: مفهوم التمكين الإداري	3
▪ المطلب الثاني: أهمية التمكين الإداري	7
▪ المطلب الثالث : خصائص التمكين الإداري	10
○ المبحث الثاني: اساسيات التمكين الإداري	11
▪ المطلب الأول: ابعاد التمكين الإداري	11
▪ المطلب الثاني: مستويات التمكين الإداري	17
▪ المطلب الثالث : نماذج التمكين الإداري	20

22	▪ المطلب الرابع : اشكال التمكين الإداري
24	○ المبحث الثالث : تطبيق مفهوم التمكين الإداري
24	▪ المطلب الأول : أساليب التمكين الإداري
26	▪ المطلب الثاني : خطوات التمكين الإداري
27	▪ المطلب الثالث : نتائج التمكين الإداري
28	▪ المطلب الرابع : معوقات التمكين الإداري
29	○ خلاصة الفصل
30	❖ الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي
31	○ مقدمة الفصل
32	○ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
32	▪ المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
34	▪ المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي
36	▪ المطلب الثالث : خصائص الرضا الوظيفي
37	▪ المطلب الرابع : مظاهر الرضا الوظيفي
39	○ المبحث الثاني: عناصر أساسية للرضا الوظيفي
39	▪ المطلب الأول : محددات الرضا الوظيفي
45	▪ المطلب الثاني: ابعاد الرضا الوظيفي
46	▪ المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي
47	▪ المطلب الرابع : اثار الرضا الوظيفي

48	○ المبحث الثالث : دور ابعاد التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي
48	▪ المطلب الأول : تفويض السلطة و الرضا الوظيفي
49	▪ المطلب الثاني : التدريب و الرضا الوظيفي
50	▪ المطلب الثالث : الاتصال و الرضا الوظيفي
51	▪ المطلب الرابع : التحفيز و الرضا الوظيفي
52	○ خلاصة الفصل
53	❖ الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية حالة مؤسسة ميناء مستغانم EPM
54	○ تمهيد
55	○ المبحث الأول :التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم EPM
55	▪ المطلب الأول : نشأة و تعريف مؤسسة ميناء مستغانم
58	▪ المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
65	▪ المطلب الثالث : أنشطة المؤسسة ، أهدافها ، مميزاتهما..
67	○ المبحث الثاني : منهجية الدراسة التطبيقية وإجراءاتها
67	▪ المطلب الأول : الاطار المنهجي للدراسة
68	▪ المطلب الثاني : أدوات الدراسة
69	▪ المطلب الثالث : تقييم صحة وثبات أداة الدراسة
72	○ المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة
72	▪ المطلب الأول : عرض و تحليل البيانات الشخصية
76	▪ المطلب الثاني : عرض نتائج الاستبيان و تحليلها

86	المطلب الثالث : الإجابة على الإشكالية و اختبار صحة الفرضيات
88	○ خلاصة الفصل
89	خاتمة عامة
94	قائمة المصادر
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
I-1	مفهوم التمكين بحسب آراء بعض المفكرين	6
I-2	منافع التمكين للمنظمة و العاملين	9
I-3	نتائج تمكين العاملين	27
II-4	أهمية الرضا الوظيفي	34
III-5	محاوّر استمارة الاستبيان	69
III-6	درجات قياس ليكارت	70
III-7	الأساتذة المحكمين للاستبيان	71
III-8	معامل الثبات الفاكرونباخ	72
III-9	قيم معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة	73
III-10	توزيع افراد العينة حسب الجنس	74
III-11	توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية	75
III-12	توزيع افراد العينة حسب المؤهل التعليمي	76
III-13	توزيع افراد العينة حسب المنصب	77
III-14	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	78
III-15	المتوسّطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على أسئلة المحور الثاني	79
III-16	المتوسّطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على أسئلة المحور الثالث	84
III-17	المتوسّطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على أسئلة المحور الرابع	86

88	معامل الارتباط بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي	III-18
89	اختبار الفرضية الفرعية الأولى (علاقة تفويض السلطة بالرضا الوظيفي)	III-19
90	اختبار الفرضية الفرعية الثانية (علاقة التدريب بالرضا الوظيفي)	III-20
91	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (علاقة الاتصال بالرضا الوظيفي)	III-21
92	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي)	III-22

فهرس الاشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
I-1	ابعاد التمكين من وجهة نظر ISOKAATA و JOHONSSON	17
I-2	مستويات التمكين الإداري	19
I-3	الهيكل التنظيمي المعاصر	25
II-4	نموذج Durieux للرضا الوظيفي	42
II-5	نموذج كلارك للرضا الوظيفي	43
II-6	العوامل المحددة للرضا الوظيفي	44
III-7	الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة ميناء مستغانم	58
III-8	النموذج النظري للدراسة	70

مقدمة عامة

بعد ان شهدت بيئة العمل الإداري بشكل عام ، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص تطورات عديدة بمرور السنين ، نتيجة ضغوط وتحفيزات ، اصبح المورد البشري موضوعا مهما وعنصرا أساسيا في كل منظمة ، بغض النظر عن الثروات والموارد المالية ، المادية والتكنولوجية ، و صار الجانب الإنساني هو المسؤول الاول والأخير عن نجاح او فشل أي شركة ، مؤسسة او دولة من الدول .

رغم اعتبار العمل (الوظيفة) جزء هام في حياة الانسان ، الا ان إدارة الموارد البشرية التقليدية أصبحت غير قادرة على تلبية حاجات الفرد العامل ، مع انه العنصر الغير قابل للتقليد من قبل المنافسين .

ومن هنا زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ، باعتبارها اهم إدارة وظيفية في المؤسسة ، وذلك بالاهتمام بأنظمة التحفيز وتنمية مهارات العاملين والاستثمار في المورد البشري ، من خلال تبني استراتيجيات إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها والوصول لغاياتها المنشودة .

من بين المفاهيم الإدارية المتبناة من طرف المؤسسات العالمية ، نجد مفهوم التمكين الإداري ، والذي اصبح محط اهتمام من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة ، لاعتباره البنية الأساسية التي تمكن الموظف من ممارسة السلطة وتحمل مسؤوليات وظيفته ، وترسخ المشاركة والتفاعل بين الموظفين من خلال فرق العمل .

كما يسمح تمكين العاملين بتقديم افضل ما لديهم من خبرات وتحسين اداءهم ، وتحقيق ولاء تنظيمي للمؤسسة ورضا وظيفي من خلال رفع روح المعنوية لديهم .

وعليه فان نجاح أي منظمة و ضمان استمراريتها ، يعتمد بالأساس على الموظف ، راحته و مشاعره اتجاه وظيفته و بيئة عمله ، وهو ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي للعاملين .

تعددت محفزاته هذا الأخير وصارت كل المؤسسات باختلاف أنواعها تسعى للبحث عن المداخل و الأساليب التي تؤدي لتحقيقه وزيادته ، ومن بين هذه المداخل نجد أسلوب التمكين الإداري ، و هو ما تحدثنا عليه سابقا .

بناء على ما سبق ، تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور التمكين الإداري في تحقيق رضا العاملين ، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة ميناء مستغانم EPM ، ومحاولة دراسة أساليب ادارتها لمواردها البشرية ، ومن هنا توصلنا الى تحديد مشكلة الدراسة وطرح السؤال الرئيسي كالآتي :

✓ ما هو دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة ميناء مستغانم؟

ولمعالجة هذه الإشكالية ، نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

✓ ما المقصود بالتمكين الإداري ؟

✓ ما هي ابعاد التمكين الإداري التي تطبق في ميدان الدراسة ؟

✓ ما هو مفهوم الرضا الوظيفي ؟

✓ كيف تؤثر ابعاد التمكين على ابعاد الرضا الوظيفي ؟

فرضيات البحث :

لتحقيق اهداف الدراسة والتمكن من الإجابة على اسئلتها ، تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالتالي :

▪ الفرضية الرئيسية :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة ميناء مستغانم ."

▪ الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة."

▪ الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة"

▪ الفرضية الفرعية الثالثة :

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و الرضا الوظيفي في المؤسسة " .

▪ الفرضية الفرعية الرابعة :

" توجد علاقة دالة احصائيا بين التحفيز و الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة الميناء "

اهداف الدراسة :

تهدف دراستنا الى:

- ❖ تقديم اطار نظري يوضح مفهوم تمكين العاملين و الرضا الوظيفي و ابراز اهميتهما .
- ❖ معرفة مستويات التمكين و الرضا السائدين لدى الموظفين في مؤسسة الميناء محل الدراسة الميدانية .
- ❖ معرفة اثر تمكين العاملين على رضاهم الوظيفي في مؤسسة الميناء .
- ❖ معرفة وجهات نظر و اراء الموظفين حول ممارسة التمكين في مؤسسة الدراسة .
- ❖ تقديم توصيات و اقتراحات لأصحاب القرار في المؤسسة ، و ابراز أهمية تطبيق التمكين كمارسة إدارية على مستوى المؤسسة .

أهمية الدراسة :

- _ تتبلور أهمية هذا البحث في التطرق الى محاولة تطبيق استراتيجية حديثة في الإدارة و المتمثلة في مفهوم التمكين الإداري ، على العاملين في مؤسسة ميناء مستغانم . كما تكمن أهميته في كونه يعالج موضوعين مهمين و حديثين و هما التمكين الإداري و الرضا الوظيفي .
- _ أهمية التعرف على مفهوم التمكين و الذي ظهر في العقد الأخير من القرن العشرين، و المعوقات التي تواجه تطبيقه ، إضافة الى ندرة الدراسات حوله رغم أهميته .
- _ أهمية عملية من حيث لفت انتباه القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة الى ضرورة استخدام أسلوب التمكين في علاقات العمل ، لما له تأثير على تطوير رضا العاملين لديهم .

مبررات اختيار الموضوع :

- ارتباط موضوع الدراسة بتخصص التسيير الاستراتيجي .
- محاولة تشخيص واقع اهتمامات المؤسسة بالموارد البشري .
- قابلية الموضوع للدراسة و أهميته في الآونة الأخيرة .
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع كونه مهم و جديد ، و لاعتباره عامل رئيسي لسد الثغرات التي تعاني منها المؤسسات .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : اقتصرت دراستنا على تحديد دور التمكين الإداري في تحقيق و زيادة الرضا الوظيفي للعاملين .

الحدود المكانية : تمثلت في مؤسسة ميناء مستغانم EPM .

الحدود الزمانية : فترة الدراسة امتدت من 30 مارس 2023 الى 30 افريل 2023 .

منهج البحث و الأدوات المستعملة :

يهدف الإحاطة بموضوع الدراسة تم الاعتماد على :

_ **المنهج الوصفي** : وذلك من اجل دراسة الإشكالية و اختبار الفرضيات ، من خلال التطرق الى الأطر النظرية الخاصة بالتمكين الإداري ، و دراسة ابعاده و خصائصه ، و الرضا الوظيفي و دراسة ابعاده و اثاره .

_ **المنهج التحليلي** : لمحاولة تفسير الظاهرة المدروسة تم الاعتماد على هذا المنهج من خلال الدراسة الميدانية ، و تجميع المعلومات و تحليلها .

أداة الدراسة :

استخدمنا أداة الاستبانة (الاستبيان) لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث ، و تم توزيعها على عينة الدراسة في مؤسسة الميناء .

هيكلية البحث :

للإحاطة بالموضوع و تغطية متغيراته الرئيسية ، تم تقسيم المذكرة الى ثلاثة فصول ، و كل فصل احتوى ثلاثة مباحث ، الفصل الأول تضمن الاطار النظري للتمكين الإداري و شمل مفاهيم التمكين و أهميته ، خصائصه ، كما تضمن اساسيات التمكين الإداري بأبعاده ، مستوياته ، نماذجه و اشكاله .

بينما اقتصر الفصل الثاني على المتغير الثاني للدراسة و هو الاطار النظري للرضا الوظيفي و الذي شمل المفاهيم الخاصة بالرضا الوظيفي ، أهميته ، مظاهره اساسياته محدداته ، انواعه و اثاره .

اما الفصل الأخير فاقترصر على الجانب التطبيقي من البحث ، و هو عبارة عن بطاقة فنية لمؤسسة ميناء مستغانم و اقسامها ، تضمن توضيح إجراءات الدراسة و منهجيتها ، ثم تحليل نتائجها و اختبار صحة الفرضيات .

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع التمكين الإداري و اثره على الرضا الوظيفي، و تناولته من عدة زوايا مختلفة ، سندعرض جملة منها بالإشارة الى ابرز ملامحها و التعليق عليها .

صنفنا الدراسات حسب المتغيرين الى دراسات عربية تتعلق بالتمكين الإداري (المتغير المستقل) ، و دراسات عربية تتعلق بالمتغير التابع و هو الرضا الوظيفي :

• الدراسات العربية المتعلقة بالتمكين الإداري :

➤ دراسة (قبطان شوقي) ، بعنوان واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و

اثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي ، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 08 /

ماي 2013 ، جامعة يحي فارس بالمدينة .

هدفت هذه الدراسة الى تحديد واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية ، و اثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي ، تم اختيار جامعة المدينة كلية الاقتصاد كمجال لإجراء الدراسة الميدانية ، شملت خمسة متغيرات و المتمثلة في ابعاد التمكين الإداري ، أداة الدراسة هي الاستبانة ، وزعت على عينة 42 أستاذا ، كما تم استخدام أسلوب المقارنة بين أساتذة ذوي إنتاج فكري مقبول ، و بين أساتذة ذوي إنتاج فكري ضعيف .

أظهرت نتائج هذا البحث ان هناك نظرة إيجابية لمستوى تنفيذ التمكين في بيئة العمل بالنسبة لذوي الإنتاج الفكري المقبول ، مقارنة مع الأساتذة ذوي الإنتاج الضعيف ، و ابرز النتائج أيضا تشير الى ان ثقافة التمكين الإداري لها انعكاس إيجابي على مردود الأستاذ الجامعي .

➤ دراسة (عواطف بوقرة ، حليلة بوقرة) ، بعنوان التمكين الإداري للأساتذة و

علاقته بالالتزام التنظيمي ، مجلة الرواق العدد 05 جوان 2017 ، جامعة المسيلة

، جامعة البليدة .

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة و مستوى الالتزام التنظيمي لهم ، اختيرت ثانوية الامام مالك ابن انس بالمسيلة كميدان للدراسة ، لعينة 40 أستاذا تم توزيع استبانات عليهم ، و أودت الى النتائج التالية :

درجة متوسطة لمستوى تمكين الأساتذة و التزامهم التنظيمي ، مع عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين بدلالة إحصائية .

• الدراسات العربية المتعلقة بالرضا الوظيفي :

➤ دراسة لمجموعة اتحاديين من جامعة متشجان (Michin University) سنة 1950م،

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، تم تطبيقها على عينة شملت 149 موظفا و 19 مديرا ، اسفرت نتائجها عن وجود خمسة عوامل مؤثرة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة وتشمل : جماعة العمل ، درجة الانتماء ، الاعتزاز بالعمل ، المركز الحالي ، و المتوقع .

➤ دراسة هالن و سميث (Hulin and Smith) 1964 ،

هدفت الى معرفة تأثير نوع الجنس على مستوى الرضا الوظيفي ، تمثلت العينة في 295 رجلا و 163 امرأة ، اشارت نتائجها الى :

_ مستوى الرضا الوظيفي للذكور يفوق مستوى رضا الاناث .

_ النساء اقل رضا فيما يخص الرقية مقارنة بالرجال .

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

من خلال التطرق الى مطالعة الدراسات السابقة في موضوع التمكين الإداري و الرضا الوظيفي ، وجدنا ان الدراسات التي سبقت ركزت على مفاهيم المتغيرين و سعت لإيجاد وسائل و طرق لتطبيقها في المؤسسات، بينما دراستنا الحالية هدفنا من خلالها الي اظهار مدى و مستوى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة ميدان الدراسة بشكل خاص ، و بكل المؤسسات الجزائية بشكل عام ، كما سعينا الى قياس رضا العاملين في المؤسسة و مدى تأثير تمكينهم على رضاهم حول وظائفهم ، و الجدول الاتي لخص الفروقات بين الدراسات الماضية و الحالية كالتالي :

أوجه التشابه بين الدراستين	أوجه الاختلاف
<ul style="list-style-type: none"> _ كلا الدراستين تعالج مفاهيم التمكين الإداري و الرضا الوظيفي . _ التركيز على ضرورة تطبيق التمكين في المؤسسات . _ السعي لإظهار مدى أهمية المورد البشري في المؤسسة و السعي لتحقيق رضاه . 	<ul style="list-style-type: none"> _ الحدود الزمانية مختلفة ، دراستنا تمت في المجال الزمني 2023/2022 . _ ميادين الدراسة مختلفة ، (مؤسسة الميناء بالنسبة للدراسة الحالية) . _ الدراسات السابقة سعت لتبني مفهوم التمكين في المؤسسات بينما الدراسة الحالية سعت لقياس مدى تطبيقه و اثره على متغيرات أخرى .

صعوبات البحث :

- _ ندرة المراجع و المعلومات التي تتطرق لموضوع بحثنا .
- _ صعوبة الحصول على المعلومات و البيانات الدقيقة في مؤسسة الدراسة .
- _ عدم التمكن من اجراء مقابلات شخصية مع افراد عينة البحث لغرض الاخذ بأرائهم حول نظام التسيير في المؤسسة .
- _ رفض نسبة من العينة للإجابة على الاستبيان الموزع .

الفصل الأول

الاطار النظري للتمكين الاداري

تمهيد :

في ظل التطور الإداري الحديث وشدة المنافسة المحلية والعالمية ، شهدت بيئة الاعمال العديد من التغيرات التي دفعت المؤسسات الناجحة الى تبني مفاهيم إدارية جديدة وحديثة ، و تطبيق أساليب عصرية و الاستغناء عن المفاهيم التقليدية المعروفة .

مس هذا التغيير بشكل عام إدارة المؤسسة ، و مواردها البشرية بشكل خاص باعتبارها اهم الموارد فيها . و من بين المفاهيم المتبناة نجد مفهوم التمكين الإداري ، وذلك لما له دور فعال في تطوير أداء العاملين في المؤسسة ، و لاعتباره استراتيجية ناجحة تهدف لتطوير و تنمية مهارات الموظفين من خلال العديد من الممارسات .

و على ذلك تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث :

_ المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري .

_ المبحث الثاني : اساسيات حول التمكين الإداري .

_ المبحث الثالث : تطبيق مفهوم التمكين الإداري .

المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري

أصبحت المنظمات اليوم تبحث عن أساليب إدارية جديدة ناجحة تضمن لها الأداء العالي المميز ، خاصة في ظل التغيرات والتحديات البيئية التي تواجهها ، ويعتبر التمكين الإداري من المفاهيم والأساليب المعاصرة لذلك .

من خلال هذا المبحث سنتعرف على ماهية التمكين الإداري ، أهميته ، خصائصه والهدف منه¹

• المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري

يعرف تمكين العاملين العاملين (EMPLOYEES EMPOWERMEN) بأنه عملية إعطاء سلطة أوسع ، وممارسة

الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار.²

_ يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات ، وفي التدريب والتنمية ، التخطيط والرقابة على مهام وظائفهم ، بغية الوصول الى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ، ويعد مدخل التمكين احد المداخل الحاكمة لتحقيق رضا العملاء والرضا الوظيفي لدى العاملين.³

¹ حميد انتصار ، غويلة لطيفة ، مستويات التمكين الإداري وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية ، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد البشير الابراهيمي- برج بوعريبرج 2021/2020 ص 3 . من الموقع : <https://dspace.univ-bba.dz/xmlui/handle/123456789/1779>

² شوقي جدي ، حجار عبيدة ، التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمائية . دراسة ميدانية على مستشفيات عامة بالجزائر ، تخصص علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة . (من كتاب التمكين واثره على المنظمات العربية) ص 71

³ بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر – عمان طبعة 2014 ص 300 .

_ ان مفهوم التمكين يعتبر جزء من تغير شامل سيكون مائلا كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام ، فقد ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحا أساسيا يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل .¹

_ يعرف التمكين على أنه زيادة الاهتمام أكثر بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كميات المعلومات المقدمة لهم، وتوسيع فرص المبادرة لاتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات التي تواجههم في أداء العمل المطلوب منهم .²

_ وتعددت تعاريف التمكين حسب وجهات نظر المؤلفين في هذا المجال ومدى تركيزهم على جوانب وأبعاد معينة للتمكين، فعرفه GEROY ANDERSON أنه "العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات ، وكذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ، وبذلك يكون التمكين الإداري الأساس السليم الذي يمكن الفرد من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل المسؤوليات الوظيفية، والابتعاد عن المواصفات الوظيفية التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي الهرمي فتحقيق التميز في الأداء يفرض

¹ زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة . دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان 2008 ، الصفحة 27 28 .

² فرج شعبان ، شيخ سعيدة ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات " مجلة الاقتصاد و التنمية ن مخبر التنمية المحلية المستدامة " عدد 04.06.2015 ، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة ، ص 95 . <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1977>

على أفرادها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية ومرنة.¹

_ كما يعرفه (بوتر فيلدا) بأنه تعزيز قدرة العمال على أداء المهام باجتهاد وحكم وتقدير وامتلاك حرية التصرف ، ومشاركتهم الكاملة في صنع القرار المتعلق بعملهم²

_ من التعريفات السابقة ، نصل إلى الاستنتاج التالي:

- التمكين الإداري هو منح مزيد من السلطة والحرية للأفراد العاملين داخل المنظمة ، وتمكينهم من ممارسة عملهم وأداء مهامهم وأنشطتهم ، وتوسيع منظورهم حول السلطة في اتخاذ القرار، صنع العمليات والمشاركة في حل المشكلات وتطوير مهاراتهم واكتساب معارف ومصالح جديدة. تساعدهم على تحسين وتطوير أساليب والعمل،³

¹ سايج أسماء ، عرابية خلود ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، كلية ع ا ت ع ت ، جامعة يحي فارس المدية ، سنة 2016 / 2017، ص 37 <http://dspace.univ-medea.dz/handle/123456789/2873>

² أحلام حاكم ، كريمة مكوي ، التمكين الإداري و اثره على الرضا الوظيفي . مذكرة ماستر تخصص إدارة اعمال ، كلية ع ا ت ع ت ، جامعة يحي فارس المدية ، 2020/2021 ص 7. <http://dspace.univ-medea.dz/handle/123456789/6650>.

³ أحلام حاكم ، كريمة مكوي ، ص 8.

الجدول (1) : مفهوم التمكين بحسب آراء بعض المفكرين

مفهوم التمكين	الباحث	السنة	
اعتقاد و ايمان الفرد بعمله يحسن كفاءته .	CONGER/KANUNYO	1988	1
انه وضع مسؤولية اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية وتشجيع كل افراد العمل على انهم مدراء وكل له محطة عمل فرعية خاصة به	Ripley	1997	2
منح العاملين القوة والسلطة والموارد الكافية وحرية العمل ليكونوا قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية .	Eccles	1993	3
خلق الظروف لتشجيع الفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية لتحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية ... ويحدث التمكين عندما يشارك القائد التاثير والسيطرة مع اتباعه من خلال اشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تنجزها اهداف المؤسسة ، الامر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية .	Helri and Slocum	1993 /2008	4

دفع عملية اتخاذ القرار للعاملين في المستويات الدنيا و اعطاءهم الحرية في تحديد الخيارات حول الخطط و الإجراءات و حل كل المشاكل المخلة بالعمل .	Robbins	2000	5
شعور الفراد بالسيطرة و الفاعلية الذاتية عند منحهم القوة للتصرف في المواقف التي يواجهونها.	Mcshane and Glnow	2000	6
مشاركة العاملين بالمستويات المختلفة في المنظمة بدرجات القوة المتنوعة و ذلك لخدمة الزبون بشكل افضل .	Robert	2001	7

المصدر: كتاب الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي للأستاذ "عادل هادي البغدادي "

الصفحة 132.131

• المطلب الثاني : أهمية التمكين الإداري

يعتبر التمكين الإداري عملية مهمة حيث يدعم تغيير الوضع القائم في هرم السلطة و

القوة في المؤسسة ، كما يعتبر ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار و يوفر

تمكين العاملين ممارسة أوسع لنطاق السلطة.¹

ويمكن ابراز أهمية التمكين الإداري على مستويين :

¹ شوقي جدي ، حجار عبيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 72

بالنسبة للمؤسسة :

- ✓ ضمان فعالية المنظمة وتحسين اداءها .
- ✓ ارتفاع الإنتاجية ، انخفاض نسبة الغياب .
- ✓ زيادة القدرة التنافسية .
- ✓ ارتفاع القدرات الابتكارية .
- ✓ يساعد التمكين على تغيير وتنمية المدراء والرؤساء مع تطوير قدراتهم الإبداعية.
- ✓ خطوة مهمة لتحقيق التعلم المنظم .

بالنسبة للعاملين :

- ✓ اشباع حاجات الفرد من تقدير و اثبات الذات .
- ✓ ارتفاعا مقاومة العامل لضغوط العمل .
- ✓ تنمية روح الإبداع والابتكار لدى العمال.
- ✓ تزداد نسبة ولائهم للمنظمة .
- ✓ التزام العاملين بمهامهم وتعهدهم بالمسؤوليات جديدة.
- ✓ إحساس بالرضا عن الوظيفة والرؤساء ,

الجدول (2) : منافع التمكين للمنظمة و العاملين

العاملين	المنظمة
زيادة مستوى الرضا عن العمل .	زيادة ادراك العاملين لحاجات المنظمة
زيادة السيطرة على المهام اليومية .	تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين و ابداعهم .
الشعور بالملكية بالعمل .	تحسين الجودة ، الربحية و الإنتاجية .
زيادة الثقة بالنفس .	زيادة سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات في السوق .
خلق فرص العمل .	تعزيز الولاء و الالتزام .
الحصول على المعارف و مهارات جديدة .	تقليص أوقات العمل .
	زيادة فاعلية الاتصالات .

المصدر: الطائي ، رعد عبد الله ، قداد ، عيسى ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري للطبع و التوزيع ، (2008) .

• **المطلب الثالث : خصائص التمكين الإداري**

أشار KABEER سنة 1999 الى عدة خصائص حول التمكين نذكر منها :

- _ التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل و التواصل و امتلاك المهارات و القدرات الاجتماعية .
- _ التمكين ليس مفروضا من الخارج و ينمو من الفهم الذاتي للأفراد و لظروفهم و خياراتهم و فرصهم و بيئاتهم الاجتماعية .
- _ يتضمن التمكين معنى التشاركية لان الافراد يصبحون منغمسين بفاعلية اكثر في المجتمع، فيتواجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت افرادا ام مجتمعات محلية .
- _ يتشابك التمكين مع عدة مفاهيم أخرى ابرزها : **الفاعلية ، المسؤولية ، والعقلانية**¹.

¹ عماد علي المهيبر، اثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان 2009 ، ص 29 .

- ❖ الباحث 2002 Klidas : التوجه نحو فرق العمل الموجه ذاتيا ، المكافآت ، القيادة.
- ❖ الباحثين 2004 Seibert et al : المعنى ، الحرية والاستقلالية ، التأثير ، المقدرة .
- ❖ الباحث 2007 Godalskhan : المعنى ، الحرية والاستقلالية ، التأثير والفعالية .
- ❖ إضافة الى عدد كبير من الباحثين ودراساتهم ، نستخلص من نتائجهم مجموعة من الابعاد الأساسية التي تعود الى مفهوم التمكين الإداري ، والتي قد شكلت اعلى نسبة اتفاق بين الباحثين ، صنفناها بما يتلاءم مع الجانب الميداني للدراسة الحالية كما يلي¹:

1- المشاركة بالمعلومات :

ان الأساس من تمكين العاملين هو اشراكهم في معلومات حول العمل ، الخطط ، الأهداف و الاستراتيجيات ، بحيث يصعب على العاملين تقديم مساهماتهم بشكل افضل للمنظمة ما لم تتوفر لديهم المعلومات الأساسية حول العمل ، اذ تعتبر هذه الأخيرة العنصر الأساسي لتمكين العاملين و ادراكهم حول أسلوب اتخاذ القرارات .

التمكين الإيجابي هو النوع الذي يتفاعل مع مشاكل العاملين و يطلب منهم جمع المعلومات لحلها، و ابداء آراءهم حولها .

أشار الباحث 1994 COLLINS الى ان اختيار السبل الصحيحة المناسبة لإيصال المعلومات الى الافراد العاملين دون وسيط ، أي على نحو مباشر، هو المكون الرئيسي للتمكين . بحيث اللجوء الى الوسيط في نقل المعلومات يؤدي الى تقليل صحة المعلومات، وتحريفها .

¹ عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، مرجع سابق ص 183

ان الأهمية من توافر المعلومات لدى الافراد العاملين ، هي انها تمكنهم من الإجابة على أسئلة الزبائن و المشاكل التي تواجههم في العمل ، إضافة الى خلق حالة حرص لديهم على الاستفادة من جمع قنوات الاتصال الصاعدة و النازلة و الشبكية ، لغرض تبادل المعلومات و نقلها .

هذا البعد ربطه بعض الباحثين بثلاثة ابعاد أساسية أخرى اكدت عليها نتائج دراساتهم و هي :

_ **الثقة TRUST** : بحيث مشاركة المعلومات و تبادلها ، تؤدي لبناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة ، و تعزيز الالتزام الذاتي لديهم ، سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين او ثقة العاملين بالإدارة ، ففي كلا الحالتين تأتي هذه العلاقة من خلال جسر المعلومات المشترك بين الطرفين¹

_ **المسؤولية RESPONSIBILITY** : المسؤولية هي تعهد و التزام الشخص للقيام بواجبات معينة ينبغي ان تكون مساوية للسلطة و مستمرة ، او تنتهي بانتهاء العمل المحدد .

بحيث توافر المعلومات للعاملين بحد ذاته يجعل منهم امام مسؤوليات اكبر ، و احساسهم بالملكية ، أي انهم يمتلكون شيئاً و يحاولون الحفاظ عليه باستمرار .

_ **الاتصال COMMUNICATION** : ان نجاح التمكين يصعب دون منح الممكنين قدرة الاتصال بالمعلومات المناسبة و بالسرعة المطلوبة و الدقة اللازمة في الوقت المحدد ، و لذلك تتطلب العملية توافر نظم اتصالات فعالة . بحيث الاتصالات الداخلية تمنح الموظفين قوة اكبر و إمكانية عن كونهم مسؤولين و مبدعين ، و هنا يلعب التطور التكنولوجي دوراً هاماً في العملية لتجنب معوقات الاتصال .

¹ عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، مرجع سابق ص 186 185 .

2- الحرية والاستقلالية Freedom and Autonomy :

ونعني بهذا البعد : منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها ، وتصبح لديهم حرية تصرف روتينية ، يؤدون أعمالهم ضمن خيارات متاحة ، تسمح لهم بالإبداع .

بحيث يقصد بالحرية في التمكين انها اختيار الفرد للوسيلة والأسلوب المناسبين في أداء عمله ، بحيث يكون اكثر التزاما وابتكارا اذا منحت له حرية اتخاذ قرارات حول طريقة ادائه لعمله ، ويكون اقل عزلة و اكثر رضا و اعلى مستوى أداء باقل جهود .

اما فيما يخص الاستقلالية : فهي الغاء المشرفين دورهم في العمليات ، و منح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ اجراءات عميقة كإعادة هيكل العمل وتحديد مسارات تدفق الإنتاج ...
أي ان الاستقلالية هي حرية تصرف بالمهارات و اختيار الوسائل المناسبة الخاصة بالعمل .

و التمكين الإداري في ظل هذا البعد يتضمن ما يلي¹:

_ امتلاك العامل رؤية واضحة عن هدف المنظمة وغاياتها في المجتمع .

_ اسهام العمال في وضع الخطط السنوية واستراتيجيات لتحقيق اهداف المؤسسة بالتوفيق بين توجهات الإدارة ، العاملين ، وأصحاب المصالح الاخرين .

¹ عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، مرجع سابق ص 190 ... 192 .

_ تقديم العامل للمقترحات والاستفسارات دون الخوف من النتيجة ، بل تعزيزا لفرص الابداع و الابتكار ضمن حدود مهاراتهم .

3- التوجه نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا :

فريق العمل يقصد به مجموعة افراد يعملون مع بعضهم لتحقيق اهداف مشتركة بينهم ، بحيث تشكل فرق العمل في المنظمات الممكنة ركيزة الهيكل التنظيمي ، تبقى مستمرة ولا تنتهي بانتهاء العمل ، بل تبقى الفرق مشكلة بشكل دائم شاملة لكل أنشطة المؤسسة .

يتميز فريق العمل في المؤسسات الممكنة بالإدارة الذاتية ، أي يدير نفسه بنفسه ، أعضاء الفريق فيه يشتركون في رسم الخطط ووضعها حيز التنفيذ من البداية للنهاية ، وبالتالي يكون التمكين في هذه الحالة شاملا لوحدة تنظيمية ذات كيان مستقل وعلى افراد عاملين تربطهم روابط واضحة.¹

في دراسة قام بها الباحث GAMBLE كانت نتائجها عبارة عن وصايا لفرق العمل من اجل ضمان نجاحهم وتحقيق أهدافهم ، تمثلت الوصايا في :

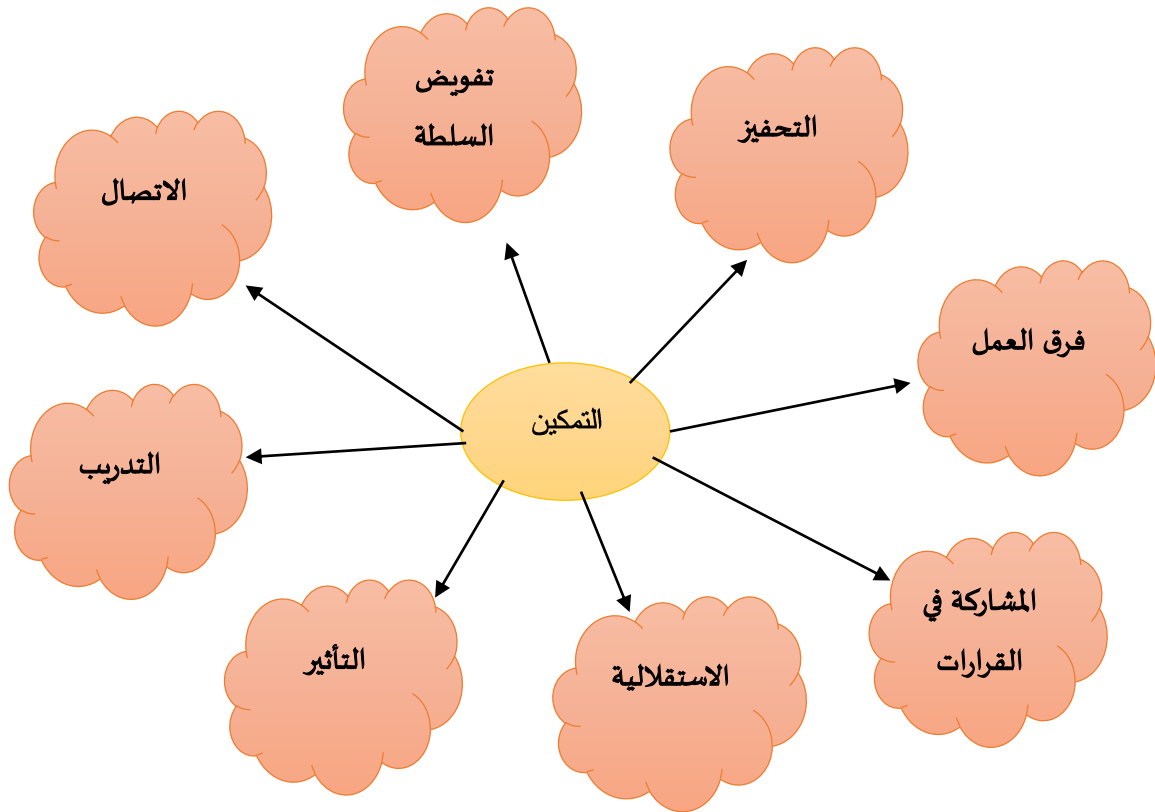
- **تبادل المنفعة** : أي اعتمادهم على بعضهم البعض وتبادل المهارات ، المعلومات لإنجاز مهامهم.
- **توسيع المهام** : تبنى روح الفريق بالثقة والتحدي .
- **التنظيم** : الفريق المنظم هو الذي يعمل على انجاز طموحاتهم المرغوبة بتشارك رسالة واحدة .

¹ عادل هادي البغدادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 196 ،

- اللغة المشتركة : استخدام مصطلحات واضحة خاصة بكل قسم .
 - الثقة والاحترام : يجب ان تسود الثقة بين الأعضاء ، وان يبادلوا الاحترام .
 - القيادة المشتركة : يجب ان يظهر كل عضو في الفريق مهاراته الخاصة بشكل مفيد لتتم القيادة بشكل مشترك .
 - مهارة حل المشاكل : استثمار جزء من الوقت لإيجاد افضل الحلول للمشاكل.
 - التعامل مع الصراع : تقديم اقتراحات و حلول دون مهاجمة الأفكار ، و التعامل بانفتاح .
 - التقييم : هو محاولة الإجابة عن سؤال واحد (كيف يبلي الفريق بالعمل ؟) بشكل مشترك .
 - الاحتفاء : ما يحفز الأعضاء لإنجاز أهدافهم هو الاحتفاء بنجاحاتهم السابقة .¹
- 4- التأثير IMPACT : كلما زاد اعتقاد الموظفين بانهم يؤثرون على تنفيذ العمليات ، و زاد شعورهم بقدرتهم على التأثير في القرارات المتخذة في المنظمة ، زاد كل من الإنتاج والرضا الوظيفي في المؤسسة الممكنة .
- 5- المقدرة COMPETENCE : المقصود بها هو الى أي درجة يمكن للفرد الموظف أداء الأنشطة بمهارة عالية و فاعلية عندما يحاول ، بحيث الموظف الذي يتمتع بالمقدرة يشعر ان يجيد القيام بالمهام المطلوبة منه و يمكنه اتقانها عند بذله للجهد . و بالتالي شعوره بالمقدرة يتضمن أداءه الفاعلي لعمله .

¹ عادل هادي البغدادي ، رافد حميد الحدراوي ، مصدر سابق ص 197 ، 198

شكل 01 : ابعاد التمكين



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على المعلومات السابقة .

• المطلب الثاني : مستويات التمكين الإداري

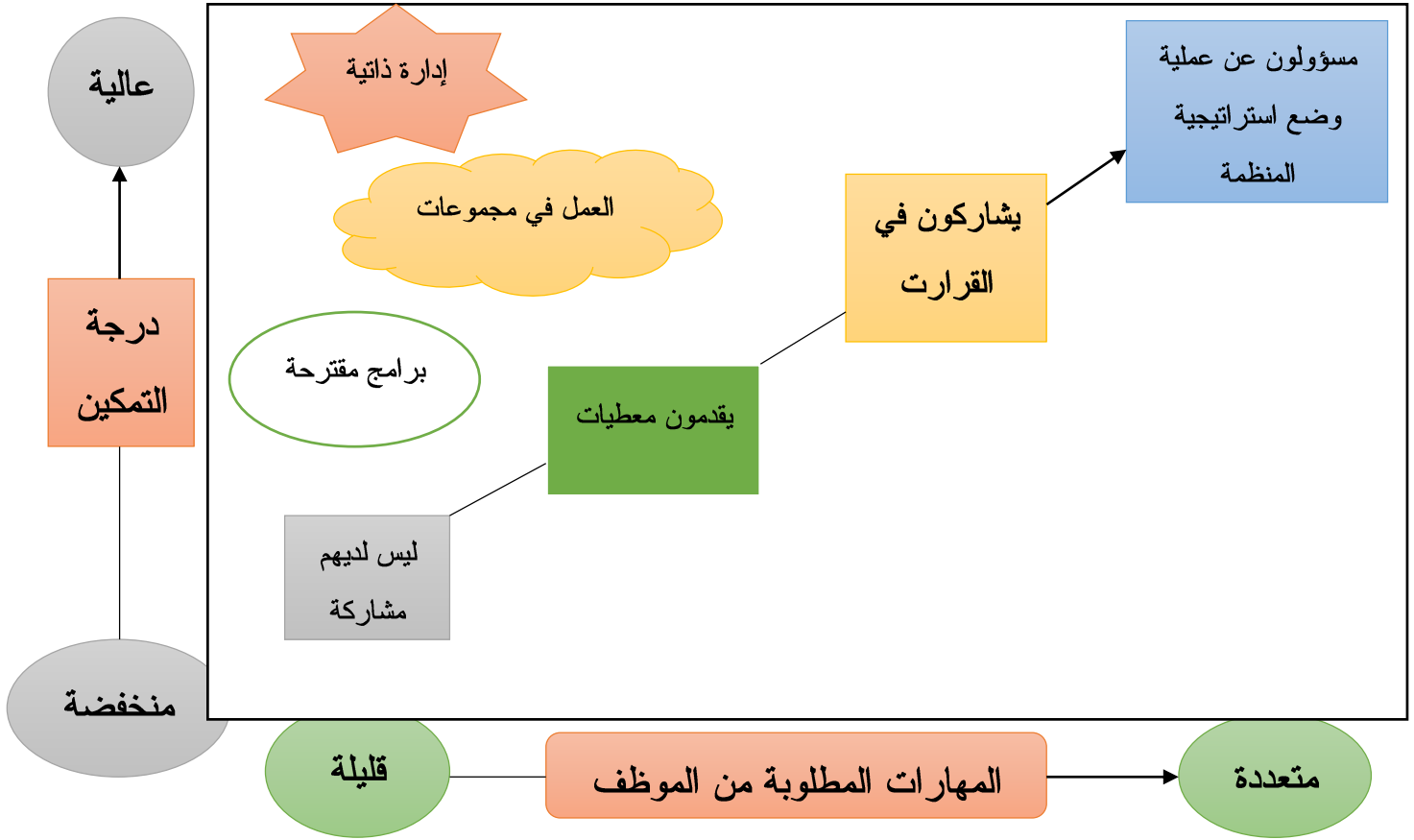
تعددت الدراسات والبحوث و اختلفت نتائجها حول مستويات التمكين في المنظمات ، وهذا الاختلاف دليل على ان هذا الموضوع لازال ارضا خصبة ، ويستوعب العديد من الكتابات ، و اغلب الآراء الناتجة عن دراسات الباحثين رغم اختلافها الا انها تضم مستويات التمكين الإداري في مجموعة وجيزة ادرجتها الدراسة الحالية كما يلي :

- 1- **الهيمنة**: في هذا المستوى لا يكون للأفراد العاملين دور واضح يعترف به ، بل يكونون تحت سلطة الإدارة بيدها زمام الأمور و اتخاذ القرارات ، بينما العمال ينفذون ما يطلب منهم .
- 2- **الاستشارة**: في هذا المستوى تتم استشارة العاملين من طرف الإدارة بخصوص أعمالهم ، بحيث يكون لهم الحق في ابداء اراءهم و طرح أفكارهم و مقترحاتهم ، و يبقى تقييم الآراء و قبولها بيد الإدارة العليا في المنظمة.¹
- 3- **المشاركة الواسعة**: تعطى صلاحيات واسعة لفرق العمل ، و يكون توجيهها ذاتيا ، بحيث تتحمل مسؤوليات الاعمال الممارسة من طرف الفريق ، و يكون دور الإدارة في الارشاد و التوجيه عوض الضبط و المراقبة .

هناك نموذج ترجم باختصار مجموع مستويات التمكين الناتجة عن الدراسات في الشكل الموالي :

¹ معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة / مجلة واسط للعلوم الإنسانية العدد 29 ، جامعة واسط - كلية الادارة والاقتصاد ، 2015. ص

الشكل 02 : مستويات التمكين الإداري



المصدر: م. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة / مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط - كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 29، 2015 ص 282.

• المطلب الثالث : نماذج التمكين الإداري

للولوصول للتمكين تحتاج كل منظمة ان تتفهم ظروفها ومحيطها الداخلي والخارجي ، بحيث من ابرز النماذج التي ظهرت للمفهوم التمكين ما يلي :

- نموذج Conger و Kannungo 1988 :

بحيث أوضح هذين الأخيرين مفهوم التمكين كتحفيز للفاعلية الذاتية للعاملين ، والشعور بالقوة و تغلبهم على ضعفهم بواسطة ممارساتهم لاعمالهم . تم تحديد خمسة مراحل لعملية التمكين في هذا النموذج ، وتمثلت في¹:

المرحلة الأولى : تشخيص الظروف المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة في المنظمة ، وتشمل عوامل تنظيمية كالمناخ البيروقراطي في المؤسسة ، المركزية ، توزيع الموارد ، غياب الابداع ، ضعف التدريب ، غياب الدعم الفني

المرحلة الثانية : الاعتماد على أساليب إدارية جديدة كالمشاركة في الإدارة ، تحديد الهدف ، المكافآت حسب أداء العامل ، وتزويد المرؤوسين بمستجدات فعاليتهم الذاتية .

المرحلة الثالثة : الاعلام بالفاعلية الذاتية للموظفين .

¹ ايمان مجمم، مريم كواهي ، دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل 2015 2016 الصفحة 25 .

المرحلة الرابعة: نتيجة المراحل السابقة و استقبال المعلومات سيثعر المرؤوسين بالتمكين ، ويزيد مجهوداتهم في العمل و بالتالي رفع الأداء .

المرحلة الخامسة: تغيير سلوك الإدارة ، مبادرة المرؤوسين بإنجاز مهام و اهداف المنظمة .

- نموذج Anderson و Sandmann 2009 :

قدم الزميلان الباحثان هذا النموذج ، و اوضحا رؤيتهما حول المنظمة الممكنة ، بحيث البيئة التي يكون فيها تمكين تسمح بتطوير القيادة الشابة ، و تم تحديد ثلاث مجموعات تقلل من التمكين :

_ العمل : تزداد مهارات الافراد بتشاركهم القرارات المهمة للمنظمة فهي المنمية للتمكين فيها . كما يلعب القائد دورا مهما في هذا الصدد من خلال تطوير أساليب تعامله مع الافراد العاملين .

_ الافراد : ركز الباحثان هنا على قدرة الفراد و احترام الذات ، بحيث يجب ان ينظروا لانفسهم على انهم مصادر ثمينة تساهم في رفع أداء المنظمة .

_ المنظمة : اهم نقطة هنا هي فهم رسالة المنظمة ، و منها القدرة على تحديد المهام ، بحيث عند توفر المعطيات حول أداء المنظمة و فرق العمل ، سيزداد التمكين فيها¹.

¹ ايمان مجمم، مريم كواهي.مرجع سبق ذكره ص 26

• **المطلب الرابع : اشكال التمكين الإداري (انواعه) :**

تعددت تقسيمات التمكين الى عدة اشكال حسب اراء الباحثين المتباينة ، و نجد ثلاثة أنواع لعملية التمكين وهي كالتالي :

✓ **التمكين الظاهري :** بحيث تكون للفرد الممكن القدرة على طرح أفكاره واقتراحاته ، وكذا ابداء رايه ووجهة نظره في المهام والأنشطة المطلوبة منه . والمكون الرئيسي لهذا النوع من التمكين هو القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات .

✓ **التمكين السلوكي :** ويشير هذا النوع الى فرق العمل ، بحيث تكون للفرد القدرة على العمل في مجموعات تهدف بدورها لحل المشاكل وتحديدتها من خلال جمع البيانات ، والاخذ بالمقترحات ، وبالتالي يتعلم الفرد الممكن مهارات جديدة يستخدمها في أداء مهامه .

✓ **التمكين المتعلق بالنتائج :** يمكن الافراد حسب أداءهم في المنظمة ، وحسب نسبة جهودهم المساهمة في تحسين اداءها ، وتشمل هذه النسبة قدرتهم على تحديد أسباب المشاكل وحلها، وكذلك القدرة على اجراء تغييرات وتطوير في طرق أداء العمل في المنظمة.¹

كما تم تصنيف عملية التمكين حسب الباحث **Wilkinson 1998** الى خمسة أنواع كالتالي:²

¹ عدي عطا حمادي ، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية . دار البداية ناشرون وموزعون - عمان 2013 ص 24

²رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معاينة ، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن 2008 ، ص 119 ، 120 .

1-5 مشاركة المعلومات : من خلال الاتصال من الأعلى الى الأسفل في المؤسسة ، بحيث تسمح هذه العملية يتدفق المعلومات بسهولة وبالتالي قدرة العاملين على المناقشة وابداء الراي بحرية ، وفهم عملية اتخاذ القرارات .

2-5 حل المشاكل من الأسفل الى الأعلى : قلب العملية ، لان العمال هم الاعلم بمشاكل التنظيم .

3-5 استقلالية المهام : بتشكيل فرق عمل ذاتية ، وعلما رقابة مستمرة .

4-5 تكوين اتجاهات : ويشير الى الجانب النفسي من عملية التمكين ، بتدريب العمال على تغيير طرق وإجراءات العمل ، وتزويدهم بقيم تخلق سلوكا ملاءما للتغيير .

5-5 الإدارة الذاتية : بتوزيع المهام بين الإدارة و العمال ، فيشاركون في اتخاذ القرارات .

المبحث الثالث : تطبيق مفهوم التمكين الإداري

بقدر أهمية تبني مفهوم التمكين في المؤسسات ، فكيفية وأساليب تطبيقه بنفس القدر من الأهمية ، بحيث تختلف الأساليب وطرق تمكين العاملين من مؤسسة لآخرى باختلاف أنظمتها ، ومدراءها ، من خلال هذا سنتطرق في هذا المبحث الى أساليب وخطوات تطبيق التمكين الإداري في الواقع المؤسساتي .

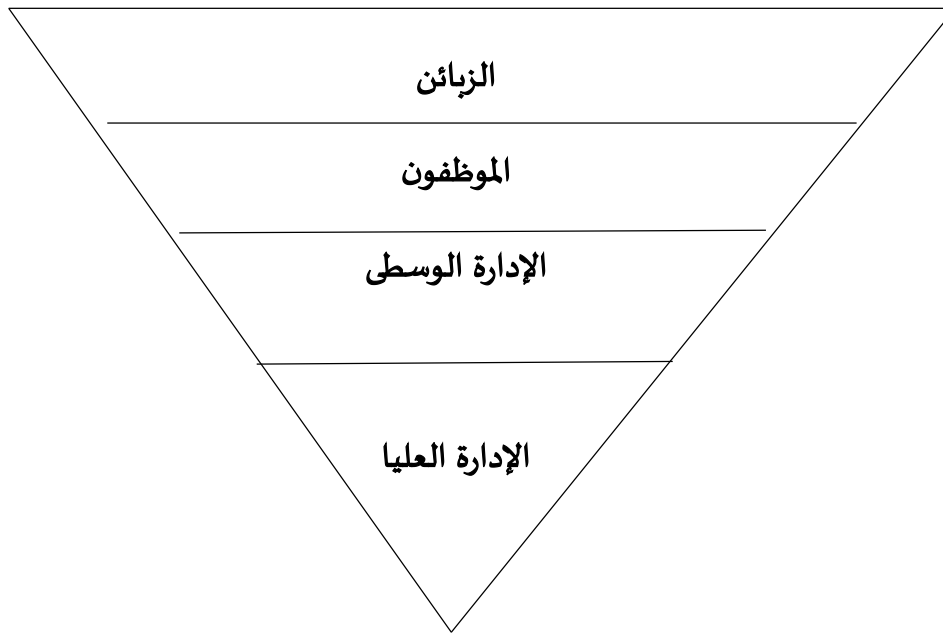
● المطلب الأول : أساليب التمكين الإداري¹.

- 1- **أسلوب القيادة** : يعتمد هذا الأسلوب على القائد ودوره في تمكين العاملين ، ومنح صلاحيات وسلطة للمستويات الدنيا في الإدارة ، ومجالات أوسع للتخطيط والتنفيذ وتقييم أدائهم ، مع استمرار القادة في تقديم التوجيهات والارشادات والدعم للأفراد الممكّنين وفرق العمل ، لتطوير مهاراتهم وتأدية مهامهم بفاعلية .
- 2- **أسلوب تمكين الافراد** : يهتم هذا الأسلوب بتمكين الذات ، ويهتم بالافراد بصفة خاصة ، ومدى ادراكهم وقدرتهم على تقبل المسؤوليات والاستقلالية في اتخاذ القرارات .
- 3- **أسلوب تمكين الفريق** : رأى بعض الباحثين ان الأسلوب السابق (تمكين الافراد) يؤدي الى تجاهل العمل كـفرق ، وان تطبيق التمكين للفريق يعطيه دورا هاما في تحسين مستوى الأداء وتبادل المهارات ، بحيث الاعتماد المتبادل (**Interdependency**) بين أعضاء الفرق يزيد من استقلالية الفرد (**Dependency**) .

¹ عماد علي المهيّرات ، مرجع سبق ذكره ص 41.. 43.

- 4- أسلوب الابعاد المتعددة في التمكين : جمع هذا الأسلوب بين الأساليب السابقة ، بحيث يرى الباحثون ان فاعلية عملية التمكين تعتمد على قيامها على أسس محددة وهي : التعليم ، المراقبة ، القيادة الناجحة ، الدعم ، التشجيع المستمر والهيكل المناسبة ، ويجب احداث التفاعل بين هذه الأسس ، فيعمل الجميع كشركاء في المؤسسة ، ويتم الاخذ بزمام الأمور بشكل جماعي .
- 5- الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي) : المنظمة الممكنة لها هيكل واضح بعدد اقل من المستويات ، وذلك لتسهيل تدفق المعلومات في كلا الاتجاهات ، وتوفر نطاق اشراف واسع مقارنة مع المنظمات التقليدية .

الشكل 03 : الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر: ملحم ، سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006. ص 44

• المطلب الثاني : خطوات التمكين الإداري

قبل تنفيذ المنظمات لبرامج التمكين للعاملين ، تقوم بتفهم التمكين جيدا وتبنيه ، ثم تنفيذ العملية وفق مراحل متتالية وخطوات¹:

الخطوة الأولى : الحاجة للتغيير: هي احدى التحديات التي يجب على المديرين التغلب عليها للوصول الى بيئة عمل ممكنة ، وتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما .

الخطوة الثانية : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون : وتعد من افضل الوسائل للمدراء هي تحديد نوع القرارات التي ستفوض منهم الى المرؤوسين ، وبالتالي التعرف على متطلبات التغيير في سلوكياتهم .

الخطوة الثالثة : تكوين فرق العمل : يجب استخدام أسلوب الفريق ، وحتى تكون للمرؤوسين فرصة لابداء ارائهم حول وظائفهم يجب ان يتفهموا كيفية تأثيرها على زملائهم والمنظمة ككل .

الخطوة الرابعة : توفير المعلومات : توفير فرصة الوصول للمعلومات للموظفين الممكنين ، لتفهم مدى مساهمة اداءهم في نجاح المنظمة .

الخطوة الخامسة : اختيار الافراد المناسبين : أي اختيار اكثر الأشخاص مهارة وقدرة للعمل بشكل جماعي ، وفقا لمعايير محددة²

الخطوة السادسة : توفير التدريب : وكاخر خطوة في عملية التمكين يعتبر التدريب المكون الرئيسي فيها ، وذلك بتوفير برامج تدريبية و التحفيز لرفع مستوى المهارات لدى العاملين ..

¹ عماد علي المهيترات ، مرجع سبق ذكره ص 35 36 .

² العتيبي ، سعد بن مرزوق ، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري ، مسقط سلطنة عمان ، 2004 صفحات 11 ، 13 .

• المطلب الثالث : نتائج تمكين العاملين

يؤثر التمكين وتبرز نتائجه على كل من الموظفين ، المنظمة ، وكذلك على مستوى المراجعين ، و

صنفناها في جدول كالتالي:

جدول 03 : نتائج تمكين العاملين

على مستوى :	نتائج التمكين
العاملين :	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق الانتماء : يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للفرد العامل . - المشاركة الفاعلة : رفع مستوى مشاركة العاملين عند تمكينهم ، بمستوى فاعلية عالي و ابداء أفكار و مهارات جديدة . - تطوير مستوى أداء العاملين : نتيجة لتطبيق مفهوم التمكين في الإدارة . - اكتساب المعرفة و المهارة ، رفع معنويات العاملين .
المنظمة :	<ul style="list-style-type: none"> - ضمان فعاليتها . - زيادة ولاء العاملين للمنظمة : فعند شعور العامل بحرية التصرف تخلق علاقة إيجابية صحية بين الإدارة و الموظفين . - تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما و نوعا . - انخفاض التكلفة ، زيادة القدرة التنافسية و ارتفاع الإنتاجية .
المراجعين :	<ul style="list-style-type: none"> - هناك أبحاث دلت على وجود علاقة طردية بين رضا الزبائن و التمكين لدى العاملين ، فالأخير يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستوى عالي من الفهم ، التكيف و الاستجابة ، ما يؤدي الى سرعة أداء و خدمة سريعة للزبون . - زيادة فعالية الاتصالات و سرعة انجاز المهام نتيجة لغياب البيروقراطية .

(المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات ذات مصادر مختلفة)

• **المطلب الرابع : معيقات التمكين الإداري**

عملية التمكين الإداري عبارة عن تطبيق يطبق داخل المنظمات ، وبدوره يواجه جملة من العقبات و التحديات يستوجب على الإدارة مجاهايتها لضمان نجاح العملية ، ومن بين المعوقات :

- ضعف وقلة مهارات العاملين .
- عدم اقتناع الإدارة بأهمية تطبيق التمكين في المنظمة .
- ضعف العلاقة واتصالات غير فعالة بين الموظفين .
- غياب فرق العمل في بيئة المنظمة .
- انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين .
- نظام قيادة تقليدية ما يحد من دور العمال في المنظمة .
- عدم العدالة في تقديم الحوافز والمكافآت .
- نظام الرقابة صارم ولا يسمح للعاملين بحرية التصرف و اظهار المهارات¹

¹ عماد علي المهيترات ، مرجع سابق ص 45

خلاصة الفصل :

اهتم هذا الجزء من البحث بدراسة التمكين الإداري وتوضيح مفهومه ، باعتباره استراتيجية حديثة وعملية تطبق في المنظمات المعاصرة ، يتم من خلالها اشراك الموظفين في صلاحيات ومهام المؤسسة ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات .

الهدف من هذه الدراسة ابراز اهم عناصر التمكين ، ومدى تطبيقه وفقا لمستويات وابعاد مختلفة، واتباعا لعدة مراحل متتالية انطلاقا من حاجة المنظمة للتغيير وأسبابه ، وضع برامج لتنفيذ عملية التمكين ، ووصولها الى نتائج إيجابية تخدم كلا من المؤسسة الممكنة والموظفين فيها .

تنفيذ التمكين الإداري في المؤسسة يساهم بدوره في زيادة ثقة الافراد العاملين بأنفسهم وبمحيط عملهم ، ما يبرز في مشاعرهم حول الوظائف التي يشغلونها ، وهو ما يسمى بالرضا الوظيفي للعاملين ، والذي سنتطرق اليه في الفصل الثاني بكل خصائصه وابعاده .

الفصل الثاني :

الاطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد :

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس ، مما أدى إلى ظهور العديد من الدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي لدى الأفراد وفهم أسبابه¹ . ومن مقومات الحياة واستمراريتها ان يعمل الانسان بما لديه من طاقات وقدرات وبما يواجه من ظروف وأحوال سعيا لتوفير ما يلزمه من متطلبات واحتياجات ، ويأتي موضوع الرضا الوظيفي من اهم العوامل الأساسية في الحفاظ على مستوى مناسب من التطور والإنتاجية في مختلف مواقع العمل وميادينه . ولاسيما ان هذا الشعور يكون ناتجا لجملة من المتغيرات المحيطة ببيئة العمل .

و عليه تم تقسيم هذا الجزء الى ::

- ❖ المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي .
- ❖ المبحث الثاني : اساسيات الرضا الوظيفي .
- ❖ المبحث الثالث : دور ابعاد التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي .

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن عمان 2010 ، ص 85

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

من المتفق عليه ان زيادة أداء العمال وقدراتهم و الاقبال الإيجابي نحو وظائفهم ، لا يتحقق الا بتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ، اذ يعتبر هذا الأخير شعورا و حالة ارتياح للعامل في موقع عمله . و من هنا سنتطرق الى التعريف بالرضا الوظيفي و ذكر اهم خصائصه و أهدافه.

• المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر علماء النفس اول من درس الرضا في العمل بالمؤسسات منذ عام 1930 م و استخدموا من ذلك التاريخ عبارة " الرضا الوظيفي " للدلالة على المواقف و الميول الذاتية او مدى تأقلم الافراد الموظفين في وظائفهم ...¹

هناك العديد من العلماء الإداريين الذين حاولوا تفسير مفهوم الرضا عن العمل و عوامله ، و أسبابه ، و من بين التعريفات المقدمة حسب الباحثين :

_ عرفه LOCKE و PORTER على انه : " الفرق في ادراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته ، و بين ما تحصل عليه بالفعل " .

_ في حين عرفه NESTERN : " انه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال وظيفته في المؤسسة ، وهو عبارة عن اتجاهات تتكون من طبيعة الوظيفة التي يشغلها ، الاجر المدفوع ، فرص الترقية ، علاقاته مع زملاء العمل و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة " ²

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ص 89

² ستي سيد احمد ، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر ، دار من المحيط الى الخليج للنشر و التوزيع - عمان 2018 ص 15

_ عرفه HOPPOCK عام 1935 " انه عبارة عن مجموعة اهتمامات بالظروف النفسية ، المادية و البيئية التي تجعل من الفرد يقول : انني راض في وظيفتي .

_ في نظر الباحث الدلبي فان الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي او السلبي للموظف نحو عمله نتيجة تأثره بمتغيرات مادية ، معنوية و نفسية في المؤسسة¹.

_ أما HERZBERG فيرى أن الرضا الوظيفي مرتبط ب: عوامل خارجية مثل الأجور ، العلاقات مع المسؤولين ، الزملاء والمنظمة .

العوامل داخلية ، تنبع من إحساس الفرد بالإنجاز وبأهميته قدراته من خلال ذلك الانجاز . ويشير HERZBERG ايضا إلى أن العوامل الداخلية هي المسؤولة عن الرضا،

أما العوامل الخارجية فمسؤولة عن عدم الرضا².

_ كما يعرفه مركز البحوث بجامعة ميتشغان على انه : " الارتياح المستخلص من الأوجه المختلفة لانتماء العامل للمشروع " ³.

_ وبالتالي : الرضا الوظيفي هو شعور العامل بالإنجاز والنجاح في الوظيفة. يُنظر إليه عمومًا على أنه كذلك ، حيث يرتبط ارتباطاً مباشراً بالإنتاجية وكذلك بالرفاهية الشخصية.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ص 90

² جدي سارة ، مرجع سابق ، ص 92

³ ستي سيد احمد ، مرجع سابق ، ص 17

_ الرضا الوظيفي يعني القيام بعمل واحد يستمتع بفعله بشكل جيد ويكافأ على جهوده. ويعني كذلك الحماس والسعادة في العمل، وهو العامل الأساسي الذي يؤدي إلى الاعتراف والدخل والترقية، وتحقيق أهداف أخرى تؤدي إلى الشعور بالامتلاء.¹

_ ومن خلال كل التعريفات السابقة نستخلص بان الرضا الوظيفي كمفهوم له وجهات نظر عديدة مختلفة، ينظر كل باحث نظرتة الخاصة، قد يعتبره البعض تلبية حاجاته الخاصة، و يراه البعض الاخر على انه انطباع الموظف نحو وظيفته و بيئة عمله.

• المطلب الثاني : اهمية الرضا الوظيفي :

يمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة والعاملين والمجتمع في النقاط التالية :

الجدول 04: أهمية الرضا الوظيفي

بالنسبة للمجتمع	بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة للعاملين
✓ ارتفاع معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.	✓ ارتفاع الإنتاجية . ✓ تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضرابات والشكاوي.	✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل . ✓ توليد الرغبة في الابداع والابتكار.
✓ . ارتفاع معدلات النمو وتطور المجتمع .	✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة .	✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم .

¹ Brikend aziri / JOB SATISFACTION : a literature review ; management research and practice vol 3 issue 4 (2011) faculty of business and economics ; south east european univ ; Ilidenska ; Makedonia site : <https://www.researchgate.net/publication/222103547>

<p>✓ الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع نتيجة انخفاض معدلات ترك العمل .</p> <p>✓</p>	<p>✓ وتقليل الاعباء المالية واقتصاد الوقت .</p> <p>✓ زيادة فترة المؤسسة على البقاء والاستمرار .</p> <p>✓ انخفاض الاتجاهات السلبية بين العاملين بشكل عام .</p>	<p>✓ الرغبة في الانجاز وتحسين الأداء .</p> <p>✓ الرضا عن الحياة .</p> <p>✓ القدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل .</p>
--	---	--

المصدر: أ محمد قريشي / أ لطيفة سبتي / مجلة الاقتصاد والتنمية ، مخبر التنمية المحلية جامعة المدية ، العدد 4 ، جوان 2015 ، ص 125 . بتصريف .

_ ان فهم و ادراك دوافع الموظفين و العاملين في مجالات العمل و رضاهم الوظيفي يساعد الادارة و المديرين على تصميم بيئة عمل مناسبة و نظام حوافز فعال يساعد على حفظ الموظفين و الابقاء عليهم في مجال العمل و زيادة فاعليتهم و ادائهم الوظيفي ، بصفة الموظفين اهم الموارد التي تملكها منظمات الاعمال.¹

_ يكتسي الرضا الوظيفي اهمية كبيرة بالنسبة للموظف ، بيئة عمله ، و المجتمع بصفة عامة ، كما ذكرنا في الجدول اعلاه ، فارتفاع شعور الموظف برضاه عن عمله يوفر له وضعية نفسية مريحة تمكنه من الابداع في ادائه ، و منه يرفع و يحسن اداء المؤسسة التي يعمل فيها ، و منه تحقيق فعالية اقتصادية و تطور المجتمع .

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ، ص 89

• **المطلب الثالث : خصائص الرضا الوظيفي :**

- يتميز مفهوم الرضا الوظيفي بتعدد تعاريفه و اختلافها حسب وجهات نظر الباحثين باختلاف نظرياتهم و مداخلهم ، و بالتالي يتسم هذا المفهوم بتعدد التعاريف و طرق قياسه .
- اغلب الآراء نظرت الى مفهوم الرضا الوظيفي كموضوع فردي ، فان ما قد يرضي موظف ما لن يرضي موظفا اخر ، فدوافع الانسان معقدة و مختلفة من شخص لآخر ، لذلك تميز الرضا الوظيفي بالفردية .
- يتعلق الرضا الوظيفي بالتفاعل الناشئ بين الفرد و وظيفته و بيئة العمل ، أي قناعة الشخص و قبوله لظروف عمله ، و اشباع رغباته ، و بالتالي يشعر بالثقة في عمله و الولاء له ، ما يزيد من اداءه و يحقق غاياته ، اذا الرضا الوظيفي يختص بحالة من القناعة و القبول .
- يتأثر الرضا الوظيفي بسياق تنظيم العمل ، اذ يتحقق بتقدير الفرد لعمله استنادا على نجاحه الشخصي او فشله في تحقيق أهدافه ، و كذا أدائه المقدم لإدارة العمل من اجل الوصول الى الغايات المرغوبة¹.
- نتيجة لاختلاف رغبات الافراد و توقعاتهم ، قد يكون رضا الفرد على عنصر ما لا يؤدي بالضرورة الى رضاه عن العناصر الأخرى في العمل ، او بمعنى اخر ، رضا شخص ما لا يعني رضا باقي الأشخاص ، و بالتالي الرضا الوظيفي لا يتحقق بشكل جماعي ، انما الدور الرئيسي يقع على المؤسسة الراغبة في النمو و الاستمرار ان تتفهم كل رغبات و

¹ ستي سيد احمد ، مرجع سابق ص 18 19 .

- احتياجات الافراد العاملة ، و تسعى لإشباعها ، وهذا من شأنه احداث حالة من الرضا الوظيفي للعاملين ، و منه فائدة لهم وللمؤسسة وكذا المجتمع .
- كنتيجة نستخلص ان موضوع الرضا الوظيفي يتميز بالتعقيد و صعوبة التحكم فيه نظرا للاختلافات و تشابك الآراء .

● المطلب الرابع : مظاهر الرضا الوظيفي و عدمه

1- مظاهر الرضا الوظيفي : تتمثل مظاهر الرضا في عدة جوانب من ابرزها :

- الاندماج مع زملاء العمل .
- الشعور بالانتماء و الولاء لمجموعة و فرق العمل .
- مبادرة الموظفين السريعة لخدمة المنظمة .
- الشعور بالواقعية و التفاؤل الدائم .
- تقليل ظاهرتي الغياب و دوران العمل .
- التعاون بين الموظف و زملائه و العمل كفرق منتجة .
- نمو العلاقات الشخصية و الوظيفية إيجابيا .
- الإحساس بالأمن و الاستقرار الوظيفي .
- الصحة البدنية و النفسية السليمة للموظفين .
- الاستعداد الدائم للتدريب و الجاهزية للتغير .
- ارتفاع الإنتاجية و تحسن جودتها للموظف و فريق العمل¹.

¹ نورة محمد البلبيد : مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريات في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن و علاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد 3 العدد 10 سنة 2014 ص 152 / 153

2- مظاهر عدم الرضا الوظيفي :

ان عدم الرضا الوظيفي يمثل عجز الفرد على التكيف مع ظروف العمل المادية والاجتماعية معا ، ومن مظاهر عدم الرضا المتعددة نذكر ما يلي :

- قلة الإنتاج كما وكيفا .
- كثرة الشكاوي و التمرد و المشاغبة من طرف الموظفين .
- اللامبالاة و التكاسل و الاكتئاب المستمر .
- الشعور بالروتين في بيئة العمل و الملل .
- عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة .
- علاقة سيئة بين الإدارة و الموظفين .
- ارتفاع معدلات الغياب و التمارض بدون اعدار، و التخلي عن الوظيفة .
- إساءة استخدام الأدوات و المواد الخام .
- كثرة الحوادث و الأخطاء التقنية و الفنية¹ .

¹ ستي سيد احمد ، مرجع سابق ص 44

المبحث الثاني : العناصر الأساسية للرضا الوظيفي

تهتم المؤسسات بعمالها ، وتسعى لمعرفة كيفية تحقيق رضاهم عن العمل ، وذلك للوصول الى مستوى افضل من الأداء وتحقيق الغايات والأهداف . ولتحقيق الرضا الوظيفي تعمل كل إدارة على تحسين بيئة العمل لموظفيها والتخلص من أسباب عدم الرضا ، والسعي لتحديد تلك التي تسببه ، لأنه كلما كان معدل الرضا اكبر كانت النتائج افضل .

• المطلب الأول : محددات الرضا الوظيفي :

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بعدة عوامل مختلفة ومتعددة ، حيث ابرزت معظم البحوث و الدراسات ان رضا العامل يتحدد بعوامل تتعلق به كفرد و ببيئة عمله ، وبعوامل تعود على رؤسائه ، و من بينها نذكر نوعين :

- عوامل تنظيمية : وتضم هذه الأخيرة بدورها :

1- نظام الحوافز: ويتعلق بالمكافئات والترقيات المقدمة للفرد من قبل إدارة عمله ، بحيث

تشعره بالرضا ان كانت تتوزع وفق نظام ، بعدالة ، وبقدر مناسب .

بحيث اشارت الأبحاث و الدراسات السابقة الى ان أنظمة مكافاة الفرد و تحفيزاته مقابل جهوده و ادائه الجيد تمنحه سببا لتقديم ادائه بشكل احسن وافضل ، فالتغيير لن يحدث الا اذا كان لدى الافراد العاملين سببا يدعوهم للتغيير.¹

في اغلب المؤسسات لا نجد هذا النوع من الأنظمة ، اذ تقدم المكافئات للأفراد بناء على نجاح المؤسسة العاملين فيها ، وبناء على تحقيقها لأرباح جيدة ، وبهذا تكون قد دفعتهم الى عدم التغيير .

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق، ص 107 106.

حسب نتائج دراسات الباحثين أمثال "ادوارد لولر" فان المكافئات الأكثر فاعلية هي تلك المقدمة على أساس الأداء الكلي للمؤسسة ، اذ تؤدي الى تحفيز الافراد للعمل و تدفعهم للتساؤل المستمر حول كيفية القيام بالعمل بشكل افضل و تحسين أداء المؤسسة ، وان يكونوا اكثر رضا عندما تدفع لهم المكافاة بناء على حصتهم في الربح و الأداء الكلي لاسمهم في مؤسستهم .

2- نظام الاشراف :

يتعلق هذا العامل بأسلوب الإدارة المتبع ، و درجات التمكين الممنوحة من الرئيس للمرؤوسين ، أي مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، و كذلك درجة تقديره للمرؤوسين و اهتمامه بهم و الاخذ بأرائهم و أفكارهم ، أي بمعنى اخر: درجة الثقة المتبادلة بين الطرفين (الرئيس و مرؤوسيه) .

فالفرد العامل يتأثر رضاه عن عمله بجودة السلطة و الاشراف الواقع عليه ، ووجهة نظره حول العدالة في بيئة عمله و بين زملاء العمل¹.

3- بيئة العمل :

و المقصود بهذا الجزء البيئة الداخلية و المتمثلة في مساحة العمل ، مستوى نظافته ، اضاءته ، تهويته ، وسائل الترفيه المتوفرة ليستخدمها العامل خارج أوقات العمل ، ثم البيئة الخارجية أي العوامل خارج المنظمة ، المحيطة بها ، ولها تأثير على رضا العاملين كالظروف الاقتصادية السائدة الخ

بشكل عام ، توفير ظروف عمل و جو مناسب ، يساعد على رفع كفاءة الإنتاج ، ورضا العامل ، و هو المورد الأساسي في كل منظمة .

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ص 108

- عوامل شخصية : خاصة بالفرد نفسه أهمها :

1- احترام الذات :

كلما كان الفرد له ميل لاحترام ذاته ، الاعتماد على نفسه ، الاخذ برأيه ، والعلو بقدره كلما كان شعوره اقرب للرضا عن العمل ، والعكس صحيح . سواء كان احترامه لنفسه متعلقا بمركز شغله او طبيعة عمله او المؤسسة التي ينتمي اليها ، له اثر كبير على اشباع ذاته ، تحسين اداءه و رضاه عن عمله .

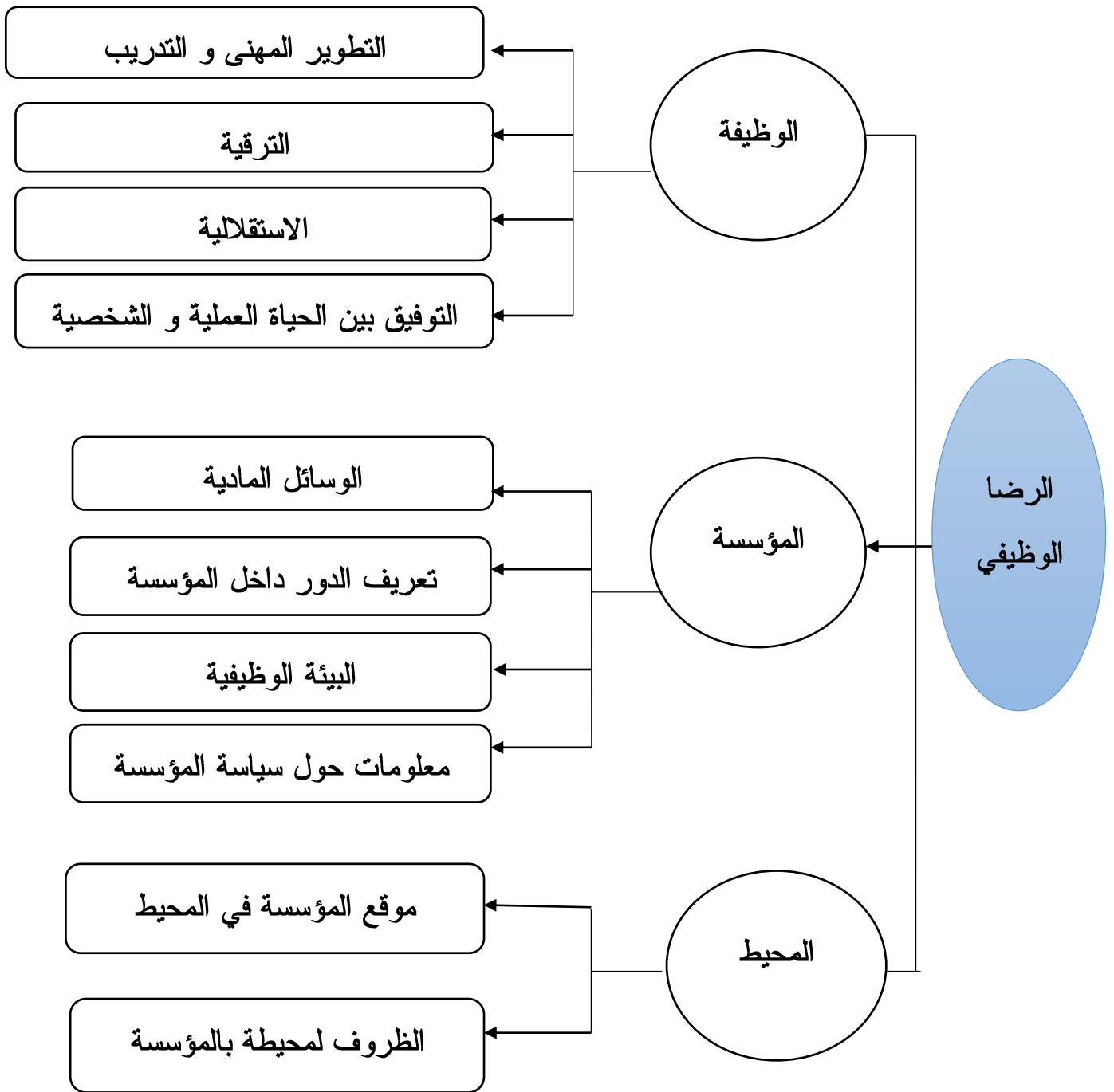
2- المكانة الاجتماعية :

كلما ارتفعت مكانة الفرد ، وظيفته ، منصبه ، والاقدمية ، كلما زاد رضاه عن نفسه وعمله ، اما اذا حصل العكس ، فيزيد استياء الفرد .¹

- ان عوامل الرضا الوظيفي عبارة عن محاولة لتقسيم مكوناته في مجموعات ودراستها من طرف الإدارة الناجحة لتتعرف على متطلبات عمالها .
- يرى الباحث DURIEUX ان الرضا الوظيفي يتحدد بثلاث عوامل رئيسية تتوزع بدورها لعوامل ثانوية : الوظيفة ، المؤسسة ، المحيط ، والذي قد صنفها في نموذج وضحناه في الشكل التالي :

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق 109

الشكل 04 : نموذج Durieux للرضا الوظيفي

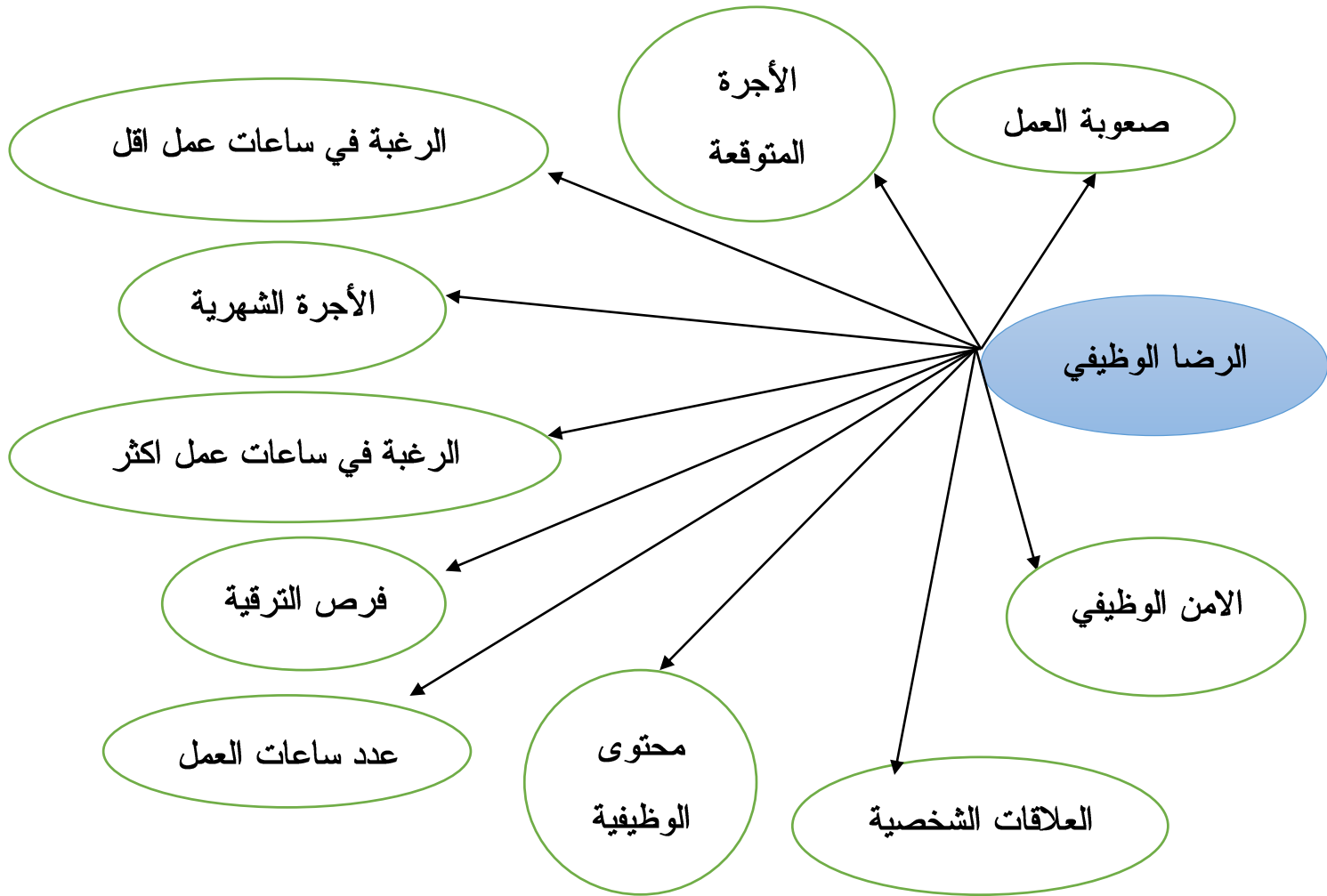


المصدر: مزيان التاج : " الرضا الوظيفي و ابعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية " ،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، علوم تسيير ، جامعة أبو بكر ، بلقايد تلمسان 2014،2013 ، الصفحة 82 .

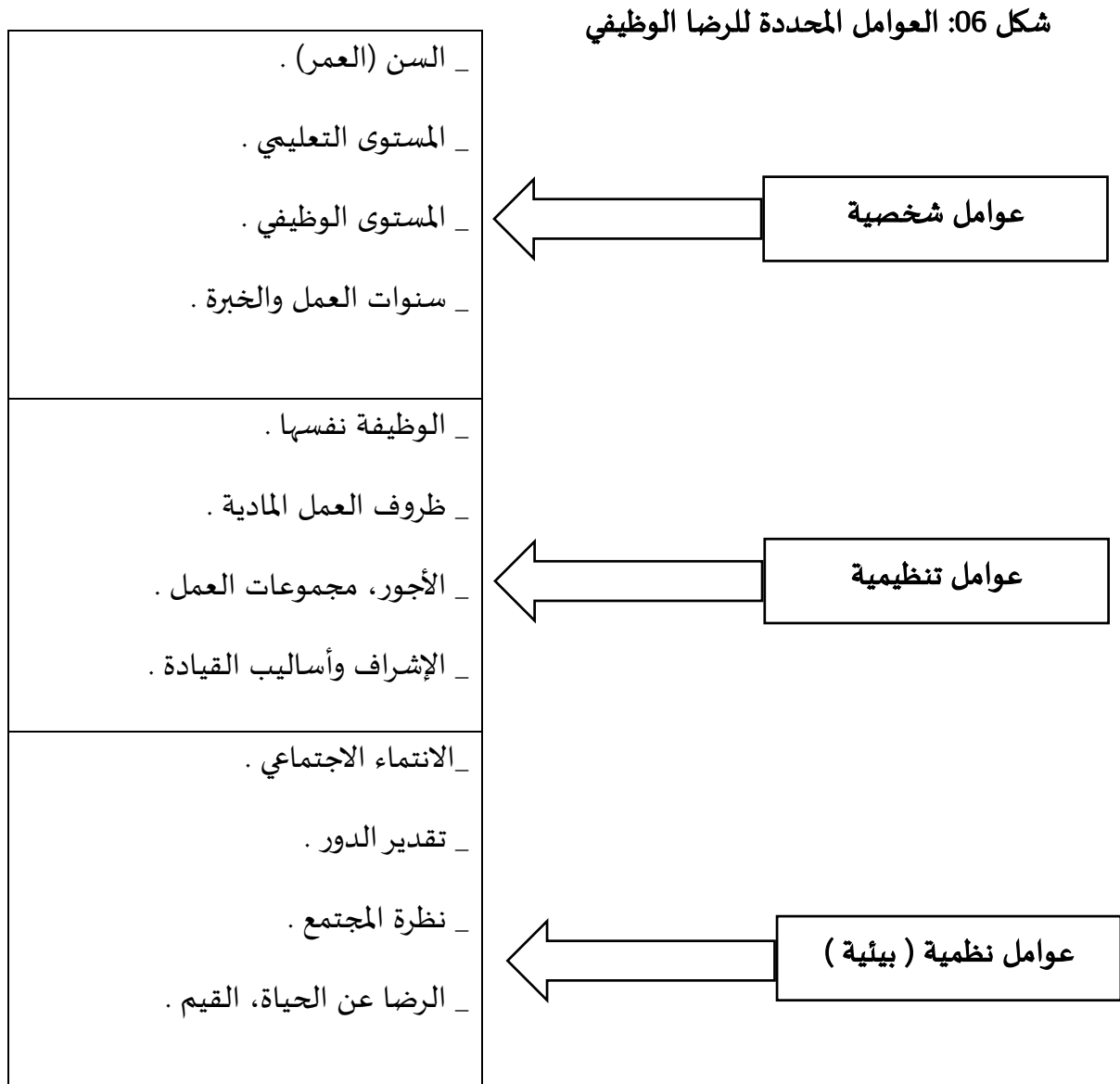
- كما طور الباحث **CLARK** نموذجا اخر بعد دراسته لأقوال و سلوكيات 14000 موظفا من دول مختلفة ، و منه اكتشف ان الرضا الوظيفي له علاقة بالمردود المالي الذي يتحصل عليه الفرد مقابل إنجازة للعمل . شكل النموذج كالاتي :

الشكل 05: نموذج كلارك للرضا الوظيفي



المصدر: صبيان ايمان : " اثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نسج وطبع الحريريات " ، ندرومة تلمسان ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الافراد ، جامعة أبو بكر ، بلقايد ، تلمسان 2011 ، 2012 ص 81 .

وتتلخص مجموعة محددات الرضا الوظيفي في الشكل التالي :



المصدر: من اعداد الباحثين .

• المطلب الثاني : ابعاد الرضا الوظيفي

تتلخص ابعاد الرضا الوظيفي للعاملين في ثلاثة ابعاد متباينة كالتالي¹:

✓ البعد النفسي :

يشمل مفهوم الرضا الحالات العاطفية مثل الشعور بالسعادة والحصول على الرضا النفسي والسرور وجميع المشاعر الإيجابية التي تغمر العامل إذا كان راضيًا عن عمله. ومع ذلك ، ومع توفر كل هذه المؤشرات ، لا يزال البعد النفسي عاجزًا عن شرح و تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي لوحده ، وذلك لوجود أبعاد أخرى تتداخل معه ولا يمكن فصلها .

✓ البعد الاجتماعي :

يبرز الرضا الوظيفي كحالة شعورية في البعد النفسي، ومن خلال البعد الاجتماعي يأخذ مفهومًا آخر يرتبط بالبيئة الخارجية للعمل ، كالعلاقات المهنية التي تربط العامل بزملائه ورؤسائه ، وبالتالي يصبح الرضا الوظيفي مرتبط بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية ، وهذا يحقق المكانة الاجتماعية ويحظى بالتقدير ، وهناك من الباحثين من اعتبر تأثير فرق العمل في مستوى الرضا الوظيفي أكبر أثرًا من باقي العوامل ، فالموظف إذا لم يشعر بالاستقرار والتوازن في فريقه لن يستطيع الاستمرار، ويؤدي بذلك الى التخلي المهني عن الوظيفة.

¹ مريم زهراوي ، دلالات و ابعاد الرضا الوظيفي ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 13 ن سنة 2017 ، ص 426 / 427

✓ البعد المادي :

ويتمثل في المكافآت ، الحوافز ، الهدايا و العلاوات المقدمة للموظف و التي تدفعه لتحسين اداءه و تقديم مجهودات افضل . ويرتبط الرضا الوظيفي في هذا البعد بطرق تثنين مجهودات العاملين و خلق رضا عام و ولاء للمؤسسة التي ينتمون اليها .

• المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي

أشار الباحث Ginsberg الى ان الرضا الوظيفي يصنف الى ثلاثة أنواع تمثلت في ¹

- ❖ الرضا الداخلي : وينتج هذا النوع من الرضا من منبعين ، أولهما المتعة الناتجة عن انهماك الفرد العامل في مهنته و شعوره بالإنجاز و بقدراته الشخصية من خلال اداءه .
- ❖ الرضا الخارجي : يتعلق هذا النوع بالأجر و توقعات الفرد بقيمه و أهدافه .
- ❖ الرضا الذاتي : او ما يسمى بالرضا المصاحب ، و يظهر نتيجة الظروف النفسية و الطبيعية و الوظيفية التي تزامن عمل الفرد .

¹ بشرى عبد العزيز العبيدي ، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 36 معهد الإدارة التنقي ، بغداد 2013 ص 261

• المطلب الرابع : اثار الرضا الوظيفي

حدد الباحثون و العلماء عددا من النتائج و الاثار الناجمة عن الرضا الوظيفي للعاملين ، و تمثلت هذه الاثار فيما يلي :¹

1- اثار الرضا على معدل دوران العمل :

بحيث كلما زاد رضا الفرد العامل عن عمله و اداءه في وظيفته زادت رغبته في البقاء فيها ، بينما كانت نتائج الدراسات تشير الى وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي و دوران العمل ، بحيث بزيادة الرضا يميل دوران العمل للانتفاض .

2- اثار الرضا على معدلات الغياب :

اذا كانت امام العامل فرص مغرية و اهداف مرغوبة يريد الوصول اليها ، ستجعله يتخذ قرار الذهاب للعمل عند استيقاظه صباحا ، لكن اذا لم تتوفر له التحفيزات اللازمة ، سيؤدي ذلك الى الغياب عن العمل و التكاثر عنه .

3- اثار الرضا على معدلات الأداء :

العامل السعيد في عمله هو عامل منتج ، وهذا ما يوضح علاقة الرضا بالأداء ، الا ان هناك اختلافات حول أي الطرفين يؤثر على الآخر ، فالبعض يجد ان الرضا ينتج عن الأداء الجيد ، فالعامل المتفوق في عمله سيكافأ و بالتالي يتحقق الرضا ، بينما الاتجاه الثاني يرى العكس ، وهو

¹ ايناس فؤاد نواوي ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات بإدارة التربية والتعليم مدينة مكة المكرمة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم الإدارة التربوية و التخطيط كلية التربية جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

التفكير الذي نتفق عليه ، بحيث اذا كان العامل راض عن وظيفته وعن بيئة عمله سيقدم افضل أداء واحسنه .

المبحث الثالث : دور ابعاد التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي

ان تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات هو السبب في تحقيق رضا العاملين بها ، لكن ما يؤثر عليه بشكل خاص هي ابعاد التمكين المطبقة في بيئة العمل ، بحيث يؤثر كل بعد بطريقته الخاصة في تحقيق الرضا .

ولذلك سنتطرق في هذا المبحث الى تأثير ابعاد التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين كالتالي :

• المطلب الأول : تفويض السلطة والرضا الوظيفي

_ ان عملية تفويض السلطة تكون مبنية بالأساس على منح صلاحيات للمرؤوسين (الموظفين) و المشاركة في اتخاذ القرارات ، إضافة الى المعاملة الحسنة المبنية على الاحترام والثقة بين الطرفين (الإدارة و العمال) ، وهذا ما يؤدي الى ارتياح الموظف ورضاه عن العمل داخل المؤسسة .

_ التفويض يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة شعورهم بالثقة والمسؤولية .

_ منح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات تولد لدى العاملين روح الجماعة والعمل كفريق ، و ارتباط العامل بالمؤسسة ذ.

_ تحقيق التقارب بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى نتيجة التفويض يؤدي الى التعاون والانسجام ، وتحقيق شعور الرضا عن العمل وبيئة العمل¹.

• المطلب الثاني : التدريب والرضا الوظيفي

المنظمات التي توفر لموظفيها دورات تدريبية وتكوينية تزيد من مهاراتهم وتنميتها ، هي المنظمات الناجحة في القطاع .

_ فالتدريب يزيد من قابلية ومهارات الافراد في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل ، وتمنحهم القدرة على اتخاذ احسن القرارات .

_ يقوي التدريب تماسك الموظفين داخل المؤسسة ، واحساسهم بالانتماء اليها .

_ رفع الروح المعنوية ، حيث امتلاك العامل للمهارات العالية يمنحه شعورا بالأمن والاستقرار في وظيفته ، ويرفعه روح العمل لديه وبالتالي احساسه بالرضا عن حالته داخل المؤسسة وعن اداءه.

_ ينمي التدريب ويطور العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرص امام الافراد للتطوير والتميز والترقية ، ما يمنحهم الرغبة في زيادة جهودهم وتقديم افضل ما عندهم ، نتيجة الشعور بالراحة والرضا عن الوظيفة .

¹ رمضاني محمد ، تفويض السلطة والرضا الوظيفي بإدارة الجماعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة غرداية ، 2021/2020 . من موقع <http://173.13.1.9:8080/xmlui/handle/123456789/2945>

_ كما يعمل التدريب على تمتين العلاقة بين الإدارة و الافراد العاملين ، وينمي عملية التوجيه الذاتي لهم لخدمة المنظمة.¹

• المطلب الثالث : الاتصال و الرضا الوظيفي

_ يؤثر الاتصال داخل المؤسسة تأثيرا إيجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، و ذلك باعتباره احد الأساليب الإدارية التي تساهم في تحقيق الرضا من خلال مجموعة الوظائف و حسن استعماله ، بخلاف تطبيقه بصرامة و جدية مفرطة في العمل ، فيصبح الموظف مقيدا و امام ضغط نفسي ، ما يخلق لديه قلقا يعرقله عن أداء عمله ، و بالتالي صورة المؤسسة و الرؤساء تشوه في ذهنه ، و ينتج جو من عدم الرضا عن الوظيفة و بيئة العمل .

_ اذا كان الاتصال فعالا داخل المنظمة ، و استطاع الرؤساء إيصال المعلومات و المفاهيم للعاملين على انهم جزء لا يتجزأ منها ، سينتج عن ذلك خلق حافز قوي لهم ، و يشعروهم انهم يعملون لصالح المؤسسة ككل و ان المدراء مجرد افراد فيها مثلهم .

_ يقتنع الفرد العامل بفضل الاتصال الفعال بانه عضو مهم في التنظيم الداخلي للمؤسسة .

_ مهما كانت رتبة الموظف و مهمته ، اذا شعر بأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها ، سيدفعه ذلك لتحسين ادائه و يشعرا ان عمله مهم مهما كان صغيرا .

¹ رملي عمر ، التدريب المهني و تأثيره على الرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل ، قسم العلوم الاجتماعية ن جامعة العقيد اكلي محند اولحاج البويرة ، 2012/2011 . موقع <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/632>

_ لابد للمدير لنجاحه ترك مساحة للعامل يستشيريه و يمنحه فرصة المشاركة و اختيار الحلول و البدائل للمشاكل و بالتالي يتحمل الموظف المسؤولية مع المدير و يتحفز لإتمام عمله مهما كان الثمن.¹

• المطلب الرابع : نظام التحفيز و الرضا الوظيفي

من اهم العوامل التي يجب ان تتوفر في أنظمة المؤسسات هي الحوافز، بحيث تهدف لتحقيق اعلى مستويات الأداء ، و ضمان رضا العمال الوظيفي ، و تلخص أهميتها في :

_ إيجاد علاقات التعاون بين زملاء العمل ، رفع مستوى رضا الفرد العامل و زرع الثقة بين المدراء و الموظفين .

_ اشباع حاجات الافراد المادية و المعنوية .

_ جذب الافراد للالتحاق بالعمل في المؤسسات التي تعتمد نظام الحوافز في تسييرها.

_ زرع روح المنافسة بين العمال و بذلهم جهودا سعيا لتحسين اداءهم و الابداع فيه .

_ اهتمام المؤسسة بالعمالين و تأمين مصالحهم ، يشعروهم بالرضا عن وظيفتهم و ان نجاح المؤسسة مرتبط بنجاحهم و اداءهم فيها.²

¹ وسام كلاش ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، 2015 . 2016 . من موقع <http://hdl.handle.net/123456789/3179>

² محمد قريشي ، لطيفة سبي ، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة ، مجلة الاقتصاد و التنمية مخبر التنمية المستدامة ، جامعو المدينة العدد 04 ، جوان 2015 ، ص 130 ، 131 موقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/19776>

خلاصة الفصل :

ان موضوع الرضا الوظيفي عبارة عن استجابات عاطفية صادرة عن الفرد اتجاه عدة جوانب من وظيفته ، تشمل كلا الحالتين من الشعور الإيجابي والسلي . وبالتالي يعتبر كحالة شخصية للفرد العامل ، تعبر عن موقفه تجاه عمله وبيئة عمله .

ولهذا تطرقنا الى هذا المفهوم في دراستنا هذه لما وجدنا له من أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات ، فالمنظمة دائما ما تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لعمالها ، وذلك بانتهاجها استراتيجيات تساعدها على توفير احسن ظروف العمل ، وتخلق جو يسوده الثقة بين الزملاء و العدالة ، ويخلو من المشاكل . وهو ما يرفع من معنويات الموظفين ويزيد درجة رضاهم ، بينما عدم رضاهم يشكل اثارا سلبية على المؤسسة والافراد ، كضعف التنظيم ، ضعف المردودية ، ترك العمل ، انخفاض مستوى الأداء لكلا الطرفين (أداء العامل والمؤسسة) .

وباعتبار وجود عدة اليات لقياس الرضا الوظيفي ومسبباته في المؤسسات ، وجب التعرف عليها من خلال سلوكيات المورد البشري وتوجيهه لتحقيق نتائج واهداف المؤسسة .

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية : دور التمكين الإداري في زيادة الرضا الوظيفي

للعاملين بمؤسسة ميناء مستغانم EPM

تمهيد :

بعد ما تم استعراض وتوضيح اهم المفاهيم و الأطر النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة ، التمكين الإداري و الرضا الوظيفي ، اخترنا مؤسسة ميناء مستغانم كمثال لمحاولة التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية .

سنتعرف من خلال هذا الفصل على وجهات نظر عينة الدراسة حول التمكين الإداري و

مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي ، بحيث تم التركيز على ثلاث نقاط أساسية في شكل مباحث :

✓ المبحث الأول : التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم .

✓ المبحث الثاني : منهجية الدراسة وإجراءاتها .

✓ المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم EPM

سنتطرق في هذا المبحث الى نشأة مؤسسة الميناء ، ونتعرف على هيكلها بالتفصيل ، إضافة الى الخدمات و المهام الخاصة بها.⁴⁷

• المطلب الأول ، نشأة وتطور مؤسسة ميناء مستغانم EPM

1- لمحة تاريخية حول المؤسسة :

تعد مؤسسة ميناء مستغانم من أهم المؤسسات الكبرى في مستغانم والجزائر ، إذ أنها تتميز بقوتها، ومكانتها الاقتصادية والاجتماعية ، وسنتعرف فيما يلي عن المؤسسة بالتفصيل:

_ يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا و خطي طول 00° و 05° شرقا .

_ بحيث من قبل ان يصبح ميناء مستغانم ميناء ، كان عبارة عن خليج صخري حاد ، امتد بين الرأس البحري الصلامندر والرأس البحري لخروبة ، استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم و سمي قبل سنة 1833 بمرسى الغنائم ومن هنا سميت المدينة بمدينة مستغانم .

- سنة 1848 انشئ اول رصيف للميناء بطول 80 متر ، ليصل امتداده ل 325 متر بحلول سنة 1881 .

- في سنة 1882 انطلق اول مشروع لتهيئة الميناء ، وبعد ثلاث سنوات تم الاعلان عنه مشروعا ذا منفعة عامة .

_ بعد عدة تهيئات ضخمة صارت بين 1890 و 1904 ، و انتهت بميلاد اول حوض للميناء .

⁴⁷ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

_ سنة 1941 تم بناء كاسرة الامواج الجنوبية الغربية للميناء. ثم انشاء الحوض الثاني بالرصيف بين السنوات 1955 و1959 والذي بلغ طوله 430 مترا .

_ منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية .

_ يقدّم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم : وهي مؤسسة عمومية اقتصادية وتعتبر شركة ذات أسهم Spa EPM/ EPE/ ، أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م .

_ ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، ورثت المؤسسة الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (ONP) وكذلك الخدمات الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكلة من قبل شركة الملاحة (CNAN) فأصبح دورها كالتالي :

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.

- احتكار خدمات الشحن والتفريغ ، القطر والإرساء.

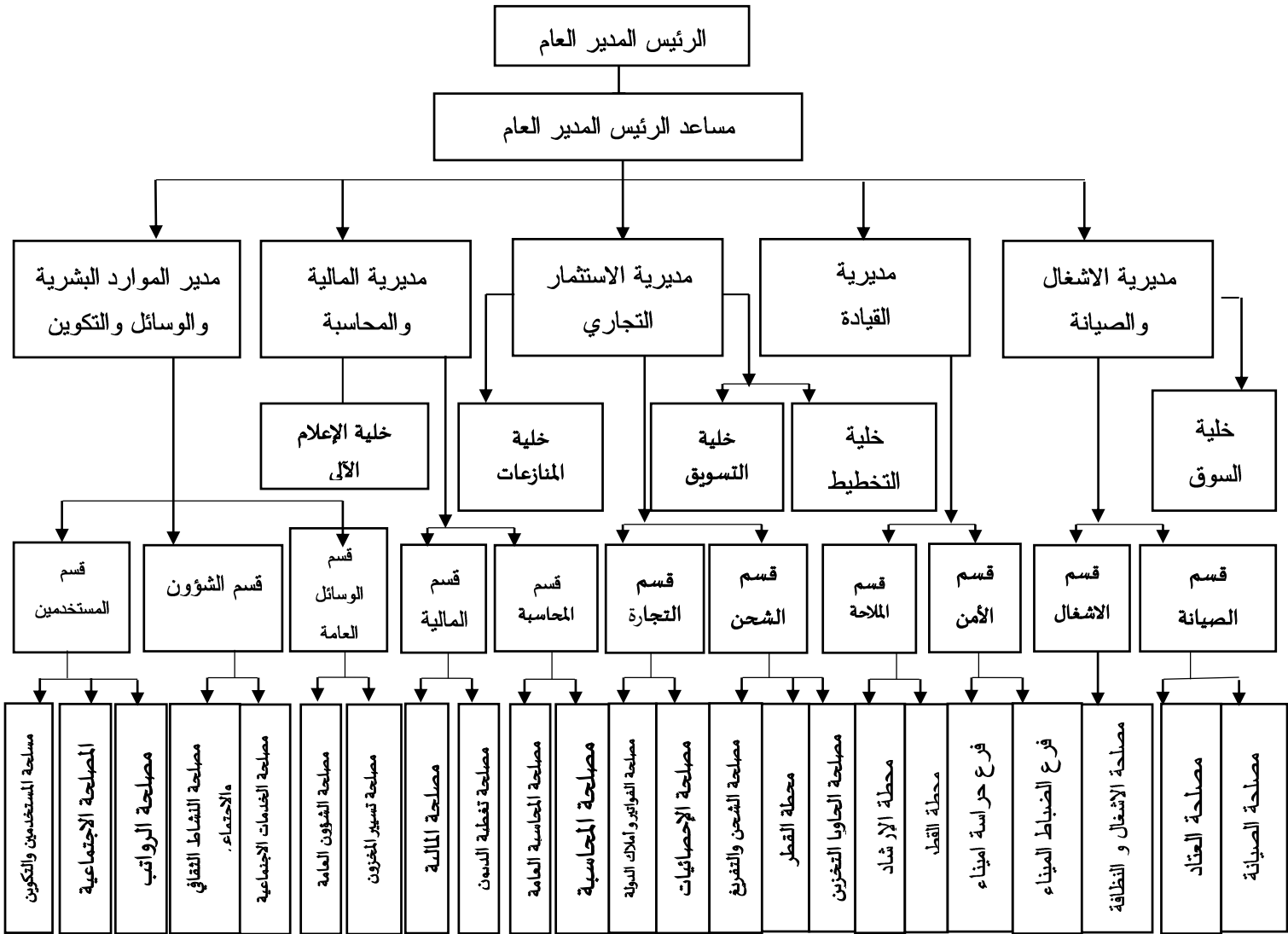
_ وفي 29 فيفري 1989م قامت مؤسسة ميناء مستغانم بشق طريقها نحو الاستقلالية ، وذلك على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية ، حيث تم تحويلها بموجب عقد

موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية وشركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج ، وذلك تحت الحيازة الكاملة لشركة SOGEPORTS.⁴⁸

_ إن مؤسسة ميناء مستغانم تشرف على مجموعة من المهام التي تشكل حلقة لوجيستكية تساهم في حركة البضائع والمسافرين ، خاصة وأن للميناء وزن تاريخي هام بالولاية . فهو يشكل قطب تجاري بامتياز ويساهم في حركة التنمية من خلال تأمين وصول البضائع والمسافرين والقيام بالأعمال التجارية ، وبالتالي هذه المؤسسة لها اعتبار هام في الولاية .

48 وثائق مقدمة من طرف مؤسسة مستغانم .

- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة ميناء مستغانم
- الشكل رقم 7 : الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة ميناء مستغانم



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم EPM

_ شرح هيكل المؤسسة :

1- المديرية العامة:

وظيفتها التسيير، المراقبة، التنظيم والسهو الحسن للمؤسسة، ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم وتتكون من:

1-1- رئيس مدير عام: هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في شكل الهرم

القانوني للمؤسسة ، حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين والذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة.

1-2- مساعد مدير عام: ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام ، حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة.

1-3- مساعد الأمن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي ، ومعاونيه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية وتصدي لكل الأخطار المحتملة .

1-4- مكتب التنسيق العام: وهو الذي يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب .

1-5- خلية التدقيق: هذه الخلية على علاقة مباشرة بالإدارة العامة ، وتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

2- مديرية الموارد البشرية :

تهتم مديرية الموارد البشرية بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة، تتكون هذه المديرية من الفروع التالية.

2-1- قسم المستخدمين والتكوين: يقوم هذا القسم بالإشراف والمراقبة بتطبيق سياسة

المؤسسة في إطار تسيير المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على

تطبيقها، بالإضافة إلى مشاركته في إعداد الميزانية في إطار مصاريف المستخدمين،

ويتكون من المصالح التالية:

2-1-1- مصلحة المستخدمين والتكوين: تهتم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعلقة بتسيير

المستخدمين، كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف، وتصنيف المستخدمين، وتقوم بإعداد

وتنظيم برامج التكوين والسهر على تطبيقها.

2-1-2- مصلحة الأجور والتكاليف: وهي المصلحة التي تشرف على دفع أجور المستخدمين وتكاليف

العمل ، من منح ومكافآت نظير العمل التي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة

تواجده في المؤسسة ، والاستفادة كذلك من باقي الأرباح التي تحققها المؤسسة.

2-1-3- المصلحة: تهتم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل، التوقف عن العمل بسبب المرض،

التعويضات الطبية وطب العمل.

2-2- قسم الوسائل العامة: يهتم قسم الوسائل العامة بتسيير الوسائل العامة، ويتكون

من مصلحتين:

2-2-1- مصلحة الوسائل العامة: وهي المصلحة التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في

تنفيذ العمل داخل المؤسسة ، من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد والآلات المساعدة على تنفيذ

العمل وقطاع غيار مختلف المركبات وقطاع الغيار الخاص بالقاطرة ومختلف العتاد من (كومبيوتر، آلات النسخ، مكاتب، كراسي)، بالإضافة إلى مستلزمات المكتب من أقلام وأوراق... إلخ. كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي يقوم بها أعوان المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالهم في المهام الخاصة بداخل وخارج الوطن.

2-2-2- مصلحة تسيير المخزون: تقوم مصلحة تسيير المخزون بتسيير المخزون، وتقوم بعملية جرد لهذه المخزونات.

2-3- قسم الشؤون الاجتماعية: يهتم قسم الشؤون الاجتماعية بتسيير الأنشطة الاجتماعية والثقافية في المؤسسة، ويتكون من مصلحتين:

2-3-1- مصلحة الخدمات الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل، من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه، سواء كانت حوادث عمل أو أمراض مهنية. واستفادته من منح وتعويضات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية مثل المنح المدرسية، فترة الأمومة بالنسبة للنساء... إلخ.

2-3-2- مصلحة النشاط الرياضي والثقافي: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية، والتي تتم فيها برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد الموسمية.

أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى، لتوحيد العمال وإشعارهم بروح التضامن والإخاء فيما بينهم.

3- قسم الوسائل العامة:

ينقسم هذا القسم إلى قسمين:

3-1- مصلحة الشؤون العامة.

3-2- مصلحة تسيير المخزون.

4-1- قسم الشحن :

4-1-1- مصلحة الشحن والتفريغ: هي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرفأ الميناء ، أو التي تنتظر دورها للرسو، وتتطلب عملية الشحن والتفريغ اليد العاملة مؤهلة وغير المؤهلة، كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود .

4-1-2- مصلحة التخزين: تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم، كما تعمل على الاستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين، وتراقب وترسل مستندات التخزين إلى مصلحة القوانين .

4-1-3- مصلحة الحاويات: وهي المصلحة المختصة في الإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء، ومعرفة محتوياتها وفرزها.

4-2- القسم التجاري: ينظم مهام مصلحة الفواتير، الأملاك والإنشاءات المتخصصة، يسهر على ترجمة وتطبيق السلم والأثمان المعمول بها، وينقسم إلى مصلحتين :

4-2-1- مصلحة الفوترة وأملاك الدولة: هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة والمكلفة بمتابعة دخول السفن، إنشاء الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.

4-2-2- مصلحة الإحصائيات: تقوم بإعداد الدوريات الإحصائية .

4-3- خلايا مديرية الاستثمار التجاري: تضم مديرية الاستثمار التجاري الخلايا التالية:

4-3-1- خلية الدراسات والتخطيط: وهي الخلية التي تقوم بإعداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر، مع إحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على حدة ، ووضع مقارنة حول نسبة النشاط لكل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه، كما توضح مخططات نسبة النشاط التجاري بالنسبة للسنة الواحدة ومقارنتها بالسنة التي قبلها ، وذلك لتحديد نسبة التطور الحاصل إذا وجد .

4-3-2- خلية التسويق: وهي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء ودوره الجيواستراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري ، كونه يعتبر همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب الجزائري، وما يوفره من امتيازات تجعله الميناء الأمثل لعملية التصدير والاستيراد، وتتمثل هذه الامتيازات في الموقع الجغرافي ، التحفظات الجمركية...إلخ

4-3-3- خلية المنازعات: وهي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، قد تكون منازعات ناتجة عن إخلاء أحد المتعاملين مع المؤسسة بالتزامات ، أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على أي شكل من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية . كما يمكن أن يكون النزاع بين المؤسسة وأحد العمال، وهو النزاع الذي يندرج ضمن إطار نزاعات العمال الفردية .

5- مديرية قيادة الميناء: وتقوم بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن، خروجها، تحويلها من مركز رسوها إلى آخر)، وتأمين الحدود المينائية وتتكون من قسمين:

5-1- قسم الملاحة: ويشرف مباشرة على جميع البحارة النائبين لها والملمزمون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسئولهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز

كفاءة كل بحار على حدة ودرجة التصنيف حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن لهؤلاء البحارة أن يتولى مهامهم في المؤسسة . وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدة ويتكون من:

5-1-1-1- محطة القاطرة: وهو المكان المخصص فعلياً لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها له لتنفيذ المهام المنبثقة بها أو أثناء العودة من تنفيذ هذه المهام ، حيث يمنع منعاً باتاً على أي سفينة أخرى مهما كان نوعها أن تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه يشكل عائق يحول عليها تنفيذ أعمالها بطريقة سليمة.

5-1-2- محطة سفينة الإرشاد: وهو المكان المخصص فعلياً لوقوف سفينة الإرشاد المخصصة للنقل أثناء كل مهمة ، سواء كان ذلك عند إدخال السفن أو إخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه لا يمكن أن تتم العملية.

5-2- قسم الأمن: ويختص في حفظ الأمن من كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديداً مباشراً على حياة العمال، وحفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء توليه العمل، ويتفرع هذا القسم إلى:

5-2-1- قسم ضابط الميناء: ويشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الاتصال برياً بالسفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة، طولها، لكي ينسق تحديد الرصيف الخاص بالتوقف).

5-2-2- قسم حراس الميناء: وتتمثل مهامه في حراسة الميناء .

6- مديرية الأشغال والصيانة: وهي المديرية المختصة بالأشغال والصيانة ، ويقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل ، والمتمثلة في توفير الإنارة، تعبيد الطرق، بناء الهياكل، النظافة وإزالة الأخطار التي تهدد السلامة للعمال.

أما الصيانة يقصد بها أن المؤسسة تمتلك عتاد آلات تساعد على تنفيذ العمل بصفة منتظمة وسريعة، وعليه فإن هذه الآلات قد تحتاج إلى عملية إصلاح في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بعملية الإصلاح لتلك الآلات، تتكون المديرية من:

1-6- قسم الصيانة: يقوم القسم بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة الحفظ والصيانة والإصلاح ، بالإضافة إلى استبدال المعدات وقطع الغيار، ويتكون من :

1-1-6- مصلحة الصيانة: وهي المسؤولة عن صيانة وإصلاح المعدات ، رفع ومناولة البضائع، وموقف السيارات والمعدات الميكانيكية.

2-1-6- قسم العتاد: تهتم بتنظيم عمل مشغلي الآلات وتوفير ومراقبة معدات المناولة.

2-6- قسم الأشغال: يهتم قسم الأشغال بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطوير وتهيئة الميناء وأعمال الصيانة .

• **المطلب الثالث : أنشطة المؤسسة ، خصائصها ، وأهدافها .**

1- **أنشطة المؤسسة : وتتمثل باختصار في :**

- ✓ استثمار وتطوير ميناء مستغانم
- ✓ انجاز أعمال الصيانة والتهيئة وتحديث للبنى البنائية الفوقية.
- ✓ مباشره عمليه الشحن والتفريغ الميناء.
- ✓ القيام بكل عملية تجارية، المالية؛ الصناعية؛ والعقارية ذات صلة مباشره او غير مباشره بموضوع ميناء مستغانم.

2- خصائص المؤسسة : تتسم المؤسسة ب :

- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة .
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة .
- حماية جيدة البضائع ، وتنوع طرق تسليم البضائع .

3- اهداف المؤسسة : تسعى مؤسسة ميناء مستغانم إلى تحقيق الغايات التالية:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- ان تكون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة .
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة البنيات الفوقية للميناء.
- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

بعد إنجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة و المتمثل في ابراز دور التمكين الإداري في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين . من خلال جمع المعلومات والحقائق النظرية ، اتجهنا إلى الجانب الميداني بربط الظاهرة المدروسة وكل ما هو نظري بالواقع التطبيقي .

سنتطرق في هذا المبحث الى الإجراءات المنهجية في الجانب الميداني للدراسة ، بتحديد اطرافها المنهجي والتعرف على الأدوات المستخدمة في البحث .

المطلب الأول : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

1- **منهجية الدراسة:** وهي الطريق التي يسير عليه الباحث خلال بحثه العلمي ، ومن خلالها نستطيع حل مشكلة الدراسة و التوصل الى نتائج ، ثم تحديد التوصيات .

في هذا الجزء تطرقنا الى موضوع دور التمكين الإداري بأبعاده في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ، و اعتمدنا فيه على المنهج التحليلي ، لإبراز مدى تطبيقه على عينة من عمال مؤسسة ميناء مستغانم ، وذلك عن طريق اختبار صحة الفرضيات من خلال الاعتماد على نتائج الاستبيان .

2- مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين و العاملين بمؤسسة ميناء مستغانم .، تم اختيار عينة عشوائية ، حيث تم توزيع 60 استمارة استبيان ، و بلغ عدد الاستبيانات المستردة 55 استمارة ، أي بنسبة استرداد بلغت %91 .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

1- أداة جمع البيانات :

لتحقيق أغراض البحث ، تم اعداد استبيان اعتمادا على الاطار النظري الخاص بمفهوم التمكين الإداري ، و مفهوم الرضا الوظيفي ، تضمنت الاستبانة على أربعة محاور كالتالي :

المحور الأول : خصص لمعرفة البيانات الشخصية و الوظيفي الخاصة بعينة الدراسة ، و احتوى خمسة فقرات : الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل التعليمي ، المنصب و سنوات الخبرة .

المحور الثاني :

- خصص هذا الجزء لقياس التمكين الإداري ، و تضمن 26 فقرة موزعة على ابعاد التمكين (تفويض السلطة ، الاتصال الفعال ، التحفيز، المشاركة في صنع و اتخاذ القرار، الحرية و الاستقلالية ، فرق العمل و التدريب .)

المحور الثالث :

- خصص في هذا المحور قياس مستوى الرضا الوظيفي للموظفين التابعين للمؤسسة ، و تضمن كل ابعاد رضا العاملين (النفسي ، الاجتماعي و المادي) و احتوى 5 فقرات .

اما المحور الأخير: فقد خصص لمعرفة دور تمكين العاملين في تحقيق رضاهم الوظيفي ، و تضمن 7 فقرات ، كل فقرة تشمل بعدد من ابعاد التمكين كيف يؤثر على الرضا .
و الجدول الموالي يبين محاور استمارة الاستبيان ، الفقرات و النسب لكل محور .

الجدول رقم 05 : محاور استمارة الاستبيان

النسبة %	عدد الفقرات	الابعاد	اسم المحور
10,5	4	تفويض السلطة	التمكين الإداري
7,9	3	الاتصال الفعال	
13,2	5	التحفيز	
7,9	3	المشاركة في اتخاذ القرار	
7,9	3	الحرية و الاستقلالية	
13,2	5	فريق العمل	
7,9	3	التدريب	
13,2	5	/	الرضا الوظيفي
18,3	7	/	اثر ابعاد التمكين على رضا العاملين
100	38	/	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان .

- كما تم استخدام مقياس ليكارت LIKERT الخماسي الذي يحدد درجة الموافقة (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة). و الجدول الموالي يمثل درجات قياس السلم .

الجدول رقم 06: درجات قياس ليكارت

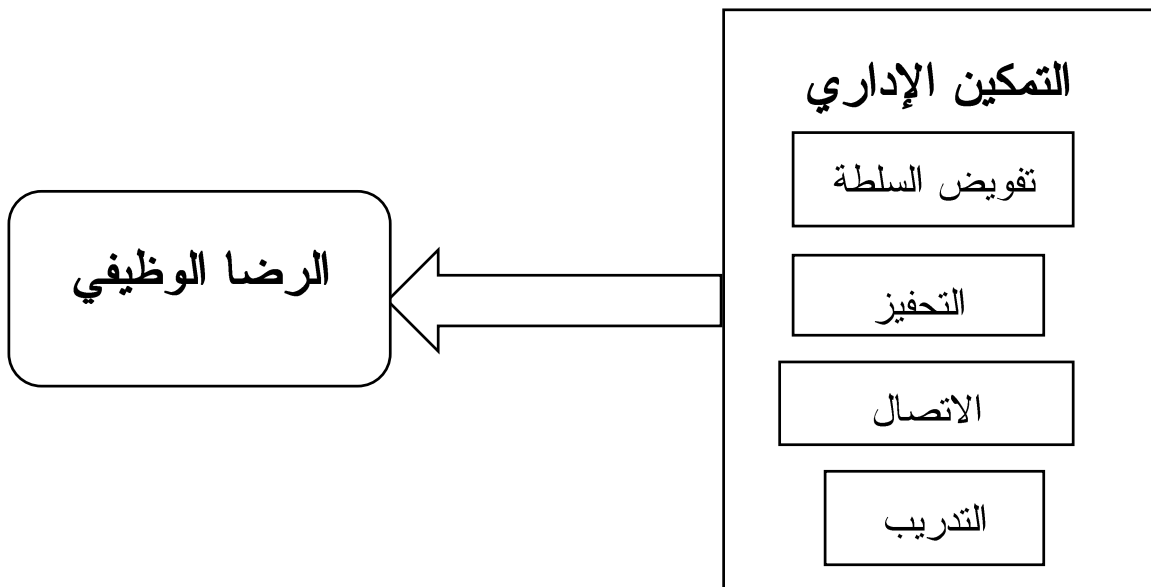
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة
من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.60 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79	مجال الموافقة

المصدر: من اعداد الباحثين .

2- النموذج النظري للدراسة

تم بناء نموذج نظري للدراسة بغرض دراسة وإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل و المتمثل في التمكين الإداري ، و المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي ، وإيجاد حل لمشكلة البحث كما هو موضح في الشكل الموالي :

شكل رقم 08 : النموذج النظري للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين .

المطلب الثالث : تقييم صحة وثبات أداة الدراسة .

1- صدق أداة الدراسة :

قصد اعداد النموذج النهائي لاستمارة الاستبيان تم عرض الاستبيان المنجز على الأستاذة المشرفة وعلى مجموعة من المحكمين من جامعة مستغانم ، بغرض التحقق من صحة الاستبانة في قياسها لمتغيرات الدراسة ، وبعد ابداء آرائهم واقتراحاتهم حول درجة موثمة فقرات الاستبانة لأدب التمكين والرضا الوظيفي ، ومدى سلامة الصياغة اللغوية ، تم تعديل الأخطاء وفي ضوء ملاحظاتهم القيمة . و الجدول الموالي يبين الأساتذة المحكمين للاستبيان :

جدول رقم 07 : الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الملاحظة
1	دباحي يمينة	أستاذة محاضرة	مستغانم	موافق بعد التعديل
2	مقدم وهيبة	بروفيسور	مستغانم	موافق بعد التعديل

المصدر: من اعداد الباحثين

2- الادوات الإحصائية المستخدمة :

من اجل تحليل البيانات التي جمعت من الاستبيان ، تمت عملية تفرغ البيانات على برنامج EXCEL ، وتمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية 23 (SPSS) (statistical package for Social science) وتم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية: _ مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع الدراسة و اظهار خصائصه بالاعتماد على التكرارات و النسب المئوية ، ثم الإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيراته حسب الأهمية بالاعتماد على : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية .

- _ معامل الفا كرونباخ : وذلك لقياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة .
- _ معامل الارتباط سبيرمان SPEARMAN : لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

3- ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات أداة الدراسة ، درجة الاتساق الداخلي بين فقرات و عبارات الأداة ، واعتمادا على معامل الفاكرونباخ (Cronbach Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمعدل 0,60 ، و الجدول الموالي يمثل معامل الثبات :

جدول رقم 08: معامل الثبات الفاكرونباخ

عدد العبارات	معدل الثبات الفا
43	0,97

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق : نجد من الجدول أعلاه ان معامل الثبات مرتفع ، حيث بلغت قيمته 0,97 ، وهذا يشير الى المصدقية في الإجابات ، و عليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية ، كون هذه القيمة تحقق نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها مرة أخرى .

جدول 09 : قيم معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة

معامل كرونباخ الفا	المتغيرات الفرعية	متغيرات الدراسة
0.971	الجنس	البيانات الشخصية و الوظيفية
0.971	الفئة العمرية	
0.971	المؤهل التعليمي	
0.971	المنصب	
0.971	سنوات الخبرة	
0,969	تفويض السلطة	التمكين الإداري
0,970	الاتصال الفعال	
0,969	التحفيز	
0,969	المشاركة في صنع و اتخاذ القرار	
0,969	الحرية و الاستقلالية	
0,970	فريق العمل	
0,969	التدريب	
0,96	5 فقرات	الرضا الوظيفي
0,970	7 فقرات	اثر ابعاد التمكين على الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات ال SPSS .

المبحث الثالث : عرض ، تحليل نتائج الدراسة و اختبار صحة الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلتها و اختبار

فرضياتها . بعد عرض البيانات الخاصة بعينة الدراسات و تحليلها .

المطلب الأول : عرض و تحليل بيانات المحور الأول من الاستبيان .

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة

من خلال الجداول الآتية سيتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية لهم .

جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	56,4
انثى	24	43,6
المجموع	55	100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS .

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 05 المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن عدد الذكور بلغ

31 فرادا بنسبة قدرت ب 56,4% ، بينما بلغ عدد الاناث 24 موظفة من مجموع 55 فرد عامل

و بنسبة 43,6% . وبالتالي نجد ان اغلب موظفي مؤسسة الميناء هم الذكور .

جدول رقم 11: توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
1,8	1	اقل من 25 سنة
45,5	25	من 25 الى 35 سنة
45,5	25	من 36 الى 49 سنة
7,3	4	50 سنة فما فوق
100	55	المجموع

المصدر: ممن اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS .

يتبين من هذا الجدول ان اغلب الموظفين يتراوح أعمارهم من 25 الى 35 سنة ، بنسبة 45,5% من اجمالي العينة بمعدل 25 فردا ، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 36 الى 49 سنة بمعدل 25 فرادا من بين 55 عاملا ، وبنسبة 45,5 % ، بينما باقي العينة تفوق أعمارهم 50 سنة بنسبة قليلة 7,3% من اجمالي العينة ، وشخص واحد باقل من 25 سنة من بين كل العينة ، وبالتالي نستخلص ان المؤسسة لها موارد بشرية شابة تعمل لديها . وذلك نظرا للاهتمام الذي ولته الدولة في توظيف الطاقات الشابة في جميع القطاعات .

جدول رقم 12 : توزيع الافراد حسب المؤهل التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل التعليمي
18,2	10	ثانوي
60	33	جامعي
21,8	12	تعليم عالي
100	55	المجموع

المصدر: ممن اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS .

يتبين من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين، أن نسبة 60% من افراد العينة حاملي الشهادة الجامعية ، مقارنة بنسبة 18,2% من مفردات العينة ذوي المستوى الثانوي ، بينما نسبة 21,8 % من الافراد مستواهم تعليم عالي . وبالتالي فئة العمال الجامعيين هي الأكبر. كون الدولة اولت اهتمامها باستقطاب خريجي الجامعات و المعاهد .

جدول رقم 13: توزيع الافراد حسب المنصب

النسبة المئوية	التكرار	المنصب
3.6	2	مدير اداري
5.5	3	نائب مدير
27.3	15	رئيس قسم
7.3	4	رئيس شعبة
56.4	31	موظف
100	55	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS .

يتبين من الجدول 09 ان معظم عمال المؤسسة يشغلون مناصب الموظفين ، بنسبة 56,4 % ، اما باقي العينة فتتوزع على المناصب نواب بنسبة 5,5% ، رؤساء اقسام بمعدل 15 موظف ، و 4 رؤساء شعب بنسبة 7,3% .

جدول رقم 14 : توزيع الافراد حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
7.3	4	اقل من 5 سنوات
69.1	38	من 5 الى 15 سنة
23.6	13	اكثر من 15 سنة
100.0	55	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS .

تبين لنا من نتائج الجدول ان معظم العمال في المؤسسة يشغلون مناصبهم لأكثر من 10 سنوات، بنسبة 69,1 بالمائة من اجمالي العينة ، بينما هناك نسبة 13 بالمائة منهم قدامى في وظائفهم لأكثر من 15 سنة .بينما اقل نسبة 7,3 % مثلت الموظفين لأقل من 5 سنوات في المؤسسة .

المطلب الثاني : عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

يتضمن هذا الجزء عرضا لنتائج الدراسة التي تم التوصل اليها ، ومن خلال ذلك سيتم الإجابة على أسئلة البحث ، و مناقشة نتائج التحليل الوصفي للإجابات .

جدول رقم 15: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة الدراسة عن التمكين الإداري بأبعاده في مؤسسة ميناء مستغانم :

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	1.500	2.55	9	8	6	13	19	تتاح للموظفين فرصة ابداء آرائهم في أمور عملهم .
			16.4	14.5	10.9	23.6	34.5	
محايد	1.423	2.70	9	8	10	14	14	لا تقوم إدارة المؤسسة بممارسة السلطة التي قامت بتفويضها .
			16.4	14.5	18.2	25.5	25.5	
محايد	1.552	2.81	13	6	10	10	16	تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الموظف الدور القيادي في عمله.
			23.6	10.9	18.2	18.2	29.1	
محايد	1.599	2.81	13	10	2	14	16	تتاح للمرؤوسين حرية أداء مهامهم الموكلة لهم بالطريقة المناسبة التي يرونها .
			23.6	18.2	3.6	25.5	29.1	

البعد 1 : تفويض السلطة

موافق	1.109	2.25	3	6	6	27	13	تتميز عملية الاتصالات بالمرونة داخل المؤسسة بين المرؤوسين و الإدارة .	الاتصال الفعال
			5.5	10.9	10.9	49.1	23.6		
موافق	1.045	2.01	1	5	9	19	21	التعليمات والإجراءات واضحة بين الطرفين.	
			1.8	9.1	16.4	34.5	38.2		
موافق	1.339	2.27	6	4	10	14	21	يتاح للموظفين الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم .	
			10.9	7.3	18.2	25.5	38.2		
محايد	1.571	2.70	11	10	4	12	18	تحرص الإدارة على توفير جو ملائم في العمل لرفع معنويات العمال .	
			20.0	18.2	7.3	21.8	32.7		
موافق	1.424	2.54	7	8	12	9	19	- تقوم إدارة المؤسسة بتحفيز العمال على تحمل مسؤوليات أكبر.	
			12.7	14.5	21.8	16.4	34.5		
محايد	1.516	3.18	17	8	7	14	9	يسمح نظام الحوافز المعمول به بمنح مكافئات و تقدير جهود العاملين	
			30.9	14.5	12.7	25.5	16.4		
محايد	1.545	2.98	15	8	4	17	11	كفاءة العامل معيار مهم للترقية	
			27.3	14.5	7.3	30.9	20.0		

موافق	1.397	2.16	7	4	4	16	24	تسمح الإدارة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات
			12.7	7.3	7.3	29.1	43.6		
محايد	1.580	2.94	15	6	10	9	15	يسمح للموظف بالتعبير عن آرائه بحرية	
			27.3	10.9	18.2	16.4	27.3		
محايد	1.452	2.76	11	6	10	15	13	تعتبر الإدارة العمال شركاء في صنع القرار	
			20.0	10.9	18.2	27.3	23.6		
محايد	1.626	2.72	15	4	4	15	17	يتمتع الموظف باستقلالية في أداء وظيفته .	
			27.3	7.3	7.3	27.3	30.9		
محايد	1.645	2.81	15	6	6	10	18	يملك الموظف حرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفه	
			27.3	10.9	10.9	18.2	32.7		
محايد	1.411	2.83	11	6	12	15	11	للموظف حرية أداء عمله بطريقته الخاصة وفقا لمهاراته	
			20.0	10.9	21.8	27.3	20.0		
موافق	1.361	2.32	7	4	8	17	19	تشجع الإدارة التعاون والمشاركة بين زملاء العمل (العمل الجماعي)	
			12.7	7.3	14.5	30.9	34.5		
محايد	1.493	2.65	9	10	6	13	17	تشجع الإدارة مبدأ المسؤولية الجماعية	
			16.4	18.2	10.9	23.6	30.9		

موافق	1.286	1.89	5	4	00	17	29	انت كموظف تفضل العمل ضمن فريق على العمل مفردا	التدريب
			9.1	7.3	00	30.9	52.7		
موافق	1.537	2.52	10	8	2	16	19	تسود الثقة بين أعضاء العمل	
			18.2	14.5	3.6	29.1	34.5		
موافق	1.436	2.41	7	6	12	8	22	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي وتؤكد على أهمية دوره في المؤسسة	
			12.7	10.9	21.8	14.5	40.0		
موافق	1.584	2.45	13	2	2	18	20	توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية لاكتشاف مهارات جديدة في مجال العمل	
			23.6	3.6	3.6	32.7	36.4		
محايد	1.566	2.65	13	2	12	9	19	توفر إدارة المؤسسة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم	
			23.6	3.6	21.8	16.4	34.5		
موافق	1.525	2.30	11	00	8	12	24	تتاح للعامل فرصة التعلم لاكتساب معارف و الحصول على الترقى .	
			20.0	00	14.5	21.8	43.6		
موافق	2,56		المتوسط الحسابي المرجح للمحور الثاني						

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS .

التعليق :

يظهر من الجدول 15، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد مجتمع الدراسة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان و المتعلق بمستوى التمكين الإداري في مؤسسة ميناء مستغانم ، بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2,56) ، وهذا يعني ان وفقا لتصورات افراد العينة يوجد مستوى مقبول من التمكين في المؤسسة ميدان الدراسة .

وبتحليل ابعاد التمكين (التفويض ، الاتصال ، التحفيز ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الحرية ، فريق العمل و التدريب) ، اتضح ان بُعد تفويض السلطة متوفر بدرجة متوسطة في المؤسسة ، و ذلك بمتوسط حسابي بلغ (2,71) ، بينما بُعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي قدر ب (2,17) ما يشير الى ان نظام الاتصال متوفر بدرجة جيدة بين المدراء و الموظفين ، اما بالنسبة لبعد التحفيز فقدرة متوسطه الحسابي ب (2,85) ، أي ان الآراء اختلفت حول نظام التحفيز في المؤسسة ، جزء من المستجوبين وافقوا على ان المؤسسة توفر لهم التحفيزات الكافية وتعمل على تحسين ظروف عملهم ، بينما الجزء الاخر كانوا محايدين حول ذلك . و بالتالي نجد ان نظام التحفيز متوفر بدرجة مقبولة في المؤسسة . ، ما يلي بُعد التدريب بمعدل (2,46) ، ما يعني ان نظام التدريب متوفر بمستوى مقبول في المؤسسة ، و حسب آراء المبحوثين فان الإدارة توفر دورات تدريبية أحيانا لاكتساب معارف جديدة . كما كانت تصوراتهم حول بعد الحرية و بعد المشاركة في القرارات انهما يتوفران بدرجة متوسطة ، و بمتوسط حسابي بلغ (2,78) و (2,62) على التوالي ، ليتبقى بعد فرق العمل و الذي بلغ متوسطه الحسابي (2,35) وهو مستوى مقبول ، و اضافة الى ملاحظتنا لنظام العمل في المؤسسة خلال فترة الدراسة ، وجدنا ان كل موظف له

مكتب خاص به ، يؤدي فيه مهامه فرديا ، أي لا توجد مكاتب مفتوحة تحفز على العمل الجماعي ، انما النظام السائد عبارة عن مكاتب مغلقة كل موظف يهتم بوظيفته دون المشاركة مع الآخرين ، ما يشير الى ان العمل في فرق لا يحدث كثيرا .

وبالتالي كانت نتيجة دراسة ابعاد التمكين ، هو انها تتوفر في المؤسسة لكن لا تطبق بنفس المستوى ، انما كل بعد يختلف مدى تطبيقه عن الاخر .

جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء مستغانم :

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
محايد	1.511	2.78	11	10	4	16	14	تأخذ أفكاره وآرائه بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسة عند اتخاذ القرارات
			20.0	18.2	7.3	29.1	25.5	
محايد	1.461	2.89	13	8	2	24	8	أشعر بالرضا عن ظروف العمل التي توفرها إدارة المؤسسة .
			23.6	14.5	3.6	43.6	14.5	
موافق	1.523	2.58	11	6	4	17	17	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول .
			20.0	10.9	7.3	30.9	30.9	

محايد	1.661	2.61	15	4	00	17	19	أشعر بالرضا عن علاقتي مع زملائي في العمل
			27.3	7.3	00	30.9	34.5	
محايد	1.635	2.74	15	6	00	18	16	تقدر إدارة المؤسسة الجهود التي أبدتها في العمل .
			27.3	10.9	00	32.7	29.1	
محايد	2,72		المتوسط الحسابي المرجح للمحور الثالث					

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS .

التعليق :

يظهر رقم 16 نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة عن فقرات المحور الثالث من الاستبيان و المتعلق بالرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ميناء مستغانم، بحيث احتوى المحور خمسة فقرات (أسئلة) ، و بلغ متوسطه الحسابي العام (2,72) ، ما يشير الى تصورات مجتمع الدراسة ان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين متوسط بمؤسسة الدراسة ،

بعد تحليل الفقرات اتضح من النتائج ان السؤالين الأول و الثاني احتلا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2,78) و (2,89) على التوالي ، يليه السؤال الخامس بمتوسط بلغ (2,74) ليأتي في اخر المراتب السؤالين الثالث بمتوسط (2,58) و الرابع بمتوسط (2,61) .

اشارت هذه القيم و النتائج المستخرجة من إجابات الافراد المبحوثون على ان عمال مؤسسة الميناء ليسوا راضون بشكل تام على وظائفهم و بيئة عملهم . انما مستوى رضاهم متوسط ، نتيجة اختلاف رغباتهم و محددات رضاهم .

جدول 17 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على محور اثر التمكين على الرضا الوظيفي في مؤسسة ميناء مستغانم :

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
محايد	1.651	2.89	15	8	6	8	18	تفويض السلطة يشعر الموظف انه جزء مهم في المؤسسة .
			27.3	14.5	10.9	14.5	32.7	
موافق	1.479	2.18	7	6	5	9	28	اشراك الموظف في اتخاذ القرارات المهمة يحفزه على رفع اداءه و طرح أفكار جديدة .
			12.7	10.9	9.1	16.4	50.9	
موافق	1.535	2.41	11	2	8	12	22	لتحفيزات المقدمة من طرف الإدارة و الترقيات تحقق رضا العاملين و ترفع أدائهم
			20.0	3.6	14.5	21.8	40.0	
موافق	1.365	2.36	7	4	10	1	19	انا كعامل لدي مساهمة في انتاج أفكار جديدة في مجال العمل
			12.7	7.3	18.2	27.3	34.5	
محايد	1.433	3.01	10	14	10	9	12	انا راضي على النظام السائد في المؤسسة من حيث تقسيم الاعمال و المسؤوليات
			18.2	25.5	18.2	16.4	21.8	

موافق	1.419	2.20	7	4	7	12	25	يسهل العمل كفريق أداء المهام في وقت اسرع
			12.7	7.3	12.7	21.8	45.5	
موافق	1.459	2.38	8	6	6	14	21	العمل الجماعي يسمح بتبادل المهارات و الخبرات بين الموظفين
			14.5	10.9	10.9	25.5	38.2	
موافق	2,49		المتوسط الحسابي المرجح للمحور الرابع					

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS .

التعليق :

يوضح الجدول 17 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد مجتمع الدراسة على أسئلة المحور الرابع من الاستبيان و المتعلق باثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة ميناء مستغانم ، بحيث احتوى هذا المحور سبعة فقرات (أسئلة) ، وبلغ متوسطه الحسابي المرجح (العام) (2,49) ، وهو ما يشير الى ان ابعاد التمكين تؤثر على رضا العاملين بمستويات مختلفة .

حسب نتائج المتوسطات الخاصة بفقرات المحور يتضح ان معظم المبحوثين محايدون اتجاه النظام السائد في المؤسسة . اذ يؤثر كل بعد في التمكين بدرجة مختلفة و حسب مستوى تطبيقه ، وهنا تظهر أهمية التمكين الإداري في تحقيق رضاهم الوظيفي ، بحيث يمثل التمكين احد اشكال الاثراء الوظيفي ، لأنه يعمل على رفع مستوى شعور الافراد بالرضا عند تلقي تدريب كافي مثلا ، وهو ما ينعكس إيجابا على اداءهم .

المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات

بعد مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة ، ننتقل الى اختبار مدى قبول اورفض فرضيات الدراسة . سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية ، و التي تنص على ان " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة ميناء مستغانم ."

جدول رقم 18 : معامل الارتباط بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي

التمكين الإداري			الرضا الوظيفي
مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط SPEARMAN	
0,000	0,453	0,673	

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS .

التعليق :

من خلال النتائج المتوصل اليها نلاحظ انه توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى دلالة بلغ 0,000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0,01 ، حيث ان قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين التمكين و الرضا بلغت 0,673 ، وهو ما يشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين كل من التمكين الإداري و الرضا الوظيفي للعاملين ، كما بلغ معامل التحديد 0,453 ، أي ان 72% من تغيرات الرضا الوظيفي تنتج عن تطبيق التمكين الإداري بابعاده ، ومن هنا تقبل الفرضية الرئيسية التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي .

وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية تمت صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية ، اعتماداً على أربعة أبعاد للتمكين (تفويض السلطة ، الاتصال ، التدريب ، التحفيز) ودراسة أثرها على الرضا الوظيفي . ثم اختبار صحتها انطلاقاً من نتائج الجداول الآتية .

الفرضية الفرعية الأولى : تنص على " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة ". تم اختبار صحتها وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 19 : اختبار الفرضية الفرعية الأولى (علاقة تفويض السلطة بالرضا الوظيفي)

تفويض السلطة			
مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط SPEARMAN	الرضا الوظيفي
0,000	0,262	0,481	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة بلغ 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,01 ، حيث ان قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين تفويض السلطة و الرضا بلغت 0,481 ، وهو ما يشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية ومتوسطة بين كل من بعد التفويض و الرضا الوظيفي للعاملين ، كما بلغ معامل التحديد 0,262 ، أي ان 26% من تغيرات الرضا الوظيفي تنتج عن تطبيق التمكين الإداري بأبعاده ، ومن هنا تقبل الفرضية الفرعية التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي".

الفرضية الفرعية الثانية : تنص على : " توجد علاقة طردية ذات دلالة بين التدريب و الرضا الوظيفي ، " .

تم اختبار صحتها و ظهرت النتائج كما يلي :

جدول رقم 20 : اختبار الفرضية الفرعية الثانية (علاقة التدريب بالرضا الوظيفي)

التدريب			الرضا الوظيفي
مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط SPEARMAN	
0,000	0,219	0,464	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال النتائج التي توصلنا اليها، نلاحظ وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى دلالة بلغ 0,000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0,01 ، حيث ان قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين التدريب و الرضا بلغت 0,464 ، وهو ما يشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية و متوسطة بين كل من بعد التدريب و الرضا الوظيفي للعاملين ، كما بلغ معامل التحديد 0,219 ، أي ان 21% من تغيرات الرضا الوظيفي تنتج عن تطبيق التدريب في المؤسسة ، و من هنا تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على وجود علاقة طردية ذات دلالة بين التدريب و الرضا الوظيفي ."

الفرضية الفرعية الثالثة : ' يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال في المؤسسة و الرضا الوظيفي ' .

جدول رقم 21 : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (علاقة الاتصال بالرضا الوظيفي)

الاتصال الفعال			
مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط SPEARMAN	الرضا الوظيفي
0,000	0,342	0,595	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج

من خلال النتائج المتوصل اليها ، لاحظنا وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى دلالة بلغ 0,000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0,01 ، حيث ان قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الاتصال و الرضا بلغت 0,595 ، وهو ما يشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية نوعا ما بين كل من الاتصال الفعال و الرضا الوظيفي للعاملين ، كما بلغ معامل التحديد 0,342 ، أي ان 34% من تغيرات الرضا الوظيفي تنتج عن مستوى الاتصال في المؤسسة ، ومن هنا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و الرضا الوظيفي .

الفرضية الفرعية الرابعة : " يوجد علاقة دالة احصائيا بين التحفيز والرضا الوظيفي لعمال المؤسسة . "

جدول رقم 22 : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي)

التحفيز			الرضا الوظيفي
مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط SPEARMAN	
0,000	0,387	0,651	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات ال SPSS .

من خلال النتائج المتوصل اليها من الجدول أعلاه ، نلاحظ انه توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى دلالة بلغ 0,000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0,01 ، حيث ان قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين التحفيز والرضا بلغت 0,651 ، وهو ما يشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين كل بعد التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين ، كما بلغ معامل التحديد 0,387 ، أي ان 38% من تغيرات الرضا الوظيفي تنتج عن تطبيق نظام التحفيز في المؤسسة ، ومن هنا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على وجود علاقة دالة احصائيا بين التحفيز والرضا الوظيفي ..

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها ، استهدفنا بشكل أساسي مدى تأثير التمكين الإداري في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة ميناء مستغانم EPM. وتمكننا من معرفة آراء العاملين بالمؤسسة حول مستوى تمكينهم ومدى رضاهم عن وظائفهم ، وذلك بعد تفريغ و تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبانة الموزعة على 60 شخصا موظفا بمؤسسة الميناء .

استخلصنا من هذا البحث الميداني ان مستوى التمكين المطبق في المؤسسة ذو درجة متوسطة ، ما أدى الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفيها ، أي وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين ابعاد التمكين و الرضا الوظيفي .

خاتمة

الخاتمة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات ، أصبح الضمان الأساسي لنجاح واستمرارية المنظمة هو الاهتمام بتأمين مورد بشري بمهارات وكفاءات عالية . لذلك سعت المنظمات لتوفير أساليب إدارية فعالة تبعث الثقة بالنفس وتزيد من رضا الموظفين ، وذلك بتمكينهم ، حيث يعد كل من التمكين الإداري والرضا الوظيفي مفهوميين بالغى الأهمية بالنسبة للمؤسسات ، نظرا لارتباطهما بأهم مورد وهو العامل البشري.

ركزت هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير تمكين العاملين على تحقيق رضاهم الوظيفي ، و لتوضيح ذلك تطرقنا الى ابراز المفاهيم الأساسية حول المتغيرين (التمكين الإداري والرضا الوظيفي) ، ومنه توصلنا الى ان التمكين هو إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين ، والتي من خلالها يستطيعون اتخاذ القرارات ، ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية ، واستخدام قدراتهم و مهاراتهم من خلال التدريب و الثقة .

اما بالنسبة للرضا الوظيفي ، فتوصلنا الى انه محصلة الشعور والإحساس الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة ، وهو مجموعة اتجاهات فردية حول جوانب الوظيفة ، يشمل عدة ابعاد (البعد المادي، النفسي والاجتماعي) .

كما تم التطرق الى دراسة تطبيقية حول مستوى تطبيق مفهومي التمكين والرضا لدى مؤسسة ميناء مستغانم EPM ، من خلال طرح أسئلة على موظفيها في شكل استبانة ، تتضمن اثر تمكينهم على رضاهم الوظيفي في المؤسسة . ومن هنا توصلنا الى عدة نتائج كالتالي :

نتائج العامة للدراسة :

- ✓ تعدد و اختلاف مفاهيم التمكين الإداري لدى الباحثين .
- ✓ يشمل المفهوم الأساسي للتمكين الإداري مجموعة مفاهيم فرعية ، (التفويض ، التحفيز ، الاتصال ، الحرية ، التدريب ...)
- ✓ يؤثر التمكين الإداري بشكل فعال على الرضا الوظيفي للعاملين .
- ✓ العنصر البشري هو اهم مورد في المؤسسة ، وليكون فعالا يجب تمكينه و توفير متطلباته ، لتحقيق رضاه عن وظيفته التي يشغلها في المؤسسة .
- ✓ تعرف مؤسسة ميناء مستغانم مستوى منخفض من التمكين الإداري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (2,56) .
- ✓ يوجد مستوى مقبول من التحفيز في المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (2,85) .
- ✓ توافر بعد حرية التصرف و الاستقلالية بمستوى متوسط لدى العاملين ، بلغ متوسطه الحسابي (2,78) .
- ✓ توافر بعد تفويض السلطة بمستوى مقبول في المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره (2,71)
- ✓ وجود مستوى منخفض من بعد التدريب لدى العاملين بمؤسسة EPM ، بمتوسط حسابي بلغ (2,46) .
- ✓ يوجد مستوى مقبول من الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الميناء ، بمتوسط حسابي بلغ (2,72) .
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التمكين و الرضا الوظيفي ، بمتوسط بلغ (2,49) و معامل ارتباطهما بلغ 0.673 ، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين .

✓ اغلب الموظفين لدى مؤسسة الميناء يشعرون بالرضا الوظيفي اتجاه مجموعة من العناصر ، كالعلاقة بين الزملاء ، فرق العمل ..التحفيز ، الاتصال ، بينما ينخفض مستوى رضاهم اتجاه عناصر أخرى ، كالراتب ، تقدير المجهودات...

التوصيات :

- ✓ تشجيع المؤسسات على رفع مستوى تطبيق التمكين وزيادة الرضا الوظيفي لعاملين .
- ✓ على مؤسسة الميناء EPM الاهتمام بموظفيها و السماع لمتطلباتهم ، ومحاولة توفير احتياجاتهم ، والعمل على تحفيزهم ، لتحقيق مستوى افضل من الرضا الوظيفي لهم .
- ✓ فتح المجال امام العمال للمشاركة في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار وابداء الآراء .
- ✓ محاولة تحسين ظروف العمل ، و خلق بيئة تلائم العمل الجماعي ، لان الموظفين في مؤسسة الميناء يرون ان العمل كفريق يحسن أدائهم ويزيد رضاهم .
- ✓ العمل على توفير برامج تدريبية باستمرار لموظفي مؤسسة الميناء .
- ✓ منح حرية التصرف للموظفين فيما يتعلق بتأدية مهامهم وفق طرقهم و اساليبهم الخاصة .
- ✓ يجب على مؤسسة الميناء ان ترفع مستوى تمكينها لموظفيها بهدف رفع رضاهم الوظيفي ، ما سيزيد من اداءهم و يرفع معنوياتهم اتجاه وظائفهم .

افاق البحث :

بغرض تحقيق المزيد من الاثراء و التجديد لموضوع التمكين و الرضا الوظيفي ، نقترح التوسع في الدراسات نحو عدة جوانب لا يمكن التطرق لها في دراسة واحدة ، مثلا :

- مساهمة التمكين الإداري في تنمية المورد البشري .
- اثر التمكين على فاعلية المنظمات .
- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي .



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

❖ الكتب :

- 1- احمد علي صالح ، زكريا مطلق الدوري ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الالفية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن _ عمان ، 2008 .
- 2- بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دارالمسير للنشر والتوزيع، عمان ، العبدلي ، طبعة 2014 .
- 3- جلال عبد الحليم ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة أولى 2016 .
- 4- رامي جمال اندراوس ، سالم معاينة ، الإدارة بالثقة و التمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، دارعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن 2008 .
- 5- رافد حميد الحدراوي ، عادل هادي البغدادي ، الاستشراف الاستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، طبعة أولى ، 2013 .
- 6- ستي سيد احمد ، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دارمن المحيط الى الخليج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018.
- 7- سليم ملحم ، التمكين كمفهوم اداري معاصر، الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، طبعة أولى ، 2006 .
- 8- عدي عطا حمادي ، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية ، دار البداية ناشرون و موزعون ، عمان ، طبعة أولى 2013 .
- 9- عماد علي المهيرات ، اثر التمكين على فاعلية المنظمة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2010 .

10- عادل محمد عبد الله ، استراتيجية التمكين المتسلسل ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018 .

11- عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان ، 2010 .

12- كمال كاظم طاهر، احسان دهش جلاب ، إدارة التمكين والاندماج ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .

❖ الرسائل العلمية :

• دكتوراه :

13- مزيان التاج ، الرضا الوظيفي و ابعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2014/2013 .

• ماجستير :

14- ايناس فؤاد نواوي ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين و المشرفات بإدارة التربية والتعليم مدينة مكة المكرمة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، مكة ، المملكة العربية السعودية .

15- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين ، مذكرة لنيل درجة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012/2011 .

16- هبة سلامة ، سالم غواش ، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة ، مذكرة لنيل درجة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 .

• **ماستر:**

17- أحلام حاكم ، كريمة مكوي ، التمكين الإداري واثره على الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة الاعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم ، ت ، و ع ت ، جامعة يحي فارس المدية ، 2021م 2022.

18- ايمان مجمم ، مريم كواهي ، دور التمكين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، نخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، 2015/2016 .

19- حميمد انتصار ، غويلة لطيفة ، مستويات التمكين الإداري وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة اعمال ، كلية ع ا ، ت و ع ت ، جامعة محمد البشير الابراهيمي ، برج بوعرييج 2020/2021 .

20- رمضان محمد ، تفويض السلطة والرضا الوظيفي بإدارة الجماعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة غرداية 2020 .

21- رملي عمر ، التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج ، البويرة 2011/2012 .

22- سايح أسماء ، عرايبية خلود ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، جامعة يحي فارس المدية 2016/2017 .

23- وسام كلاش ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ام الواتي ، 2015/2016 .

• المجالات :

24- بشرى عبد العزيز العبيدي ، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 36 ، معهد الإدارة التقني بغداد ، 2013 .

25- جدي سارة ، الرضا الوظيفي مفهومه محدداته و اثره على الأداء ، مجلة المناجر ، العدد 1 .

26- عواطف بوقرة ، حليلة بوقرة ، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، مجلة الرواق ، جامعة المسيلة ، العدد 05 ، جوان 2017 .

27- فرح شعبان ، شيخ سعيدة ، اثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد والتنمية ، مخبر التنمية المحلية المستدامة ، جامعة المدية العدد 4 ، جوان 2015 .

28- قبطان شوقي ، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية و اثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 08 ، ماي 2013 .

29- مريم زهراوي ، دلالات و ابعاد الرضا الوظيفي ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 13 ، 2017 .

30- محمد قريشي ، لطيفة سبتي ، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة ، مجلة الاقتصاد والتنمية ، مخبر التنمية المحلية ، العدد 04 ، جوان 2015 .

• ملتقيات ومؤتمرات :

31- العتيبي ، سعد بن مرزوق ، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري ، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر (12) لشبكة إدارة وتنمية الموارد البشرية ، مسقط ، سلطنة عمان . 2004 .

• المراجع الأجنبية :

32- Brikend Aziri , Job satisfaction , a literature review , Management research and practice vol 3 , issue 4 ; 2011 ; Faculty of business and economics ; south east european univ , MAKDONIA .

• مواقع الانترنت :

<https://port-mostaganem.com.dz> .

قائمة الملاحق

المخلص

جامعة عبد الحميد ابن باديس _ مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم :علوم التسيير
تخصص : تسيير استراتيجي
السنة : الثانية ماستر
استبيان

السيد الفاضل، السيدة الفاضلة :

تحية طيبة وبعد:

اسمحوا لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن اطار إعداد مذكرة الماستر بعنوان "التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم ، راجيين منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة في الخانة التي تعبر عن رأيكم بكل دقة وموضوعية. شاكرين لكم حسن تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل، مع تأكيدنا بالسرية الخاصة لكل المعلومات التي توافقوننا بها، والتي تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، علما أن :

- التمكين الإداري هو: "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة وحل مشاكلها من خلال التفكير الإبداعي، تحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج ."
- الرضا الوظيفي يعبر عن : عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله ، بسبب تحقيق احتياجاته ورغباته في العمل ، اذ انه من الأهداف الأساسية التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية العمال وتحفيزهم "

تحت اشراف الأستاذة :

_ دباحي يمينة .

من اعداد الطالبتين :

- عطار شيما

- عطار وئام

الملخص

1- المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية: فضلا ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك

- الجنس :

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	انثى

- الفئة العمرية :

<input type="checkbox"/>	اقل من سنة 25
<input type="checkbox"/>	من سنة 25 الى 35
<input type="checkbox"/>	من سنة 36 الى 49
<input type="checkbox"/>	50 سنة فما فوق

- المؤهل التعليمي :

<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	تعليم عالي	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	------------	--------------------------

- المنصب :

<input type="checkbox"/>	مدير اداري	<input type="checkbox"/>	نائب مدير	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	رئيس شعبة		

_ سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات من 5 الى 15 سنة اكثر من 15 سنة

2 - المحور الثاني : التمكين الإداري

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	
					<p>1 - تفويض السلطة</p> <ul style="list-style-type: none"> - تتاح للموظفين فرصة ابداء آرائهم في أمور عملهم . - لا تقوم إدارة المؤسسة بممارسة السلطة التي قامت بتفويضها . - تشجع إدارة المؤسسة على ممارسة الموظف الدور القيادي في عمله - تتاح للمرؤوسين حرية أداء مهامهم الموكلة لهم بالطريقة المناسبة التي يرونها .
					<p>2 - الاتصال الفعال</p> <ul style="list-style-type: none"> - تتميز عملية الاتصالات بالمرونة داخل المؤسسة بين المرؤوسين و الإدارة . - التعليمات والإجراءات واضحة بين الطرفين. - يتاح للموظفين الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم.
					<p>3- التحفيز</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحرص إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا . - تحرص الإدارة على توفير جو ملائم في العمل لرفع معنويات العمال - تقوم إدارة المؤسسة بتحفيز العمال على تحمل مسؤوليات أكبر. - يسمح نظام الحوافز المعمول به بمنح مكافئات و تقدير جهود العاملين - كفاءة العامل معيار مهم للترقية .
					<p>4 - المشاركة في صنع واتخاذ القرار</p> <ul style="list-style-type: none"> - تسمح الإدارة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات . - يسمح للموظف بالتعبير عن آرائه بحرية . - تعتبر الإدارة العمال شركاء في صنع القرار.

المخلص

					<p>5- الحرية والاستقلالية</p> <ul style="list-style-type: none"> - يتمتع الموظف باستقلالية في أداء وظيفته . - يمتلك الموظف حرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تصادفه - للموظف حرية أداء عمله بطريقته الخاصة وفقا لمهاراته .
					<p>6- فريق العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> - تشجع الإدارة التعاون والمشاركة بين زملاء العمل (العمل الجماعي) - تشجع الإدارة مبدأ المسؤولية الجماعية . - انت كموظف تفضل العمل ضمن فريق على العمل مفردا. - تسود الثقة بين أعضاء العمل . - تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي وتؤكد على أهمية دوره في المؤسسة.
					<p>7- التدريب</p> <ul style="list-style-type: none"> - توفر إدارة المؤسسة دورات تدريبية لاكتشاف مهارات جديدة في مجال العمل . - توفر إدارة المؤسسة فرص متساوية لجميع المرؤوسين للتدريب والتعلم . - تتاح للعامل فرصة التعلم لاكتساب معارف و الحصول على الترقية .

الملخص

3- المحور الثالث : الرضا الوظيفي :

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	
					<ul style="list-style-type: none"> - تأخذ أفكارى وآرائى بعين الاعتبار من قبل إدارة المؤسسة عند اتخاذ القرارات . - أشعر بالرضا عن ظروف العمل التي توفرها إدارة المؤسسة . - يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول . - أشعر بالرضا عن علاقتي مع زملائي في العمل . - تقدر إدارة المؤسسة الجهود التي أبذلها في العمل .

4 - المحور الرابع : اثر ابعاد التمكين على رضا العاملين :

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	
					<ul style="list-style-type: none"> - تفويض السلطة يشعر الموظف انه جزء مهم في المؤسسة . - اشراك الموظف في اتخاذ القرارات المهمة يحفزه على رفع اداءه و طرح أفكار جديدة . - التحفيز المقدمة من طرف الإدارة و الترقيات تحقق رضا العاملين و ترفع أدائهم . - انا كعامل لدي مساهمة في انتاج أفكار جديدة في مجال العمل . - انا راضي على النظام السائد في المؤسسة من حيث تقسيم الاعمال و المسؤوليات . - يسهل العمل كفريق أداء المهام في وقت اسرع . - العمل الجماعي يسمح بتبادل المهارات و الخبرات بين الموظفين .

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	55	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	55	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.970	43

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

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الجنس	109.1636	1644.065	.124	.971
العمرية_الفئة	108.0182	1651.352	-.045-	.971
التعليمي_المؤهل	108.5636	1658.843	-.191-	.971
المنصب	106.5273	1638.958	.094	.971
الخبرة_سنوات	108.4364	1639.065	.230	.971
في آرائهم ابداء فرصة للموظفين تتاح . عملهم أمور	108.0545	1558.053	.752	.969
السلطة بممارسة المؤسسة إدارة تقوم لا بتفويضها قامت التي	107.8909	1567.655	.707	.969
ممارسة على المؤسسة إدارة تشجع . عمله في القيادي الدور الموظف	107.7818	1566.655	.653	.969
مهامهم أداء حرية للمرؤوسين تتاح التي المناسبة بالطريقة لهم الموكلة	107.7818	1564.248	.652	.969
. بيرونها داخل بالمرونة الاتصالات عملية تتميز . الإدارة و المرؤوسين بين المؤسسة	108.3455	1598.823	.556	.970
بين واضحة والإجراءات التعليمات الطرفين	108.5818	1594.026	.650	.970
القرار لأصحاب الوصول للموظفين يتاح . موافقهم وشرح	108.3273	1584.780	.589	.970
تحسين على المؤسسة إدارة تحرص ماديا العمل ظروف	107.7091	1552.914	.804	.969
في ملائم جو توفير على الإدارة تحرص العمال معنويات لرفع العمل	107.8909	1548.988	.791	.969
على العمال بتحفيز المؤسسة إدارة تقوم . أكبر مسؤوليات تحمل	108.0545	1588.164	.521	.970

الملخص

بمنح به المعمول الحوافز نظام يسمح العاملين جهود تقدير و مكافئات للترقية مهم معيار العامل كفاءة	107.4182	1552.581	.791	.969
في بالمشاركة للمرؤوسين الإدارة تسمح القرارات اتخاذ	107.6182	1544.611	.843	.969
بحرية آرائه عن بالتعبير للموظف يسمح صنع في شركاء العمال الإدارة تعتبر القرار	108.4364	1567.102	.726	.969
وظائفه أداء في باستقلالية الموظف يتمتع .	107.6545	1554.045	.745	.969
في التصرف حرية الموظف يمتلك تصادفه التي المشاكل مواجهة بطريقته عمله أداء حرية للموظف لمهاراته وفقا الخاصة	107.8364	1573.102	.643	.969
بين والمشاركة التعاون الإدارة تشجع (الجماعي العمل) العمل زملاء	107.8727	1560.372	.672	.969
الجماعية المسؤولية مبدأ الإدارة تشجع فريق ضمن العمل تفضل كموظف انت مفردا العمل على	107.7818	1548.766	.756	.969
العمل أعضاء بين الثقة تسود الجماعي العمل المؤسسة إدارة تدعم المؤسسة في دوره أهمية على وتؤكد تدريبية دورات المؤسسة إدارة توفر مجال في جديدة مهارات لاكتشاف العمل	107.7636	1568.739	.703	.969
متساوية فرص المؤسسة إدارة توفر والتعلم للتدريب المرؤوسين لجميع لاكتساب التعلم فرصة للعامل تتاح . الترقى على الحصول و معارف	108.2727	1576.943	.652	.969
من الاعتبار بعين وآرائه أفكاره تأخذ القرارات اتخاذ عند المؤسسة إدارة قبل التي العمل ظروف عن بالرضا أشعر . المؤسسة إدارة توفرها	107.9455	1554.830	.784	.969
الجهود مع أتقاضاه الذي الراتب يتناسب المبذول	108.7091	1615.803	.308	.971
زملائي مع علاقتي عن بالرضا أشعر العمل في	108.0727	1554.550	.762	.969
أبذلها التي الجهود المؤسسة إدارة تقدر . العمل في	108.1818	1560.929	.761	.969
جزء انه الموظف يشعر السلطة تفويض . المؤسسة في مهم	108.1455	1544.201	.824	.969
	107.9455	1549.275	.792	.969
	108.2909	1550.914	.800	.969
	107.8182	1549.670	.818	.969
	107.7091	1543.321	.905	.968
	108.0182	1554.389	.771	.969
	107.9818	1547.648	.757	.969
	107.8545	1536.090	.863	.969
	107.7091	1536.321	.852	.969

الملخص

القرارات اتخاذ في الموظف اشراك طرح و اداءه رفع على يحفز المهمة جديدة أفكار	108.4182	1571.396	.646	.969
و الإدارة طرف من المقدمة لتحفيزات ترفع و العاملين رضا تحقق الترقيات أدائهم	108.1818	1569.411	.638	.970
أفكار انتاج في مساهمة لدي كعامل انا العمل مجال في جديدة	108.2364	1590.702	.521	.970
في السائد النظام على راضي انا و الاعمال تقسيم حيث من المؤسسة المسؤوليات	107.5818	1591.026	.492	.970
وقت في المهام أداء كفريق العمل يسهل . اسرع	108.4000	1598.837	.427	.970
و المهارات بتبادل يسمح الجماعي العمل الموظفين بين الخبرات	108.2182	1587.840	.511	.970

Statistiques

		الجنس	العمرية الفئة	التعليمي المؤهل	المنصب	الخبرة سنوات
N	Valide	55	55	55	55	55
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	56.4	56.4	56.4
	انثى	24	43.6	43.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

العمرية الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من اقل	1	1.8	1.8	1.8
	سنة 35 الى 25 من	25	45.5	45.5	47.3
	سنة 49 الى 36 من	25	45.5	45.5	92.7
	فوق فما سنة 50	4	7.3	7.3	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

الملخص

التعليمي المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	10	18.2	18.2	18.2
جامعي	33	60.0	60.0	78.2
عالي تعليم	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اداري مدير	2	3.6	3.6	3.6
مدير نائب	3	5.5	5.5	9.1
قسم رئيس	15	27.3	27.3	36.4
شعبة رئيس	4	7.3	7.3	43.6
موظف	31	56.4	56.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من اقل	4	7.3	7.3	7.3
سنة 15 الى 5 من	38	69.1	69.1	76.4
سنة 15 من اكثر	13	23.6	23.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. عملهم أمور في آرائهم ابداء فرصة للموظفين تتاح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	19	34.5	34.5	34.5
موافق	13	23.6	23.6	58.2
محايد	6	10.9	10.9	69.1
موافق غير	8	14.5	14.5	83.6
بشدة موافق غير	9	16.4	16.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

الملخص

بتفويضها قامت التي السلطة بممارسة المؤسسة إدارة تقوم لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	14	25.5	25.5	25.5
بشدة موافق	14	25.5	25.5	50.9
موافق	10	18.2	18.2	69.1
محايد	8	14.5	14.5	83.6
موافق غير	9	16.4	16.4	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

عمله في القيادي الدور الموظف ممارسة على المؤسسة إدارة تشجع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16	29.1	29.1	29.1
بشدة موافق	10	18.2	18.2	47.3
موافق	10	18.2	18.2	65.5
محايد	6	10.9	10.9	76.4
موافق غير	13	23.6	23.6	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

يرونها التي المناسبة بالطريقة لهم الموكلة مهامهم أداء حرية للمرووسين نتاح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16	29.1	29.1	29.1
بشدة موافق	14	25.5	25.5	54.5
موافق	2	3.6	3.6	58.2
محايد	10	18.2	18.2	76.4
موافق غير	13	23.6	23.6	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

الملخص

. الإدارة و المرؤوسين بين المؤسسة داخل بالمرونة الاتصالات عملية تتميز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	13	23.6	23.6	23.6
بشدة موافق	27	49.1	49.1	72.7
موافق	6	10.9	10.9	83.6
محايد	6	10.9	10.9	94.5
موافق غير	3	5.5	5.5	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

الطرفين بين واضحة والإجراءات التعليمات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21	38.2	38.2	38.2
بشدة موافق	19	34.5	34.5	72.7
موافق	9	16.4	16.4	89.1
محايد	5	9.1	9.1	98.2
موافق غير	1	1.8	1.8	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

. موافقهم وشرح القرار لأصحاب الوصول للموظفين يتاح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21	38.2	38.2	38.2
بشدة موافق	14	25.5	25.5	63.6
موافق	10	18.2	18.2	81.8
محايد	4	7.3	7.3	89.1
موافق غير	6	10.9	10.9	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

الملخص

ماديا العمل ظروف تحسين على المؤسسة ادارة تحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	10	18.2	18.2	18.2
	موافق	21	38.2	38.2	56.4
	محايد	1	1.8	1.8	58.2
	موافق غير	11	20.0	20.0	78.2
	بشدة موافق غير	12	21.8	21.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

العمال معنويات لرفع العمل في ملانم جو توفير على الإدارة تحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	18	32.7	32.7	32.7
	موافق	12	21.8	21.8	54.5
	محايد	4	7.3	7.3	61.8
	موافق غير	10	18.2	18.2	80.0
	بشدة موافق غير	11	20.0	20.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

أكبر مسؤوليات تحمل على العمال بتحفيز المؤسسة إدارة تقوم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	19	34.5	34.5	34.5
	موافق	9	16.4	16.4	50.9
	محايد	12	21.8	21.8	72.7
	موافق غير	8	14.5	14.5	87.3
	بشدة موافق غير	7	12.7	12.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

العمالين جهود تقدير و مكافئات بمنح به المعمول الحوافز نظام يسمح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	9	16.4	16.4	16.4
	موافق	14	25.5	25.5	41.8
	محايد	7	12.7	12.7	54.5
	موافق غير	8	14.5	14.5	69.1
	بشدة موافق غير	17	30.9	30.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

الملخص

للترقية مهم معيار العامل كفاءة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	20.0	20.0	20.0
بشدة موافق	17	30.9	30.9	50.9
موافق	4	7.3	7.3	58.2
محايد	8	14.5	14.5	72.7
موافق غير	15	27.3	27.3	100.0
بشدة موافق غير				
Total	55	100.0	100.0	

القرارات اتخاذ في بالمشاركة للمرؤوسين الإدارة تسمح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	24	43.6	43.6	43.6
بشدة موافق	16	29.1	29.1	72.7
موافق	4	7.3	7.3	80.0
محايد	4	7.3	7.3	87.3
موافق غير	7	12.7	12.7	100.0
بشدة موافق غير				
Total	55	100.0	100.0	

بحرية آرائه عن بالتعبير للموظف يسمح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	15	27.3	27.3	27.3
بشدة موافق	9	16.4	16.4	43.6
موافق	10	18.2	18.2	61.8
محايد	6	10.9	10.9	72.7
موافق غير	15	27.3	27.3	100.0
بشدة موافق غير				
Total	55	100.0	100.0	

القرار صنع في شركاء العمال الإدارة تعتبر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	13	23.6	23.6	23.6
بشدة موافق	15	27.3	27.3	50.9
موافق	10	18.2	18.2	69.1
محايد	6	10.9	10.9	80.0
موافق غير	11	20.0	20.0	100.0
بشدة موافق غير				
Total	55	100.0	100.0	

الملخص

. وظيفته أداء في باستقلالية الموظف يتمتع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	17	30.9	30.9	30.9
موافق	15	27.3	27.3	58.2
محايد	4	7.3	7.3	65.5
موافق غير	4	7.3	7.3	72.7
بشدة موافق غير	15	27.3	27.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

تصادفه التي المشاكل مواجهة في التصرف حرية الموظف يمتلك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	18	32.7	32.7	32.7
موافق	10	18.2	18.2	50.9
محايد	6	10.9	10.9	61.8
موافق غير	6	10.9	10.9	72.7
بشدة موافق غير	15	27.3	27.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

لمهاراته وفقا الخاصة بطريقته عمله أداء حرية للموظف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	11	20.0	20.0	20.0
موافق	15	27.3	27.3	47.3
محايد	12	21.8	21.8	69.1
موافق غير	6	10.9	10.9	80.0
بشدة موافق غير	11	20.0	20.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

(الجماعي العمل) العمل زملاء بين والمشاركة التعاون الإدارة تشجع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	19	34.5	34.5	34.5
موافق	17	30.9	30.9	65.5
محايد	8	14.5	14.5	80.0
موافق غير	4	7.3	7.3	87.3
بشدة موافق غير	7	12.7	12.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

الملخص

الجماعية المسؤولية مبدأ الإدارة تشجع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	17	30.9	30.9	30.9
بشدة موافق	13	23.6	23.6	54.5
موافق	6	10.9	10.9	65.5
محايد	10	18.2	18.2	83.6
موافق غير	9	16.4	16.4	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

مفردا العمل على فريق ضمن العمل تفضل كموظف انت

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	29	52.7	52.7	52.7
بشدة موافق	17	30.9	30.9	83.6
موافق	4	7.3	7.3	90.9
موافق غير	5	9.1	9.1	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

العمل أعضاء بين الثقة تسود

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	19	34.5	34.5	34.5
بشدة موافق	16	29.1	29.1	63.6
موافق	2	3.6	3.6	67.3
محايد	8	14.5	14.5	81.8
موافق غير	10	18.2	18.2	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

المؤسسة في دوره أهمية على وتؤكد الجماعي العمل المؤسسة إدارة تدعم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	22	40.0	40.0	40.0
بشدة موافق	8	14.5	14.5	54.5
موافق	12	21.8	21.8	76.4
محايد	6	10.9	10.9	87.3
موافق غير	7	12.7	12.7	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

الملخص

العمل مجال في جديدة مهارات لاكتشاف تدريبيية دورات المؤسسة إدارة توفر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20	36.4	36.4	36.4
بشدة موافق	18	32.7	32.7	69.1
موافق	2	3.6	3.6	72.7
محايد	2	3.6	3.6	76.4
موافق غير	13	23.6	23.6	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

والتعلم للتدريب المرؤوسين لجميع متساوية فرص المؤسسة إدارة توفر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	19	34.5	34.5	34.5
بشدة موافق	9	16.4	16.4	50.9
موافق	12	21.8	21.8	72.7
محايد	2	3.6	3.6	76.4
موافق غير	13	23.6	23.6	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

. الترقي على الحصول و معارف لاكتساب التعلم فرصة للعامل تتاح

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	24	43.6	43.6	43.6
بشدة موافق	12	21.8	21.8	65.5
موافق	8	14.5	14.5	80.0
محايد	11	20.0	20.0	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

القرارات اتخاذ عند المؤسسة إدارة قبل من الاعتبار يعين وآرائه أفكاري تأخذ

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	14	25.5	25.5	25.5
بشدة موافق	16	29.1	29.1	54.5
موافق	4	7.3	7.3	61.8
محايد	10	18.2	18.2	80.0
موافق غير	11	20.0	20.0	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

الملخص

. المؤسسة إدارة توفرها التي العمل ظروف عن بالرضا أشعر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	14.5	14.5	14.5
بشدة موافق	24	43.6	43.6	58.2
موافق	2	3.6	3.6	61.8
محايد	8	14.5	14.5	76.4
موافق غير	13	23.6	23.6	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

المبذول الجهد مع أتقاضاه الذي الراتب يتناسب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	17	30.9	30.9	30.9
بشدة موافق	17	30.9	30.9	61.8
موافق	4	7.3	7.3	69.1
محايد	6	10.9	10.9	80.0
موافق غير	11	20.0	20.0	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

العمل في زملائي مع علاقتي عن بالرضا أشعر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	19	34.5	34.5	34.5
بشدة موافق	17	30.9	30.9	65.5
موافق	4	7.3	7.3	72.7
موافق غير	15	27.3	27.3	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

. العمل في أيدلها التي الجهود المؤسسة إدارة تقدر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16	29.1	29.1	29.1
بشدة موافق	18	32.7	32.7	61.8
موافق	6	10.9	10.9	72.7
موافق غير	15	27.3	27.3	100.0
بشدة موافق غير	55	100.0	100.0	
Total				

الملخص

. المؤسسة في مهم جزء انه الموظف يشعر السلطة تفويض

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	18	32.7	32.7
	موافق	8	14.5	47.3
	محايد	6	10.9	58.2
	موافق غير	8	14.5	72.7
	بشدة موافق غير	15	27.3	100.0
Total		55	100.0	100.0

جديدة أفكار طرح و ادائه رفع على يحفزه المهمة القرارات اتخاذ في الموظف اشراك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	28	50.9	50.9
	موافق	9	16.4	67.3
	محايد	5	9.1	76.4
	موافق غير	6	10.9	87.3
	بشدة موافق غير	7	12.7	100.0
Total		55	100.0	100.0

أدائهم ترفع و العاملين رضا تحقق الترقيات و الإدارة طرف من المقدمة لتحفيزات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	22	40.0	40.0
	موافق	12	21.8	61.8
	محايد	8	14.5	76.4
	موافق غير	2	3.6	80.0
	بشدة موافق غير	11	20.0	100.0
Total		55	100.0	100.0

العمل مجال في جديدة أفكار انتاج في مساهمة لدي كعامل انا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	19	34.5	34.5
	موافق	15	27.3	61.8
	محايد	10	18.2	80.0
	موافق غير	4	7.3	87.3
	بشدة موافق غير	7	12.7	100.0
Total		55	100.0	100.0

الملخص

المسؤوليات و الاعمال تقسيم حيث من المؤسسة في السائد النظام على راضي انا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	12	21.8	21.8	21.8
موافق	9	16.4	16.4	38.2
محايد	10	18.2	18.2	56.4
موافق غير	14	25.5	25.5	81.8
بشدة موافق غير	10	18.2	18.2	100.0
Total	55	100.0	100.0	

. اسرع وقت في المهام أداء كفريق العمل يسهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	25	45.5	45.5	45.5
موافق	12	21.8	21.8	67.3
محايد	7	12.7	12.7	80.0
موافق غير	4	7.3	7.3	87.3
بشدة موافق غير	7	12.7	12.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

الموظفين بين الخبرات و المهارات بتبادل يسمح الجماعي العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	21	38.2	38.2	38.2
موافق	14	25.5	25.5	63.6
محايد	6	10.9	10.9	74.5
موافق غير	6	10.9	10.9	85.5
بشدة موافق غير	8	14.5	14.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجنس	55	1.00	2.00	1.4364	.50050
العمرية_الفئة	55	1.00	4.00	2.5818	.65802
التعليمي_المؤهل	55	1.00	3.00	2.0364	.63723
المنصب	55	1.00	5.00	4.0727	1.18407
الخبرة_سنوات	55	1.00	3.00	2.1636	.53623
N valide (liste)	55				

الملخص

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
في آرائهم ابداء فرصة للموظفين تتاح عملهم أمور .	55	1.00	5.00	2.5455	1.50084
السلطة بممارسة المؤسسة إدارة تقوم لا بتفويضها قامت التي	55	1.00	5.00	2.7091	1.42300
ممارسة على المؤسسة إدارة تشجع عمله في القيادي الدور الموظف	55	1.00	5.00	2.8182	1.55267
مهامهم أداء حرية للمرؤوسين تتاح التي المناسبة بالطريقة لهم الموكلة .	55	1.00	5.00	2.8182	1.59966
داخل بالمرونة الاتصالات عملية تتميز . الإدارة و المرؤوسين بين المؤسسة بين واضحة والإجراءات التعليمات الطرفين	55	1.00	5.00	2.2545	1.10919
القرار لأصحاب الوصول للموظفين يتاح . موافقهم وشرح	55	1.00	5.00	2.2727	1.33963
تحسين على المؤسسة ادارة تحرص ماديا العمل ظروف	55	1.00	5.00	2.8909	1.48664
في ملائم جو توفير على الإدارة تحرص العمال معنويات لرفع العمل	55	1.00	5.00	2.7091	1.57142
على العمال بتحفيز المؤسسة إدارة تقوم أكبر مسؤوليات تحمل	55	1.00	5.00	2.5455	1.42489
بمنح به المعمول الحوافز نظام يسمح العاملين جهود تقدير و مكافئات	55	1.00	5.00	3.1818	1.51646
للترقية مهم معيار العامل كفاءة	55	1.00	5.00	2.9818	1.54549
في بالمشاركة للمرؤوسين الإدارة تسمح القرارات اتخاذ	55	1.00	5.00	2.1636	1.39793
بحرية آرائه عن بالتعبير للموظف يسمح صنع في شركاء العمال الإدارة تعتبر القرار	55	1.00	5.00	2.7636	1.45250
وظيفته أداء في باستقلالية الموظف يتمتع .	55	1.00	5.00	2.7273	1.62680
في التصرف حرية الموظف يمتلك تصادفه التي المشاكل مواجهة	55	1.00	5.00	2.8182	1.64532
بطريقته عمله أداء حرية للموظف لمهاراته وفقا الخاصة	55	1.00	5.00	2.8364	1.41112
بين والمشاركة التعاون الإدارة تشجع (الجماعي العمل) العمل زملاء	55	1.00	5.00	2.3273	1.36157
الجماعية المسؤولية مبدأ الإدارة تشجع	55	1.00	5.00	2.6545	1.49342

الملخص

فريق ضمن العمل تفضل كموظف انت	55	1.00	5.00	1.8909	1.28629
مفردا العمل على					
العمل أعضاء بين الثقة تسود	55	1.00	5.00	2.5273	1.53785
الجماعي العمل المؤسسة إدارة تدعم	55	1.00	5.00	2.4182	1.43618
المؤسسة في دوره أهمية على وتؤكد					
تدريبية دورات المؤسسة إدارة توفر					
مجال في جديدة مهارات لاكتشاف	55	1.00	5.00	2.4545	1.58486
العمل					
متساوية فرص المؤسسة إدارة توفر	55	1.00	5.00	2.6545	1.56605
والتعلم للتدريب المرؤوسين لجميع					
لاكتساب التعلم فرصة للعامل تتاح	55	1.00	5.00	2.3091	1.52598
. الترقى على الحصول و معارف					
من الاعتبار بعين وآرائي أفكارى تأخذ	55	1.00	5.00	2.7818	1.51157
القرارات اتخاذ عند المؤسسة إدارة قبل					
التي العمل ظروف عن بالرضا أشعر	55	1.00	5.00	2.8909	1.46152
. المؤسسة إدارة توفرها					
الجهد مع أتقاضاه الذي الراتب يتناسب	55	1.00	5.00	2.5818	1.52377
المبذول					
زملائي مع علاقتي عن بالرضا أشعر	55	1.00	5.00	2.6182	1.66100
العمل في					
أبذلها التي الجهود المؤسسة إدارة تقدر	55	1.00	5.00	2.7455	1.63547
. العمل في					
جزء انه الموظف يشعر السلطة تفويض	55	1.00	5.00	2.8909	1.65185
. المؤسسة في مهم					
القرارات اتخاذ في الموظف اشراك					
طرح و اداءه رفع على يحفز المهمة	55	1.00	5.00	2.1818	1.47938
جديدة أفكار					
و الإدارة طرف من المقدمة لتحفيزات					
ترفع و العاملين رضا تحقق الترقيات	55	1.00	5.00	2.4182	1.53588
أدائهم					
أفكار انتاج في مساهمة لدي كعامل انا	55	1.00	5.00	2.3636	1.36577
العمل مجال في جديدة					
في السائد النظام على راضي انا					
و الاعمال تقسيم حيث من المؤسسة	55	1.00	5.00	3.0182	1.43360
المسؤوليات					
وقت في المهام أداء كفريق العمل يسهل	55	1.00	5.00	2.2000	1.41944
. اسرع					
و المهارات بتبادل يسمح الجماعي العمل	55	1.00	5.00	2.3818	1.45921
الموظفين بين الخبرات					
N valide (liste)	55				

الملخص

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	العمل_فريق, ا_اتخاذ_في_المشاركة لقرار, السلطة_تفويض, الاتصال, الاستقلالية_و_الخيرية, التحفيز, التدريب ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2
1	.673 ^a	.453	.409	.71839	.726	17.766	7	47

a. Prédicteurs : (Constante) ,_ ,التحفيز, التدريب, الاتصال, السلطة_تفويض ,_

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.163	.294		.554	.582
	السلطة_تفويض	-.179-	.127	-.180-	-1.410-	.165
	التدريب	-.367-	.130	-.388-	-2.822-	.007
	الاتصال	.221	.152	.168	1.457	.152
	التحفيز	.388	.145	.419	2.670	.010
	القرار_اتخاذ_في_المشاركة	.287	.125	.282	2.302	.026
	الاستقلالية_و_الخيرية	.190	.107	.208	1.765	.084
	العمل_فريق	.445	.124	.441	3.585	.001

a. Variable dépendante : الوظيفي_الرضا :

الملخص

Corrélations

			الوظيفي_الرضا	السلطة_تفويض
Rho de Spearman	الوظيفي_الرضا	Coefficient de corrélation	1.000	.481**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	55	55
	السلطة_تفويض	Coefficient de corrélation	.481**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2
1	.512 ^a	.262	.248	1.10993	.262	18.786	1	53

a. Prédicteurs : (Constante), السلطة_تفويض

Corrélations

			الوظيفي_الرضا	التدريب
Rho de Spearman	الوظيفي_الرضا	Coefficient de corrélation	1.000	.464**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	55	55
	التدريب	Coefficient de corrélation	.464**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

			الوظيفي_الرضا	الاتصال
Rho de Spearman	الوظيفي_الرضا	Coefficient de corrélation	1.000	.595**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	55	55
	الاتصال	Coefficient de corrélation	.595**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملخص

Corrélations

			التحفيز	الوظيفي_الرضا
Rho de Spearman	الوظيفي_الرضا	Coefficient de corrélation	.651**	1.000
		Sig. (bilatéral)	.000	.
		N	55	55
	التحفيز	Coefficient de corrélation	1.000	.651**
		Sig. (bilatéral)	.	.000
		N	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملخص :

تسعى معظم المؤسسات الى التميز في اداءها ، وذلك لتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة و فاعلية ممكنة ، ويعتبر التمكين الإداري احد اهم الركائز الأساسية للإدارة الحديثة ، والتي تسعى الى تنمية الافراد العاملين لكسب رضاهم تجاه المنظمة التي يعملون لصالحها . بناء على ذلك ، تم التطرق في دراستنا الى معرفة مدى تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي ، وذلك بالتطبيق على الموظفين العاملين بمؤسسة ميناء مستغانم EPM . الهدف من هذا البحث هو تحديد مستوى التمكين و الرضا الوظيفي ، بالاعتماد على مجموعة أسئلة في شكل استبانة ، تم توزيعها على 50 موظف ، وبعد جمع البيانات اللازمة ، تم القيام بتحليلها اعتمادا على برنامج SPSS . ومن نتائجه توصلنا الى ان التمكين الإداري المطبق في المؤسسة بمستوى متوسط أدى الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لعمالها . حيث مثل بعد التحفيز اكثر الابعاد تأثيرا و ارتباطا برضا العاملين .

الكلمات المفتاحية :

التمكين الإداري ، الرضا الوظيفي ، التحفيز ، تفويض السلطة .

Summary :

Summary

Most organizations seek excellence in their performance, so as to achieve their goals with the highest possible efficiency and effectiveness. Administrative empowerment is one of the most fundamental pillars of modern administration, which seeks to develop working individuals to gain their satisfaction with the organization they work for.

Accordingly, our study examined the extent to which administrative empowerment affects job satisfaction, applying to employees of the EPM Port Foundation .

The aim of this research is to determine the level of empowerment and job satisfaction, relying on a set of questions in the form of a questionnaire, distributed to 50 employees, and after collecting the necessary data, analyzed based on the SPSS program. One of its findings was that the management empowerment applied in the enterprise at an average level resulted in a lower level of job satisfaction for its workers . Stimulus represented the most influential dimensions and was linked to workers' satisfaction .

Keywords :

Administrative empowerment, job satisfaction, motivation, delegation of authority .