

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد بن باديس مستغانم

قسم: علوم التسيير



مذكرة نهائية من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: ادارة الهياكل الاستشفائية

شعبة: علوم التسيير

الموسومة بـ:

دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية: بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "حمادو حسين" بسيدي علي

تحت إشراف المؤطر الجامعي:

مقدمة من طرف:

أ. قصاص زكية

❖ حمودي حنان

لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة "أ"	دباحي يمينة	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة "أ"	قصاص زكية	مشرفا ومقررا
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة "أ"	مقداد نادية	مناقشا

السنة الجامعي : 2022/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد بن باديس مستغانم

قسم: علوم التسيير



مذكرة نهائية من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير تخصص: ادارة الهياكل الاستشفائية

الموسومة بـ:

دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية  
دراسة ميدانية: بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "حمادو حسين" بسيدي علي

تحت إشراف المؤطر الجامعي:

أ. قصاص زكية

مقدمة من طرف:

❖ حمودي حنان

لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	دباحي يمينة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	قصاص زكية	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعي : 2022/2023

# شكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على الله و صحبه أجمعين.

أشكر و أحمد الله عز و جل الذي وفقني لإتمام هذا العمل و أنار لي الدرب للعلم و المعرفة.

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان الى أستاذتي الفاضلة القديرة "قصاص زكية" لإشرافها على

هذه المذكرة و على نصائحها و توجيهاتها و إرشاداتها ، فدعائي لها بالخير و العافية.

شكرا لجميع أساتذة جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير.

أتقدم بالشكر إلى كل الذي ساعدني على إنجاز هذا العمل

# اهـداء

اهدي ثمرة عملي هذا الى الشمعة التي انارت دربي وفتحت لي ابواب العلم والمعرفة الى اعز  
انسان في الوجود "امي " اطال الله في عمرها

الى من سعى جاهدا في رعايتي وتربيتي وتعليمي وتوجيهي الى من كان رمز القوة والنقاء الى  
من مكان قدوتي في التربية والاخلاق الى ابي الغالي رحمه الله

الى من شاركني تفاصيل الحياة وامضيت معهم اسعد الاوقات زوجي قرة عيني

والى ثمرة حبي الابدني ونور قلبي ابني " آدم "

الى اصدقائي الاوفياء

الى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي

"حنان"

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الرقم	المحتويات
-	الشكر
-	الاهداء
ا	قائمة الجداول
ا	قائمة الاشكال
أ-ب-ج-د	المقدمة
07	الجانب النظري
08	الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول التمكين الاداري
09	تمهيد
10	المبحث الاول : ماهية التمكين الاداري
10	المطلب الاول : نشأة ونظرية للتمكين الاداري
12	المطلب الثاني : مفهوم التمكين الاداري
12	المطلب الثالث : انواع ودواعي التمكين الاداري
14	المبحث الثاني : التمكين الاداري (ابعاده ، خطواته ، اهميته)
15	المطلب الاول : ابعاد التمكين الاداري
16	المطلب الثاني : خطوات التمكين الاداري
19	المطلب الثالث: اهمية التمكين الاداري
20	المبحث الثالث : نماذج والنظريات ومعوقات ومزايا التمكين الاداري
20	المطلب الاول : نماذج التمكين الاداري
23	المطلب الثاني : معوقات ومزايا التمكين الاداري
24	خلاصة الفصل
25	الفصل الثاني : مفاهيم اساسية حول الرضا الوظيفي للعاملين
26	تمهيد
27	المبحث الاول : ماهية الرضا الوظيفي
27	المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي واهميته
28	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
35	المبحث الثاني : ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي
35	المطلب الاول : كيفية تحقيق الرضا الوظيفي
38	المطلب الثاني : ابعاد الرضا الوظيفي وارشادات تحسينه
40	المبحث الثالث : العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي

## قائمة المحتويات

40	المطلب الاول : التمكين بالمشاركة والرضا الوظيفي
41	المطلب الثاني : التمكين بالاندماج والرضا الوظيفي
42	المطلب الثالث : التمكين بالالتزام والرضا الوظيفي
46	خلاصة الفصل
47	الجانب التطبيقي: الفصل الثالث: علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية – سيدي علي
48	تمهيد:
49	المبحث الأول: تقديم بطاقة فنية حول المؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي
49	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وامكانيات المستشفى
53	المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة
55	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
55	المطلب الأول: مجال الدراسة
55	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل
61	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
61	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
67	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة عامة
79	قائمة المراجع
83	الملاحق
95	الملخص

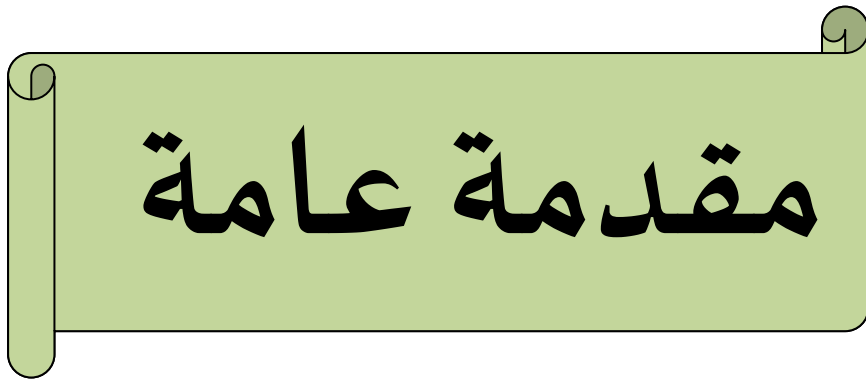
## قائمة الأشكال والجداول

### قائمة الجداول :

الرقم	محتوى الجداول	الصفحة
01	ابعاد التمكين من وجهة نظري بعض الباحثين	16
02	معوقات ومزايا التمكين الإداري	23
03	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	34
04	تعداد الموظفين لمستشفى سيدي علي	52
05	الجنس	56
06	السن	56
07	المستوى التعليمي	57
08	سنوات الخبرة في العمل	57
09	المنصب	58
10	يبين توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث	59
11	التجزئة النصفية	61
12	صدق وثبات الاستبيان	62
13	اتجاهات آراء أفراد العينة للمحور الأول المتعلق بالتمكين الإداري	64
14	اتجاهات آراء أفراد العينة للمحور الأول المتعلق بالرضا الوظيفي	65
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور	66
16	جدول الفروقات للمحور الأول مع محور المعلومات الشخصية	67
17	جدول الفروقات للمحور الثاني مع محور المعلومات الشخصية	68
18	الارتباط بين فقرات المحور 01	70
19	جدول الارتباط مع البعد المادي	70
20	الارتباط بين المحور 02 والمحور 01	71

### قائمة الأشكال

الرقم	محتوى الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية	51
02	مخطط الأعمدة لإتجاهات آراء أفراد العينة للمحور الأول المتعلق بالتمكين الإداري	64
03	مخطط الأعمدة لإتجاهات آراء أفراد العينة للمحور الثاني	66



مقدمة عامة

بات تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال على اختلاف انواعها هدفاً ذو قيمة عالية تصبو إليه، إستجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تستجيب للأزمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل، لذا أصبح الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يتصدر اهتمام المؤسسات، أكثر من مواضيع أخرى تتعلق بالمال والتقنية والهياكل التنظيمية، وذلك كونه يحقق قضايا تتعلق بالابداع والولاء والانتماء والمشاركة بالقرارات والاستقلالية في العمل والثقة بالاداء، مما يجعل من الاهتمام بمبدأ التمكين الاداري للعاملين عنصراً أساسياً لنجاح هذه المؤسسات.

ويهتم مفهوم التمكين الاداري الذي يعنى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لاداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يوثق العلاقة بين الادارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الجمود الاداري والتنظيمي الداخلي بين الادارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات.

ان التغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الازواح البيئية والتنظيمية جعلت المنظمات تدرك اهمية توافر قدرات قيادية تمتلك زمام المبادرة في دعم الابداع وتعزيزه لدى العاملين، ولكي تنجح القيادات المؤمنة بالابداع في دفع الطاقات الابداعية لدى العاملين، فلا بد من خلق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها ودعم الافكار المبدعة والمتميزة وتنميتها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة، حيث يعد النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الادارة في تعاملها مع العاملين لديها اثر كبير على مستوى الابداع للعاملين، ومما لا شك فيه ان قدرات المرؤوسين الابداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة في مؤسساتهم، فالقيادة يمكن ان يساهموا في تنمية القدرات الابداعية لمرؤوسهم من خلال تشجيعهم في حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح امامهم، فان اشعار الفرد من قبل الادارة بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الادارية واتاحة الفرص له في النمو والطموح وبناء علاقات معها يكون اساسها الاحترام والتقدير، كلها عوامل محفزة تدفع الفرد الى المزيد من البذل والعطاء والابداع.

تشهد منظمات الاعمال تغيراً أساسياً وكبيراً في استراتيجياتها نتيجة التغير الكبير في النشاط الاقتصادي وبرز معطيات جديدة مثل العولمة وزيادة درجة التعقيد والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلبات هذا التغير اهتمت الادارات بمفاهيم منها ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وادارة المعرفة والتمكين الاداري والتي تعتمد على قدرة الانسان ومدى كفاءته وطريقة التعامل معه من قبل للإدارة، حيث برزت حاجة بضرورة الاهتمام بتنمية قدراته وتوجيهه وتحفيزه وتمكينه ومنحه الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من الادارة العليا.

يعد الرضا الوظيفي موضوعا إداريا مهما في المنظمات الخاصة والحكومية، وذلك لارتباطه بموضوع الأداء، والإنتاجية، والولاء التنظيمي. ورغم وضوح موضوع الرضا الوظيفي من الناحية النظرية، فإن ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة يجعله موضوعا متغيرا لا يمكن التوصل لنتائج حوله من دراسات تطبيقية قليلة. لذا فعلى الباحثين أن يحاولوا، بصورة مستمرة، اكتشاف متغيرات جديدة تؤثر فيه، وترتبط به. ومما لا شك فيه أن تلك المتغيرات ترتبط بطبيعة المنظمة، ونوعية نشاطاتها وأهدافها، وطبيعة العاملين وتركيبهم فيها.

وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة قمت بعرض هذه الدراسات التي تتقارب مع موضوع بحثنا ووفقا للتسلسل الزمني من الأحداث إلى الأقدم وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

### 1- الدراسة الأولى:

دراسة " سعيد محمد عبد الله الصبيحي ( 2015 ) " بعنوان أثر التمكين على أداء فرق العمل دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التمكين على أداء فرق العمل في الوزارات الحكومية العامة في دولة الإمارات المتحدة واعتمدت الدراسة على الإستبانة في جمع البيانات الأولية لتحقيق هدف الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الوزارات الحكومية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعددها أربع عشرة وزارة.

واستخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية المناسبة وبلغ حجم العينة 365 فردا توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- يوجد أثر التمكين بأبعاد على أداء فرق العمل.
- يعد التحفيز الذاتي الأكثر تأثيرا في أداء فرق العمل
- توجد فروقات في أداء فرق العمل تعزى إلى الجنس و المستوى الوظيفي.

### 2- الدراسة الثانية :

دراسة الرادادي (2012) بعنوان " التمكين الإداري لتدعيم القدرة على إتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة " هدفت للتعرف على درجة التمكين و مستوى القدرة على إتخاذ القرار واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسح، وتم بناء إستبانة تقيس جوانب تمكين المشرفين تم توزيعها على 230 ( مشرفا تربويا وكشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة عالية من التمكين الإداري كما تبين مستوى القدرة على إتخاذ القرار ولا توجد فروق في تقدير درجات التمكين الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي بينما وجدت فروق لصالح الخبرات الأقل

من خمسة سنوات كما تبين عدم وجود فروق في القدرة على إتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي بينما تبين وجود فروق تعزى للخبرة لصالح أعلى كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين القدرة على إتخاذ القرار و التمكين.

### 3- الدراسة الثالثة:

دراسة البلوي (2008) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بالأداء لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه في المملكة العربية السعودية هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية حيث تكون العينة من ( 382 معلم ومعلمة وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري والأداء قد جاء مرتفعين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أيضا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى إلى النوع لصالح الإناث ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي و الخبرة.

حسب الدراسات السابقة نطرح الإشكالية التالية

#### أ. الإشكالية الرئيسية

أفرز التطور الإداري الكثير من التحديات أمام المؤسسات، مما فرض عليها البحث عن الأدوات و الوسائل التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات، ولعل أهمها التمكين الذي أصبح جوهر الإصلاح الإداري لأي منها، في ظل ما تعيشه من ظروف متغيرة ومعقدة.

وعليه، يمكن تحديد الإشكالية الرئيسية في التساؤل الجوهري التالي:

هل للتمكين الإداري أثر على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية بحمادو حسين

سيدي-علي؟

#### ب. الأسئلة الفرعية

ولتحليل هذه الإشكالية ، يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا يقصد بالتمكين الإداري ؟ وما هي أبعاده ؟
2. ماذا يعني الرضا الوظيفي ؟ وما هي أهميته؟
3. هل للتمكين الإداري أن يحقق مستوى والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية في الجزائر ؟

ت. الفرضيات:

تقديم الفرضيات التالية:

ف01: تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات له أثر كبير في تحقيق التمكين الإداري

ف02: البعد المادي له يساهم بدرجة كبيرة على تحقيق الرضا الوظيفي.

ف03: التمكين الإداري له أثر على الرضا الوظيفي .

ث. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذ تسلط الضوء على إحدى أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة وهو التمكين الإداري، وذلك بمحاولة تقديم صورة متكاملة عن طبيعته وأهميته، بالإضافة إلى تزويد أصحاب القرار في المؤسسات بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في الرضا الوظيفي.

ج. أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها:

- محاولة تقديم صورة على تمكين العاملين في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية.
- التعرف على واقع التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة الاستشفائية سيدي علي- مستغانم.
- السعي لتطوير المعرفة النظرية والميدانية في مجال تمكين العاملين كأسلوب حديث في إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على مدى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسات الاستشفائية.
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين ورفع من أداء المورد في المؤسسة.

ح. أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث الاجتماعي فهي تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث، وترجع أسباب اختيارنا لموضوع التمكين الإداري وتأثيره على الرضا الوظيفي إلى عدة أسباب ومبررات منها ما هي موضوعية وأخرى ذاتية:

- المبررات الموضوعية:
  - محاولة معرفة وتشخيص التمكين الإداري داخل المؤسسات.
  - قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول به إلى الميدان.
  - إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي.
- المبررات الذاتية:
  - التخصص العلمي الذي يدرس فيه الباحث.
  - الاهتمام والميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع سواء من الجانب النظري ونظيره في الجانب التطبيقي.
  - قلة الدراسات السوسولوجية التي ربطت بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي .
  - شعور الباحث بقيمة و أهمية هذا الموضوع
- خ. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج المركب من: المنهج الوصفي لإظهار واقع التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسة الاستشفائية سيدي علي- مستغانم، والمنهج التحليلي لتحليل النتائج والجدول الواردة في الدراسة التطبيقية، والمنهج الإحصائي المتجسد في استخدام الرزمة الإحصائية.

- المجال المكاني :و مجال دراستنا المكاني يتمثل في مؤسسة الاستشفائية سيدي علي- مستغانم
- المجال البشري :ويتمثل في موظفي مؤسسة الاستشفائية سيدي علي
- المجال الزمني : هو يتمثل في المجال العام لإعداد هذه الدراسة عبر أطوارها المختلفة ابتداء من 07 ماي 2023 إلى 31 ماي 2023، القيام بالزيارة الأولية للمؤسسة الاستشفائية سيدي علي، ثم القيام بالدراسة الاستطلاعية و النظرية وصولاً إلى الدراسة الميدانية.
- د. هيكل الدراسة:

قسمنا دراستنا الى جانبين نظري وتطبيقي :

- أما الجانب النظري فيتمثل في المفاهيم الاساسية للتمكين الاداري والرضا الوظيفي
- الفصل الاول أوسم ب: "مفاهيم اساسية حول التمكين الاداري " ، وقد تضمن ثلاث مباحث، المبحث الاول :تحت عنوان "ماهية التمكين الإداري"، المبحث الثاني تحت عنوان: "التمكين الاداري (ابعاذه خطواته، أهميته)"، أما المبحث الثالث كان بعنوان "نماذج والنظريات ومعوقات ومزايا التمكين الإداري".

- الفصل الثاني أوسم ب: "مفاهيم اساسية حول الرضا الوظيفي للعاملين"، واشتمل على ثلاث مباحث، المبحث الاول كان بعنوان "ماهية الرضا الوظيفي"، أما المبحث الثاني كان بعنوان "ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي"، والمبحث الثالث عنون ب: "علاقة بين التمكين والرضا الوظيفي".
- والجانب التطبيقي يتمثل في دراسة علاقة التمكين بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية سيدي علي

#### ذ. صعوبات الدراسة:

في كل بحث سوسيولوجي يواجه الباحث صعوبات وعراقيل من الناحية النظرية أو من الناحية الميدانية، ونحن كذلك واجهتنا بعض الصعوبات في كلا الجانبين، ففي الجانب النظري لمسنا نقص الكم المعرفي للمؤلفات والمراجع والمصادر، وغياب للدراسات سواء السوسيولوجية أو غيرها التي تناولت التمكين الإداري خاصة أنه موضوع جديد، مما تطلب منا بذل جهودا إضافية للحصول على المراجع والتكيف مع الموضوع قصد الإحاطة بكل جوانبه المعرفية.

# الجانب النظري

الفصل الأول : مفاهيم اساسية حول  
التمكين الاداري

تمهيد :

يهتم التمكين الاداري الذي يعنى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يوثق العلاقة بين الادارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الجمود الاداري والتنظيمي الداخلي بين الادارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً اساسياً لنجاح المؤسسات.

ان التغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الازواض البيئية والتنظيمية جعلت المنظمات تدرك اهمية توفير قدرات قيادية تمتلك زمام المبادرة في دعم الابداع وتعزيزه لدى العاملين، ولكي تنجح القيادات المؤمنة بالإبداع في دفع الطاقات الابداعية لدى العاملين، فلا بد من خلق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها ودعم الافكار المبدعة والمتميزة وتنميتها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة

وعلى ضوء ما تقدم تم تقسيم هذا الفصل الى :

المبحث الاول: ماهية التمكين الاداري

المبحث الثاني : التمكين الاداري (ابعاده ، خطواته، اهميته )

المبحث الثالث : نماذج ونظريات ومعوقات ومزايا التمكين الإداري.

## المبحث الاول : ماهية التمكين الاداري

التمكين الاداري الذي يعنى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يوثق العلاقة بين الادارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الجمود الاداري والتنظيمي الداخلي بين الادارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات

## المطلب الاول : نشأة ونظريات التمكين الاداري

اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من برز نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فريبنس ورافين للذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكبار، وقوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وحاول "جون ديوي" في هذا الإطار في كتابه "الديمقراطية والتربية" أن يثبت أن القوة هي المقدره على النمو وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل.

قال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال. ولهذا جاءت كلمة القوة Power من كلمة Potter باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً أو أن يمتلك القدرة لعمل ما واشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات

وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي، وتحسين القدرات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - راوية حسين: إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط3، دار ابن حزم، بيروت، 2011، ص 90

اما عن النظريات المفسرة للتمكين فهي كالتالي :

### النظريات المفسرة للتمكين الاداري

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري، بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله، وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية)، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية، تقدير الفرد واحترامه)، ومن أهم تلك النظريات ما يلي: <sup>1</sup>

- 1- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل
- 2- نظرية الحاجات لماسلو: حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل <sup>2</sup>
- 3- نظرية X وY لدوجلاس ماكيجور : حيث افترضت أن المديرين نوعان X وY حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة الإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط. أما Y يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي تخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.
- 4- نظرية الشخصية البالغة لدى كريس آرجريس: حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.
- 5- نظرية النظم: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

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

<sup>1</sup>- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 12.

<sup>2</sup> -Maslow, A. Motivation and Personality, Harper & Row, 2nd edition, New York, 1970, p 79

7- الجودة الشاملة: التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي على عمل الفريق

### المطلب الثاني : تعريف التمكين الاداري<sup>1</sup>

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعارف في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة بالمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.

- تعريف شكلتور (1995): Shackleter التمكين الإداري هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.
- تعريف عبد الوهاب (2000): عرف التمكين بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل".
- تعريف ملحم (2006): بأنه "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع".

ويرى الباحثون من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم التمكين بأن هناك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين إلا أنها تتفق في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الفرد صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها وحسب الوصف الوظيفي لها، من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي.

### المطلب الثالث : انواع ودواعي تبني التمكين الإداري

#### اولا : انواع التمكين الاداري :

فقد اختلف الباحثين في تحديد أنواع التمكين فمنهم من قسم التمكين الاداري الى نوعين هما التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات، والتمكين المكتسب (الاعتباري) الذي يعطى للفرد اعتمادا على خبرته ومعرفته (Dewettinck، 2003). ومنهم من قسم التمكين الاداري الى خارجي وداخلي، حيث يكون التمكين الخارجي عبارة عن الاليات التي تعتمدها ادارة المنظمة من خلال تهيئة الوسائل والممارسات التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف، أما التمكين الداخلي فهو يتضمن التزام الفرد ذاتيا وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الآتية (الملوك، 2002).

<sup>1</sup>- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص 308

اما (Lashley)، (2001) فقد أورد نوعين من التمكين الاداري هما<sup>1</sup>:

- التمكين الترابطي: وهو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الادارة وفلسفتها.
- التمكين التحفيزي (الدافعي): وهو التمكين الذي يتضمن حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها نحو العمل، ومدى شعوره بالانجاز عند تقديم المبادرات.<sup>2</sup>

ثانيا: دواعي تبني التمكين الإداري:<sup>3</sup>

هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات لاعتماد التمكين باعتباره فلسفة وإستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء المهام وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القدرات، وفيما يلي سنتطرق لبعض الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين حسب عدد من الباحثين ومجموعة من الدراسات.

حيث تشكل رغبة المؤسسات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين إذ أشار Eestala إلى أن المؤسسات عليها أن تذهب إلى أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة إذا رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية، وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة والتغيرات في تركيبة القوى العاملة.

اما Daft فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وهما: التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب التكلفة المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة، وكذلك يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي، ويضيف

(Chaleriry & Iramzdeh) أن المنظمات تعتمد إستراتيجية التمكين لأسباب منها أن التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساراتهم الوظيفية وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي .

<sup>1</sup> - السكارنه وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 36، العدد 115، 2014، العراق، ص 51

<sup>2</sup> - عبد الستار سالم عوض، العالقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين عدد من المستشفيات كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 117، الجامعة المستنصرية، 2018، ص 143

<sup>3</sup> - بن شعبان وهيبة، التمكين الاداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية -مسيلة-، اطروحة دكتوراه في جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 24-25

## المبحث الثاني : التمكين الاداري (ابعاده ، خطواته ، اهميته )

من الناحية الادارية فقد زاد الاهتمام بالتمكين الاداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الادارة متمثلة برأس المال الفكري، والادارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولا في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون بإحداث تغيرات تنظيمية مصاحبة تفضي الى اعتماده، مثل اعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، وبروز دور المنظمة المتعلمة

## المطلب الاول : أبعاد التمكين الاداري

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض الأبعاد الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة، ومن هنا نذكر بعض هذه الأبعاد الأساسية وهي كالتالي :

## اولا: تفويض السلطة

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لديهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم وذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.<sup>1</sup>

## ثانيا: تكوين فرق العمل

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، بحيث يجب أن يكونوا على قدر كافي من الوعي والتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا. وبما إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف عزات شقوره، متطلبات التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم ، رسالة ماجستير في اصول التربية من كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2015م/1436هـ ، ص 33

<sup>2</sup> ضحوي سارة ، علاقة التمكين الاداري بتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر ، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة ، مشروع مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2021/2020 ،

## ثالثا: التدريب كمدخل لتنمية الموارد البشرية

يمكن تعريف التدريب على انه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، وبالتالي فالتدريب يمثل قيمة بالنسبة لإدارة المؤسسة على اعتبار لأنه يضيف إلى أصولها قيمة جديدة، وهو ذلك الفرد العامل الذي اكتسب مهارات جديدة ومعرفة أوسع واشمل في مجال عمله، وهو قيمة أيضا بالنسبة للفرد العامل لأنه يعني بالنسبة له تحقيق مزيد من الأمن والاستقرار في عمله وإتاحة العديد من أفاق الفرصة للترقية والتقدم سواء داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها، وباختصار شديد فإن التدريب نقطة تلتقي عندها المصالح المشتركة لكل من المؤسسة والعاملين فيها.<sup>1</sup>

## رابعا: الثقة بين القائد والمرؤوس

تعد الثقة والتفاهم مقوما جوهريا من مقومات التمكين، إذ يرى هارت إن الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم، أو أمنياتهم، أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم، وهي شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين، ويتحقق اكتساب الثقة من خلال الاهتمام بالآخرين وان تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على النفع.<sup>2</sup>

## خامسا: المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

المشاركة في صنع واتخاذ القرارات تعني تمكين العاملين من قبل السلطة في اتخاذ القرار في بعض الامور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الاساس من اختصاص المديرين فكلما كانت هناك مشاركة فعالة للعاملين في اتخاذ القرار والسماح لهم بأداء آرائهم واقتراحاتهم وعرض البدائل للمديرين كل ما كان هناك التزام من طرفهم.<sup>3</sup>

## سادسا: الاتصال الفعال

يعتبر الاتصال الفعال احد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة.

<sup>1</sup> الهام بوعليظة، اثر التمكين الاداري في تطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد 2014، العدد 14، الاردن 2014، ص 125.

<sup>2</sup> سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 37.

<sup>3</sup> ايمان عمر العبد طموس، التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات الكبرى قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2015، ص 22.

وأشار كوين سبارتزي إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصص السوقية وفرص النمو واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين<sup>1</sup>

سابعاً: الحوافز المادية والمعنوية

وهو المقوم الرابع والأساسي في بناء مناخ مناسب للتمكين الإداري. لقد دلت التجارب على إن للحافز المادي روحاً سحرية تسري في صاحبها بشكل عجيب، فهو بمثابة المفتاح المشفر متى وجدته فتحت قلب ووجدان العامل والحقيقة تقال أن أي عامل ما قصد المؤسسة ليعمل إلا وهو يحلم ويتطلع إلى بناء مستقبل يتوفر على أكبر قدر من الرفاهية، هذا الحلم من دعائمه الأساسية المتغير المادي دون شك.<sup>2</sup>

الجدول رقم 01 : ابعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

1993	Eceles	القوة، الموارد، الحرية.
1996	larry & harold. Malk	الثقافة التنظيمية
1997	Brown	الجودة، الموارد، التفويض
1997	Ivancevich	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
1998	Cook & al	المشاركة بالمعرفة والمعلومات، مكافآت الأداء
1999	Rafik & ahmed	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
2001	Appelbaumet & al	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
2001	Draft	المعلومات، المهارة والمعرفة، القوة، المكافآت
2005	Mullins	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الادارية
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.
2007	Kreither & kinicki	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل
2007	الياسري ومحمد	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت
2007	عبدووعباس	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.
2008	Gupta	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة
2008	Aswathappa	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت
2008	Mazadarani	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.
2009	Kanzkoc & Yilmaz	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية

<sup>1</sup>- ايتسام فرحي. (2017). التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لتأمين عن البطالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستري في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية: جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017، ص 42

<sup>2</sup>- عبد الرحمان تومي. 2017. التمكين الاداري واثره على الاداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 93

المصدر: احسان جلاب وكمال كاظم السهراني : ادارة التمكين والاندماج ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع . ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2013 ، ص 26-27، صياغة شخصية

### المطلب الثاني : خطوات التمكين الإداري

#### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، مثلاً هل السبب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، ويجب شرح ذلك للمرؤوسين للحد من الغموض.<sup>1</sup>

#### الخطوة الثانية: التغيير من سلوك المديرين:

إن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات في عمله وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عن منصب عمله وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين<sup>2</sup>

#### الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم<sup>3</sup>

#### الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل

#### الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المؤسسة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة .

<sup>1</sup> عبد المؤمن حليمة ، قوفي يمينة ، 2015/2014، استراتيجيّة تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي ، افكار لتعزيز وتمكين العاملين في المنظمات العربية ، مداخلة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة حول دور المدير العربي في البحث والتميز، شرم الشرم الشيخ ، مصر 27-29 نوفمبر 2004 ، ص 108

<sup>3</sup> عبد المؤمن حليمة ، قوفي يمينة ، 2015/2014، استراتيجيّة تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22

### الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المدير اختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.<sup>1</sup>

### الخطوة السابعة: توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.<sup>2</sup>

### الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المدبرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.<sup>3</sup>

### الخطوة التاسعة: وضع برنامج المكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.<sup>4</sup>

### الخطوة العاشرة: عدم استعمال النتائج:

يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن التغيير، فبالإضافة يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- لوقاسي وفاء، لوقاسي هناء، القيادة بالتمكين واثرها على اداء العاملين ، دراسة ميدانية على شركة السويدي للكاتبات عين الدفلى ، رسالة ماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة ، 2015/2014 ، ص 21

<sup>2</sup>- فريد حجرية ، العلاقة بين التمكين العاملين والولاء التنظيمي ، دراسة حالة مؤسسة "نفاوس مصبرات" باتنة ، رسالة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013/2012 ، ص 32

<sup>3</sup>- كريمة توفيق ، تمكين العاملين ، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان sc seg رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008/2007 ، ص 105

<sup>4</sup>- حسن مروان عفانة ، التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الأزهر غزة ، 2013 ، ص 19

<sup>5</sup>- سعدي سمية ، دور متطلبات التمكين في تحقيق الابداع لدى العاملين دراسة حالة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، رسالة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة. 2017/2016 ، ص 21

المطلب الثالث : أهمية التمكين الإداري:

ان التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:

1. يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.
2. يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة
3. يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
4. زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
5. اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
6. تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل واختزال الوقت الضائع.
7. زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات، وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة.
8. تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
9. شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
10. زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية المبيعات والعائدات.
11. المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
12. خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

المبحث الثالث : نماذج ومعوقات ومزايا التمكين الاداري

من خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي. ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل Conunger ، and Kanungo (1988). ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة Spreizer (، Wilkinson، 1995؛ ، 1999) وبالتالي، يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق

<sup>1</sup>-برني لطيفة ، اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2014 ، ص 14-15

الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل، أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على اداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية اداء المهام، الشعور بمعنى للعمل (Conunger and Kanungo، 1988).

### المطلب الاول : نماذج التمكين الاداري

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:<sup>1</sup>

1- نموذج Conyen & Kanungo : عرف Kanungo & Conyen التمكين لمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية".

وقد حدد Kanungo & Conyen من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها، فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء، عوامل متعلقة بتصميم الوظائف وتشمل عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

2- نموذج التمكين التدريجي Spector : يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم Spector نموذجاً من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقاً لما يلي: قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية

ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل إكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم إستراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عادل الهادي البغدادي ، الاشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي . ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 144-145

<sup>2</sup>- عادل سالم معاينة ، الادارة بالثقة والتمكين ، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الاردن 2008 ، ص 89

<sup>3</sup>- السيد محمد عبد المجيد ، فاروق عبده فليه ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009 ، ص 34

3- نموذج الخطوات الثلاث لـ **Ranolphs** : يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فريق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلاً عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها، ويميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي تلك التي ساندت مصطلح التمكين وأكسبته أهمية حقيقية، فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعليم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب وتقبل توجيهه والاستفادة من الأخطاء لتصحيح الانحرافات

4- نموذج **Tompeters** : قدم Tompeters نموذج لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين) واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل.

ينصح Tompeters بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد، تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة، ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل وتهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد العاملين، حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء المديرين، وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح Tompeters بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.<sup>1</sup>

5- نموذج **Spritzer** : يعتمد هذا النموذج على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما: التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما ترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد<sup>2</sup> النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما: عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، بمعنى تحديد مركز

<sup>1</sup>- رامي جمال اندراوس ، الادارة بالثقة والتمكين (مدخل لتطوير المؤسسات ) ط1 ، الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008 ، ص 54

<sup>2</sup>- جواد محسن راضي ، التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع العاملين ، راسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد12 العدد 1 ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق ، 2010 ، ص 101

التحكم في تفكير الفرد اعتمادا على مجموعة عوامل متداخلة وعوامل وظيفية وتمثل في مرونة التنظيم من تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع بشرط توفر الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة، وقد اهتم هذا النموذج بإبراز أهمية التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه العاملين إليه، ومن ثم إقناعهم به بهدف ترسيخ قناعات لديهم بأهمية التمكين وأنه وسيلة مهمة نحو تطوير المنظمات وترقيتها وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء لكنه أقل جدلية الامتياز في سبيل التطور، فإعداد العاملين نفسيا وحده ليس كافيا لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم الفردية، وتزويدهم بالخلفية العلمية والعملية اللازمة لتطوير وتحسين مستويات الأداء ومن ثم زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

6- نموذج Bayerlien & Harris : قدم كل من هذا النموذج والذي يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتمثل هذه المكونات في السلطة والمسائلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات، المسائلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جواد محسن راضي، 2010، التمكين وعلاقته بالإبداع العاملين ، مرجع سبق ذكره ، ص 102

المطلب الثاني: معوقات ومزايا التمكين الاداري:

جدول رقم 02: معوقات ومزايا التمكين الاداري

معوقات التمكين الاداري <sup>1</sup>	مزايا التمكين الاداري <sup>2</sup>
1-الهيكل التنظيمي الهرمي.	1. الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات
2-المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات	2. التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل
3-خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.	3.زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم
4-عدم الرغبة في التغيير.	4.تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية
5-خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.	5.تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات
6-خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.	6.تحسين جودة المنتجات والعمليات
7-الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار	7.تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات
8-السرية في تبادل المعلومات.	
9-ضعف نظام التحفيز	
10-تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية	
11-ضعف التدريب والتطوير الذاتي.	
12-عدم الثقة الإدارية	
13-عدم ملائمة نظام المكافآت.	

المصدر: من اعداد الطالبة (صياغة شخصية)

<sup>1</sup>- محمد مطر الزيدانين ، التمكين واثره على المنظمات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2014 ، ص 11

<sup>2</sup>- بوزورين فيروز ، التمكين الاداري واثره على الرضا الوظيفي ، اطلع عليه من الموقع الالكتروني : <https://www-asjp-cerist-dz.translate.google.com/en/article> مجلة العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، المجلد 12 ، العدد 3 ، الجزائر ، 2020 ، ص 36

## خلاصة الفصل :

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

الفصل الثاني : الاطار العام للرضا  
الوظيفي

تمهيد :

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة 1976 أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط تناولت الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء ، التغيب، دوران العمل والاتصال، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات

ولا شك ان للرضا الوظيفي علاقة بالتمكين وهذا من خلال ترجمت الشعور وأحاسيس العامل في مجال عمله بعد حصوله على الحرية وإعطاء فرصة لإثبات وجوده في المؤسسة

تم تقسيم الفصل الثاني الى:

المبحث الاول: الإطار العام للرضا الوظيفي

المبحث الثاني: ميكانزمات تحقيق الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي

## المبحث الاول : ماهية الرضا الوظيفي

عرفت المنظمات عدة تغييرات جذرية خلال المراحل التاريخية المختلفة التي مر بها مما جعل الرؤساء يدركون اهمية بعض الجوانب التي لم تكن محل اهتمام بعض المسيرين ومن ذلك الرضا الوظيفي لدى العاملين والذي يعتبر عاملا يجب الاهتمام به ودراسة مختلف المفاهيم التي تعلق به وتجسيدها بغية الحصول على قيمة مضافة للمنظمة .

## المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي واهميته

أولا : مفهوم الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي، ويعود هذا التباين إلى تعرض بعض المهتمين به وفقا لطبيعة تخصصاتهم، ومن هذه التعاريف:

- تعريف طلعت إبراهيم لطفي: " الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد"
- تعريف فروم: " الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"
- تعريف ستون: " الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"
- تعريف مركز البحوث بجامعة ميتشجان: " الرضا الوظيفي هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع"
- تعريف WILLIAM وآخرون: " الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا"

يلاحظ من عينة التعاريف السابقة تأكيدا على ما جاء في مقدمتي الفصل والمطلب؛ حيث اختلف الكتاب في تحديد الرضا الوظيفي، لأن البعض يعرفه من منطلق أنه إشباع لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة، ويعرفه البعض الآخر على أنه استجابة العامل العاطفية نحو عمله، كما يعرف بموقف العامل من عمله.

وفي ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: " رد فعل شعوري (الاستجابة) للفرد بمقدار ما تشبعه مكانته المادية والاجتماعية من خلال انتمائه للمنظمة حسب توقعه وطبيعة شخصيته".

<sup>1</sup>- مناور فريح حداد، محمود علي الروسان : "الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية"، في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد : 2، 2003، جامعة سطييف، سطييف، الجزائر، ص176

### ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

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

- بالنسبة للعاملين : ان ارتفاع الشعور بالرضا لديهم عن وظائفهم ترفع لديهم القدرة على الابداع والابتكار ، القدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل ، الرغبة على الانجاز وتحسين الاداء ، الرضا عن الحياة بصفة عامة ومستوى الطموح والتقدم
- بالنسبة للمؤسسة : المؤسسة التي تسعى الى زيادة شعور عمالها بالرضا الوظيفي تتمتع بما يلي : ارتفاع الانتاجية ، ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية اداء العمال ، ارتفاع انتماء وولاء العمال للمؤسسة ، انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوى وتقليل الاعباء المالية واقتصاد الوقت
- بالنسبة للمجتمع : ان المجتمع الذي يتمتع افراده العاملين بالرضا عن وظائفهم ترتفع به معدلات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية ، معدلات التنمية والتطوير للمجتمع ، انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي الى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

#### الفرع الأول : العوامل التنظيمية :

##### أ. نظام العوائد<sup>2</sup>:

" تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم"، وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل .

##### أولا : الأجر<sup>3</sup>:

إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة

<sup>1</sup>- شنوفي نور الدين (2004-2005) ، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للغاز والكهرباء ، اطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، ص 85

<sup>2</sup>- نور الدين شنوفي : 2005/2004 ، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>3</sup>- محمد قرشي ، لطيفة سبتي ، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، بجامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مجلة الاقتصاد والتنمية من الموقع الالكتروني : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/19776> ، تاريخ الاطلاع : 2023/01/19

لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل .

أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها : دراسة ميلر 1941، طومسن 1939 كندل وسميث 1963، والمؤكدتها كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي غير أن البعض مثل هزربرغ يرون أن لا علاقة بينهما، والصحيح عكس ذلك لأنهم يرون أن الدخل يحقق الحاجات الفيزيولوجية فحسب وهنا يكمن الخطأ إذ أن الأجر هو مبعث للعزة والافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية.

### ثانيا : الحوافز<sup>1</sup> :

"الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء " .

ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب .

### ثالثا: الترقية:

يقصد بالترقية : " تقليد الموظف أو العامل وظيفته ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها " .

ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، كما يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، وعلى هذا يجب على المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل عامل طموح<sup>2</sup>.

### ب. السياسات التسييرية :

#### أولا : نمط الإشراف<sup>3</sup>:

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية .

<sup>1</sup>- زكي حنوش : الحوافز والتنمية الشاملة، في مجلة الإدارة العامة، العدد47، لشهري :سبتمبر أكتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص 86

<sup>2</sup>- نزار عوني اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، عمان ، الاردن ، دار الدجلة ، 2015 ، ص 56

<sup>3</sup>- شوقي ناجي جواد : إدارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص298

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمؤوسمهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.

يرى جميل أحمد توفيق أن توسيع نطاق الإشراف الجيد يزيد من المساواة الإدارية مما يدعم سياسة غلق الأبواب أمام المستويات الدنيا (العمال) وهو ما يثير غضب وعدم رضا العمال في المنظمة، غير أن Filippo ذهب إلى أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس إلى عدم الرضا

أما شوقي ناجي جواد فيلخص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية :

- الأمر بالمستطاع.

- تكريم الإنجاز الجيد والتميز.

- مشاطرة المرؤوسين مسراتهم وأحزانهم.

- خلق مناخ مشبع بروح المودة.

- يشجع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية.

إن الفطنة السياسية وقدرة المسؤولين على مداراة العمال والتأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية تظفي على المنظمة أكثر تماسكا من خلال تحقيق الرضا والولاء.

ثانيا: قيم وأهداف المنظمة:

كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.

ثالثا: سياسة المنظمة :

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

## ج- ظروف العمل :

## أولاً : ظروف العمل المادية :

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الإهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

## ثانياً : الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):

يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة.

يشير جمال الدين محمد المرسي إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي

أما أحمد صقر عاشور فيفسر هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتجي إليها، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى درجة حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل

## ثالثاً: محتوى العمل:

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه.

<sup>1</sup> - سعيدة تلخوخ ، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي ، مجلة ابعاد اقتصادية ، العدد 4 ، 2014، الجزائر، ص 25

ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية:<sup>1</sup>

#### - الإثراء الوظيفي :

إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.

#### - التكبير الوظيفي :

باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله، ونتيجة لذلك فإن العاملين يقومون بأداء عدد متنوع من المهام والتي تؤدي إلى التقليل من الروتين وبالتالي التقليل من شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

وقد استخدمت هذا المدخل بعض الشركات مثل: شركات IBM، AT&T Maytag وغيرها.

#### - التدوير الوظيفي :

يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

#### رابعا : ساعات العمل (برنامج العمل) :

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا.

وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا، وبناء على ذلك راح الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها والمقدار اليومي أو الشهري الملائمين، ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه له كلما انخفض رضاه.

<sup>1</sup> صونية عزوز ، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ، مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، المجلد 09 ، العدد 04 ، 2018 ، الجزائر،ص 16

## الفرع الثاني: العوامل الشخصية للرضا.

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أ. احترام الذات<sup>1</sup>:

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.

## ب. تحمل الضغوط:

كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

## ت. المكانة الاجتماعية:

المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

## ث. الرضا العام عن الحياة:

يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

<sup>1</sup>- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2000، ص243

الجدول رقم 03 : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها

عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
* مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. * نظرة المجتمع للموظف. * الانتماء الديموغرافي ( حضري، ريفي). * إختلاف الجنسية. * البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية.	* مدة وتوقيت العمل. * ظروف العمل المادية. * أساليب العمل. * الإجراءات القانونية للعمل. * نظم الاتصال. * التكنولوجيا. * نمط القيادة والإشراف.	<u>من حيث أداء العامل للوظيفة</u> * الشعور بالإنجاز. * الأجر والحوافز. * فرص الترقية. * الشعور بالأمن الوظيفي. * العلاقات مع الآخرين.	<u>من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:</u> * درجة تكبير الوظيفة. * درجة إثراء الوظيفة. * السيطرة على الوظيفة. * طبيعة الوظيفة. * المشاركة في اتخاذ القرار. * المستوى التنظيمي للوظيفة.	* عامل السن. * الأقدمية في العمل * نوع الجنس. * المستوى التعليمي. * أهمية العمل للعامل. * شخصية العامل (إتجاهاته، قيمه، معتقداته، وطموحه).

المصدر: نور الدين شنوفي : شنوفي نور الدين (2004-2005) ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للغاز والكهرباء ، اطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص192، صياغة شخصية

## المبحث الثاني : ميكانزمات تحقيق الرضا الوظيفي

أن الرضا الوظيفي أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

المطلب الأول : كيفية تحقيق الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

## 1. إنشاء علاقة جيّدة مع الموظّفين

تعدّ العلاقة الجيدة بين الموظّفين والمديرين من أهمّ عوامل تحقيق الرضا الوظيفي، وتتجلّى هذه العلاقة في حسن التّواصل الإيجابي والفعال بين المديرين والموظّفين، لا سيّما العلاقة مع المديرين المباشرين لهم، فيسود بينهم جو من الاحترام المتبادل، يحفّز الموظّفين على تقديم أفضل أداء. يمكن إنشاء العلاقات الجيدة مع الموظّفين بالاعتماد على المهارات التالية:

- الذكاء الاجتماعي: يشير الذكاء الاجتماعي إلى فنّ التواصل مع الآخرين، والشّعور بمشاكلهم، والعثور على حلول لها، أو المساعدة في ذلك. يمكن من خلال الذكاء الاجتماعي فهم احتياجات الموظّفين، وتوجيههم لأداء أفضل.
  - القيادة الفعّالة: تعتمد القيادة الفعّالة على حسن إدارة الموظّفين، وتقديم الأوامر لهم بالشكل الصحيح. مما يساهم في معرفتهم بالمطلوب منهم داخل العمل، إلى جانب القدرة على التّعامل مع ردود الأفعال المختلفة، وفهم الدوافع منها، ثم إعادة توجيه الموظّفين بناءً على ذلك.
  - تقديم النقد البناء: يشمل ذلك توجيه الملاحظات، وتنبيه الموظّفين لبعض الأخطاء المهنية التي تصدر عنهم، خصوصاً المبتدئين منهم، والصبر على تعليمهم وإدماجهم في فريق العمل المحترف، وعدم الإكثار من اللوم والعتاب، والتّغاضي عن يسير زلّاتهم، ومحاولة إصلاح أخطائهم وتوجيههم برفق ولين.
2. توفير ظروف عمل حسنة

كذلك مما يحقّق الرضا الوظيفي للموظّفين، توفير ظروف عمل جيّدة لهم، ويتجلّى ذلك في إنشاء فريق عمل كفء ومتكامل من حيث الوظائف والمهام، إذ تجد لكل موظف مهمة خاصة يقوم بها، وكلّ واحد من هؤلاء يكمل

<sup>1</sup>- أيوب بلبل ، اصحاب الشركات (كيف تحقق الرضا الوظيفي لموظّفيك) ، مقال من الموقع الإلكتروني:

<https://blog.baaeed.com/achieve-job-satisfaction> ، فبراير 2022 ، اطلع عليه يوم 2023/01/23 الساعة 11:36

الأخر، ويستفيد من غيره. هذا التّنظيم المحكم يشعر الموظف بالرضا والاحترافية في العمل، فيدفعه للاجتهاد والإبداع في مجال تخصصه.

كما أنّ التخصّص يشعر الموظّف بمكانته ضمن فريق العمل، وأنّه عنصر فعّال ومنتج، ويزيد من شغفه في تعلمّ المزيد، والاحتكاك بمن هم أخبر منه وأفضل بمجال عمله. بخلاف ما إذا كانت هناك فوضى في توزيع المهام، وتكليفه بما لا يتقنه، وليس من صميم تخصصه، فسيؤدّي ذلك لضعف الأداء، وقلة الشغف، الذي قد يؤوّل به لترك الوظيفة والانسحاب بحثاً عن مكان آخر.

كذلك من أهمّ الأشياء في ظروف العمل الحسنة، العمل لعدد ساعات عمل قانونية، مع تخصيص فترات للراحة وتناول الوجبات. إلى جانب الراتب الجيد، وتوفّر الحوافز والمكافآت، فهذا مما يرفع معنويات الموظف ويشجّعه على بذل قصارى جهده في تحقيق نتائج مرضية له ولرؤساء عمله. أيضاً تشمل بيئة العمل المريحة، من كراسي مناسبة، ومكاتب ذات جودة عالية، وإمكانيات تقنية ممتازة، وغيرها مما يدخل في الإمكانيات اللوجستية والتقنية<sup>1</sup>.

### 3. الأمان الوظيفي

يشير الأمان الوظيفي إلى شعور الموظف بالأمن والاطمئنان على مستقبله الوظيفي، بدءاً من الراتب الجيد والحوافز، ومروراً بضمان استمراريته في العمل، إلى جانب المميزات الأخرى التي يمكنه الحصول عليها، مثل التأمينات والإجازات والتعويضات وغيرها.

يؤدي الأمان الوظيفي إلى جعل الموظفين مطمئنين في أعمالهم، مما يحفزهم لأداء مهامهم بشكل طبيعي دون ضغط، بدلاً من الشعور بعدم الاستقرار، والتفكير في تغيير الوظيفة، والبحث عن ملاذ آخر آمن. يعود هذا الأمر بالإيجاب على المؤسسة، إذ الموظفين الأكثر التزاماً وإنتاجية هم الموظفون الراضون عن وظائفهم، الذين أحسّوا بالأمان داخلها، وتوقّرت لديهم أسباب الاستقرار.

### 4. تعزيز الثقة المتبادلة

كذلك من أسباب تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين سواد الثقة بينهم وبين إدارة المؤسسة. هذه الثقة تتمثل في إشراكهم في اتخاذ القرارات، ووضوح المهام المنوطة بهم، ومنحهم الفرص للاستفسار عن التفاصيل، وكذا انخراطهم في الاجتماعات، والسّماح لهم بعرض آرائهم، وفتح مجال التّقاش أمامهم، والكشف عن مخططات وأهداف المؤسسة لهم، وذلك كله طبعا في إطار السياسة العامة والخاصة للمؤسسة.

<sup>1</sup> - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009، ص

تشمل الثقة أيضاً استشارة الموظفين في بعض المهام، حسب كفاءاتهم ومستواهم وخبراتهم. إذ يؤدي ذلك إلى الرفع من معنوياتهم، ويفتح أمامهم مجال المنافسة الشريفة في إبراز القدرات، وإظهار المهارات، والشعور بالمسؤولية نحو المؤسسة، وهو الأمر الذي يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل<sup>1</sup>.

#### 5. تقوية العلاقات بين فريق العمل

كذلك من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي توفير الجوّ الملائم بين أعضاء فريق العمل، وبذل الوسع في تحقيق الانسجام بين مكوناته. تظهر قوة علاقة فريق العمل في حل المشكلات جماعة. وإشراك الكل في التفكير، والاقتراح والتطوير، وعدم قصر الأمر على فئة بعينها تتدخل في سائر المواقف، وكذا منح الفرص للموظفين المبتدئين وإشراكهم في المهام، ومساعدتهم في التأقلم والانسجام.

من أساليب توطيد العلاقات بين فريق العمل، وضع برامج ترفيهية خارج إطار الرّسميات، كالبرامج الرياضية والثقافية من مسابقات وتحديات، وغيرها من الأنشطة، التي تساهم في إزالة الحواجز بين أعضاء الفريق، وتساعد في بناء العلاقات بينهم، وهو الأمر الذي يجعلهم يحبون العمل أكثر، فيزيد الرضا الوظيفي لديهم.

#### 6. مراقبة الأداء وتقديم فرص التطور الوظيفي

من دوافع تحقيق الرضا الوظيفي كذلك القيام بدراسات وعمليات إحصائية لأداء الموظّفين بشكل جماعي لتقييم أداء الفريق ككلّ، وبشكل فردي لبيان مستوى كلّ موظف على حدة، والاشتغال على نقاط الضعف بالتدريب المستمر والإصلاح المنهجي لتجاوز الخلل، ثم لمعرفة أداء المؤسسة على مرور الأيام والشهور لإدخال التعديلات، والقيام بالإصلاحات اللازمة.

لا يقتصر الأمر على التدريبات لإصلاح المشكلات في الأداء، لكن يشمل أيضاً تقديم الفرص للموظّفين من أجل تحقيق التطور الوظيفي داخل العمل، من خلال منحهم الفرصة لتعلم أشياء جديدة، وكذلك خوض تحديات مختلفة عن التي اعتادوا العمل عليها، وهو الأمر الذي يساعدهم في الوصول إلى مستوى أفضل من الأداء. إذ أثبتت الأبحاث أنّ 83% من الموظّفين الذين يواجهون تحديات جديدة هم أكثر قابلية للبقاء في مؤسّساتهم.

#### 7. تشجيع المبادرات تحفيزية

أخيراً من مقومات تحقيق الرضا الوظيفي المؤثرة في نفوس الموظّفين، القيام بمبادرات تحفيزية للمتألّقين منهم، على سبيل المثال: تكريم الموظّف الذي قام بمهامه على احسن وجه خلال الشهر، أو تقديم جائزة تحفيزية لموظّف تميز بإتقانه لعمله وتفانيه في القيام بواجباته على مدار السنّة. يمكن وضع قيمة مالية تحفيزاً للموظّف، واعترافاً بجهوده. يؤدي ذلك إلى تحفيز الجميع للعمل بجد، من أجل حصد هذه المميزات.

<sup>1</sup>- لو كيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2012 ، ص141-142

بعد عرض هذه الطرق الخاصة بكيفية تحقيق الرضا الوظيفي. تتضح لنا جلياً أهمية الرضا الوظيفي للموظفين، وأثره الحاسم في زرع الثقة في نفوسهم، والرفع من وتيرة أدائهم داخل مقر عملهم، مما يحقق التوازن النفسي، والأمان الوظيفي لهم، ويساهم في تعزيز انتمائهم للمؤسسة، وهو ما يمنحها الاستمرارية في الأداء.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: ابعاد الرضا الوظيفي وارشادات تحسينه

أولاً: ابعاد الرضا الوظيفي :

يمكن استعراض أبعاد الرضا الوظيفي فيما يلي:<sup>2</sup>

❖ البعد النفسي

❖ البعد الاجتماعي

❖ البعد المادي (الوظيفي)

1- البعد النفسي : يحمل مفهوم الرضا حالات عاطفية كالشعور بالسعادة وتحقيق الاشباع النفسي ، اللذة وكل المشاعر والاحاسيس الايجابية التي تغمر العامل اذا كان راضيا عن عمله ، ولكن مع كل هذه الدلالات يبقى البعد النفسي غير قادر لوحده لتفسير ظاهرة الرضا لأن هنالك ابعاد اخرى تتداخل معه ولا يمكن فصلها عند تفسير الرضا

2- البعد الاجتماعي : يتضح الرضا الوظيفي كحالة شعورية في البعد النفسي ، ولكنه من خلال البعد الاجتماعي يأخذ مدلولاً آخر مرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كالجماعة التي ينتمي اليها والعلاقات المهنية التي تربطه بزملائه ورؤسائه والمشرفين عليه ، وهنا يصبح الرضا الوظيفي مرتبط بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي تعمل فيها وبهذا يحث المكانة الاجتماعية ويحظى بالتقدير ويحقق ذاته ضمن جماعة العمل وهناك من العلماء من يعتبر تأثير الجماعة في مستوى الرضا ال وظيفي اكبر أثرا من باقي العوامل لأن العامل اذا لم يحقق الاستقرار والتوازن في هذه الجماعة لا يستطيع الاستمرار ويقع في دوامة دوران العمل التخلي المهني عن الوظيفة

3- البعد المادي : وهو المقابل الذي يحصل عليه العامل كالأجرة والحوافز والهدايا والعلاوات مما يجعله يقدم كل مجهوداته في العمل لأن المقابل يثمن كل الجهود المبذولة والرضا الوظيفي هنا مرتبط بمسألة التثمين الحقيقي لمجهودات العمال لخلق الرضا العام عن فوائد مادية التي تخلق بدورها ولاء للمؤسسة التي تولى اهتماما بعمالها ومجهوداتهم .

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 137

<sup>2</sup> مريم زهراوي ، دلالات وابعاد الرضا الوظيفي ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 13 ، 2017 ، الجزائر، ص 426-427

## ثانيا : ارشادات تحسين الرضا الوظيفي

ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها لتحسين الرضا الوظيفي ما يلي :

- 1- العدالة في الاجور والمكافآت : حينما يعتقد العمال انهم يحصلون على اجور ومكافآت غير عادلة ، فإن ذلك من شأنه ان يخلق لديهم احساس بعدم الرضا لذلك لابد ان تحرص المؤسسة على بناء نظام للأجور والمزايا الاضافية سيستشعر معه العمال بالعدل في المعاملة ويرى البعض أنه يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الاجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه ، وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت او المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله
- 2- تحسين نوعية وجودة الاشراف : فعندما تكون العلاقة بين المشرف والعمال علاقة طيبة يسودها الاحترام ، ويراعى فيها المصالح المشتركة وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه يزيد رضا العمال عن العمل
- 3- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية : وتعني اللامركزية اعطاء للعمال الحق اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد شعورهم بالرضا ويرجع هذا الشعور او اعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المؤسسة
- 4- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الافراد: لأن الفرد يكون اقل رضا عن عمله اذا كان مملا وثير الضجر والملل وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الافقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة
- 5- جعل العمل مسليا : فكثير من الاعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيء الكأبة على جو العمل ويخلق الاحساس بعدم الرضا ، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها اذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشر المواقف المضحكة في العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وماشابه ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة السالمية غزة، 2008 ، ص 25-26

## المبحث الثالث : العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي

تسعى المنظمات من خلال تمكين العاملين فيها لإيجاد مستوى جديد داخلها، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا المنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بان عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لابد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم اقل إنتاجية، ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الانفتاح لدى الإدارة العليا. لذا تهتم المنظمات اهتماما بالغا بكيفية الوصول إلى درجة كبيرة من الرضا الوظيفي للعاملين مما له الأثر على الأداء الفعال لهم، انطلاقا من التمكين لتوطيد العلاقة بين الإدارة والعاملين التي تهدف إلى تكوين درجة عالية من الثقة والانتماء من خلال المشاركة والاندماج والالتزام<sup>1</sup>

## المطلب الأول: التمكين بالمشاركة والرضا الوظيفي

يتم تمكين العاملين بالمشاركة من خلال منحهم سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين فهو يعزز قدرات العاملين بحيث يوفر لديهم فرصة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم مما يخلق الثقة لديهم ويشعرهم بالرضا عن أعمالهم هذا ما أكدته كل من برون وهرفر (Brown & Harvery) بأن التمكين بالمشاركة يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات إصدار الحكام من خلال إطلاق حرية التصرف فهو حالة ذهنية داخلية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على العاملين من الخارج ما يوفر لهم الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكوا من قدرات معرفية تساعدهم على اتخاذ قرارات واختبار النتائج التي بريد الوصول إليها هذا ما يرفع من روحهم المعنوية ويشعرهم بالرضا. وفي هذا السياق يرى امكر (umiker) بأن التمكين بالمشاركة لا يعني إعطاء الحرية للعاملين في فعل ما يشاؤون خارج نطاق الأوامر والرقابة، بل هو منح العاملين السلطة للقيام بما هم قادرين على فعله، ما يشجعهم على إصدار الأحكام واتخاذ القرارات هذا ما يخلق لهم الثقة ورضا.

وأضافت أنشال باناك (Anchal Pathak) أن التمكين بالمشاركة له علاقة طردية مع الرضا الوظيفي فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لوجود فرصة لذلك بعد مؤشرا إيجابيا للفعالية التنظيمية ونفسية العاملين وبالتالي التأثير بشدة على زيادة رضاهم<sup>2</sup>.

وأشار لاشلي (Lashley) أن التمكين بالمشاركة يتخذ عدة أوجه منها المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص ما يشغلونه من أعمال ومهام ومن ثم يلتزمون بتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة مما يعود على المنظمة بإيجاب رضا العمال وتحقيق الأرباح، وهذا كله في الجانب الكلي التنظيمي: وعلى المستوى الشخصي للعاملين يعود الفضل

<sup>1</sup> - Green، Jutta، Job Satisfaction of Community College Chairpersons، Doctor of Philosophy، Educational Leadership، University of Virginia ، USA، 2000، P6.

<sup>2</sup> - Brown، D.R.، & Harvery، D.، An External Approach to organizational behavior ، new jersey ، prentice Hall، 2006، p241

لتحقيق التمكين بالمشاركة للاستقلالية الفردية الممنوحة للعاملين في وظائفهم ومهامهم مما يجعلهم على دراية كافية بالمخاطر والتحديات وهذا يؤهلهم لاكتساب ثقافة اتخاذ القرار تجاه ذلك، وتواصلهم الفعال بينهم وبين الإدارة العليا.

هذه الأشكال من التمكين بطبيعتها انتقائية - لا يشارك جميع الموظفين بشكل مباشر - لكن انتشار المعلومة بأن المصالح الجماعية للموظفين تتحقق وفق نهج ايجابي قد تثير مشاعر التمكين ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التمكين بالاندماج والرضا الوظيفي

التمكين بالاندماج يهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات هذا ما يشعر العاملين بمدى أهميتهم الشيء الذي يرفع من روحهم المعنوية. وهذا ما أشار إليه كل من فوتش ونفر (Goetsh & Davis) حيث اعتبرا بأن التمكين بالاندماج هو إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة في عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة، ومنح الموظفين ملكية وظائفهم، وإحداث التغيير اللازم في الثقافة التنظيمية، دون تخلي المديرين عن مسؤوليتهم أو سلطتهم مما يشعرهم بالرضا والانتماء. وأضاف ميشغان وكزيا (Michigan & Czuba) بأن التمكين بالاندماج يسمح بإتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومعلومات والذي يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل من خلال مشاركتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية التعاون بينهم، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر والثقة في العاملين للاستفادة من آرائهم وأفكارهم ما يشعرهم بالرضا والانتماء.

وأشار لاشلي (Lashley) أن التمكين بالاندماج هو التمكين الذي يوصف بأنه اندماج من خلال إشراك الموظفين بهدف تطوير شعور الكفاءة الشخصية لدى الموظفين من خلال التقارب مع الإدارة عبر العمليات الاستشارية المختلفة، إذ لا ترتبط الفائدة المتوخاة فقط بمصالح المديرين من خلال الاندماج بل العاملين أيضا وذلك عن طريق التحفيز الذي يولد التزاما أكبر.

فالعامل بصفة عامة يريد أن ينظر إليه مديره باحترام وأن يشعر بأنه جزء من فريق يعمل على تحقيق هدف عام تلك العلاقة المتولدة مع المديرين ينجر عنها اقتراحات تجاه المشاكل التي تواجهها العمليات التشغيلية وبالتالي حلها، وفي كل الحالات إن نجاح أو فشل تمكين العاملين بالاندماج يكمن في مدى ما ينتج من كفاءة شخصية للقوى العاملة وعلاقتها بالرؤساء مما يخلق درجة من الرضا الوظيفي ضمن تلك الدائرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Umiker، W.، Management Skills for the New Health Care Supervisor، Third Edition، Jones and Bartlett publishers ،London، 2005، p 303

<sup>2</sup> - Goetsh، D. L.، Davis، S. B.، Quality Management For Organizational Excellence : Introduction to Total Quality، Sixth Edition، Prentice Hall، New Jersey، 2010، p160.

## المطلب الثالث: التمكين بالالتزام والرضا الوظيفي

تمكين العاملين بالتزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحفيزهم وزيادة رضاهم في العمل وشعورهم بالانتماء للمؤسسة. وهذا ما يؤكد كونجر و كانوجو (Conger & Karungo) بأن التمكين بالتزام هو عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

إلى جانب قيام المؤسسة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز وهذا ما أطلق عليه علماء النفس بالتمكين النفسي، والذي يعتمد على إدراك العاملين لمعنى العمل الجدارة حرية التصرف، الشعور بالتأثير. معا يعزز روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهام ويضيف كل من كونجر وكانوجو (Conger & Kamungo) بأن التمكين بالتزام هو إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية وهو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع توفير الموارد المناسب وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريًا لأداء العمل والثقة فيهم يشعرون هذا حتما بالرضا والانتماء.<sup>1</sup>

ويرى أيضا التينوز وكاكير وجلو (Altinoz & cakiroglu) بأن التمكين بالتزام يعمل على تحسين قدرة صنع القرار للعاملين من خلال التعلم التدريب التحفيز التعاون والعمل بروح الفريق يضمن تحقيق الرضا. وفي نفس السياق يضيف لاشلي (Lashley) أن التمكين بالالتزام يكون من خلال التركيز على تخطي الحواجز التي تعيق تقدم العامل في وظيفته كالأجر والتدريب والتعلم، فكلما تحقق رضا العامل عن الأجر والتدريب اللازم والتعلم تحقق رضاه عن نفسه وعن عمله ككل مما يخلق درجة من الرضا تجاه المنظمة

## الأدبيات التطبيقية

سنتطرق إلى ما سبق من دراسات في موضوع بحثنا وما تناولته من جوانب المتغيرات وطرق البحث المعتمدة فيها والنتائج المتوصل إليها.

## أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة: عبد الستار سالم عوض بعنوان: العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك - 2018

تناولت الدراسة أثر أبعاد تمكين العاملين بأبعاده القوة، وتوافر المعلومات وامتلاكها، وامتلاك المعرفة واستثمارها، والمكافآت في الرضا الوظيفي بأبعاده (الرواتب والأجور والترقية وعلاقات العمل، وظروف العمل) أين اختبرت الدراسة في عدد من مستشفيات دائرة صحة كركوك، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات في الجانب الميداني

<sup>1</sup>- Congerm Jay A. & Kanungo R. N.، The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice، Academy Of Management Review، 1988، p88

إضافة إلى اختبار عدد من الفرضيات الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير، وبناءً على اختبار فرضياتها في المستشفيات المبحوثة حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة. وجود علاقة تأثير معنوية للتمكين في الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات المبحوثة. ومن بين الاستنتاجات وضعت مجموعة من المقترحات كان من أهمها ضرورة زيادة اهتمام المستشفيات المبحوثة بتنمية وعي وإدراك العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا لأبعاد التمكين عن طريق منحهم القوة للتأثير في الأفراد والأحداث وفق الظروف التي يواجهونها وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتميز بالصراحة والثقة وتبادل المعلومات والمعرفة وذلك نظراً لأهمية مفهوم التمكين في تعزيز الرضا الوظيفي فضلاً عن دوره في تحقيق الأهداف المنظمية

2- دراسة: أديب برهوم بعنوان دور تمكين العاملين في زيادة الرضا الوظيفي دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري 2017

هدفت الدراسة إلى دراسة الدور الذي تلعبه أبعاد التمكين المختارة والتعرف على مدى تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي في محافظتي طرطوس واللاذقية مستعملة في ذلك استبانة موزعة على 400 عامل جرى تحليلها ببرنامج (SPSS) حيث توصلت إلى النتائج التالية: - يُعتبر تقييم التمكين من قبل العاملين في المشافي العامة المدروسة متوسطاً، حيث تبين أن هناك العديد من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار من قبل الإدارات المعنية لجعل العاملين أكثر تمكيناً.

هناك ارتباط متوسط بين كل من أبعاد التمكين من (تقويض الصلاحية، توفير المعلومات والتدريب والحوافز من جهة وبين أبعاد الرضا الوظيفي من الرواتب المكافآت، العلاقات مع الرؤساء التقدير، احترام الذات ومهام العمل وواجباته من جهة أخرى.

هناك قصور واضح في الاهتمام بالكثير من أبعاد التمكين بسبب عدم توفير بيئة تكنولوجية مناسبة تساعد في الوصول إلى المعلومات بسرعة، وعدم وجود نظم فعالة للحوافز والافتقاد إلى وجود برامج تدريبية مناسبة.

3- دراسة شذى شفيق محسن عطاء وآخرون بعنوان: تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية 2016

تطرقت الدراسة إلى أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية ولتحقيق أهداف استخدمت استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (100) شخص، وقد تم اعتمدت في تحليل بيانات الاستبانة على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج: تتوافر جميع أبعاد تمكين العاملين في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة حيث إن خمسة من أبعاد التمكين متوفرة بشكل كبير وبعدين بدرجة متوسطة (المشاركة بيئة العمل، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول مستوى تطبيق تمكين العاملين تعزى إلى النوع الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)، بينما توجد فروق

ذات دلالة معنوية لـ (سنوات الخبرة) وتوصي الدراسة الإدارة العليا بالاهتمام بتوعية الرؤساء في جميع المستويات الإدارية بأهمية دورهم في زيادة إدراك العاملين الأبعاد تمكين العاملين (المشاركة بيئة العمل)، وانعكاس ذلك على أدائهم وأداء الجهاز.

4-دراسة: محمد حمزة بن قرينة - باديس بوخلوة بعنوان: أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت - ولاية ورقلة 2015

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت إضافة تصورات العينة حول التمكين، شملت 84 عاملا باستخدام استبيان من 40 فقرة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين (تقويض السلطة، تدريب العاملين المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي، عدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي.

ثانيا: مصادر اجنبية

1-دراسة Larsen، E.، Marnburg، T.،Ogaard S.:

،Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment job satisfaction and perceived performance 2008

تبحث هذه الدراسة بين أشكال التنظيم العضوي والميكانيكي في المشافي والعلاقات بين كل من التزام الموظفين والرضا الوظيفي وأدائهم، وشملت الدراسة 734 موظف أين أشارت النتائج إلى أن تصورات المديرين والموظفين عن بيئة عملهم مختلفة، حيث يجد الموظفون أن المنظمة أقل عضوية وترتبط تجربة كل من الأوضاع التنظيمية العضوية والميكانيكية بشكل إيجابي بتقييم الأداء الشخصي، الالتزام والرضا الوظيفي. وتم أيضا تحليل آثار التفاعل، وتشير إلى أنه فقط عند وجود شكل تنظيمي ميكانيكي جيد التنظيم، ستكون الأشكال التنظيمية العضوية مفيدة.

2-دراسة Komal Khalid Bhatti and Tahir Masood Qureshi: Impact of Employee Participation on Employee Commitment and Employee Productivity، Job Satisfaction June 2007،

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين مشاركة الموظف والرضا الوظيفي وإنتاجية الموظف والالتزام الموظف، حيث تم الاتصال بـ 34 منظمة من قطاعات النفط والغاز والبنوك والاتصالات .

تم حساب الارتباط والانحدار لاستكشاف مستوى الارتباط بين مشاركة الموظف، ورضا الموظفين الوظيفي، والالتزام الموظف وإنتاجية الموظف"، فكانت النتائج التالية:

يرتبط الرضا الوظيفي بشكل إيجابي بمشاركة الموظف (0.197)، إنتاجية الموظف (0.33)، التزام الموظف (0.45) مما يعطي تأكيداً للرابطة التي بين مشاركة الموظفين، والرضا الوظيفي، وإنتاجية الموظف والتزام الموظف في باكستان المتغيرات تثبت وجود علاقة إيجابية مع بعضها البعض.

كما أشارت نتائج الانحدار إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة الموظف والرضا الوظيفي وإنتاجية الموظف والتزام الموظف. حيث يكون لمشاركة الموظفين تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي لدى الموظفين مما يشير إلى أن مشاركة الموظف في صنع القرار تؤدي إلى أداء أفضل بكثير بالمقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة.

## خلاصة الفصل :

ان مفهوم الرضا الوظيفي يشكل عنصر اساسيا وحاسما للمؤسسات خصوصا في ظل الاتجاه نحو اهتمام بالعنصر البشري باعتباره المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات ومع تغير المفاهيم الاقتصادية التقليدية وظهور مفاهيم جديدة تعتمد على تمكين العاملين الذي يعد احد المتطلبات الاساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة

فقد اصبح الرضا الوظيفي اسلوبا يعتمد على مجموعة من المقاييس والعوامل التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين من عدمه فهو ليس مجرد مشاركة شكلية في اتخاذ القرارات وانما مساهمة حقيقية تتضح من خلال علاقة الرضا الوظيفي بتمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج والالتزام بالعمل مما يثبت وجودهم وكذا الاستفادة من قدراتهم في تطوير المؤسسة .

الفصل الثالث: علاقة التمكين الإداري  
بالرضا الوظيفي دراسة حالة بالمؤسسة  
الاستشفائية – سيدي علي

تمهيد:

بعد عرض مختلف المفاهيم النظرية والدراسات السابقة التي تم التعرف من خلالها على كلا من التمكين الإداري والرضا الوظيفي مع تبيان الجوانب النظرية لكلا من المفهومين، يأتي هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سيدي علي - مستغانم، بغرض الكشف ميدانيا على علاقة التمكين بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. ويتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم بطاقة فنية حول المؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم بطاقة فنية حول المؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي:

سنتاول من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي، الهيكل التنظيمي وامكانيات المستشفى، وكذا كيفية تسييرها .

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي

● تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية :

المؤسسة العمومية الإستشفائية هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي. تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات . تعدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة. تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة أو متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الأتية:

- ❖ ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي
  - ❖ والاستشفاء، تطبيق البرامج الوطنية للصحة، ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
  - ❖ ضمان تحسين مستوى مستخدمي الصحة و تجديد معارفهم
- المؤسسة العمومية الاستشفائية حمادو حسين :

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية حمادو حسين كغيرها من المؤسسات العمومية الأخرى طرقت عليها تغيرات متعددة ومختلفة منذ افتتاحها سنة 1990 الى يومنا هذا.

ففيما بخص الاسم كانت تسمى المستشفى الاستشفائية سيدي علي وبعد مرور عدة سنوات غير اسمها أصبحت تسمى على الشهيد حمادو حسين رحمه الله وهذا سنة 2015

وبالنسبة للقطاع كان قطاعا صحيا يشمل 02 دوائر وهي سيدي علي كعيادة، وبلدية سيدي لخضر لنقص إمكانيات هاتين الأخيرتين وهذا كان في سنة 2007 أصبحت مؤسسة عمومية استشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2007/05/20

المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية ومؤسسة عمومية صحية جواريه تشمل بلديات سيدي علي، عشعاشة وسيدي لخضر وكل المؤسسات الاستشفائية والجوارية يسييرها مدير يتأمله مدير

الصحة السكان لولاية مستغانم، إضافة إلى هذا يشمل التغيير التخصصات حيث أضيفت سنة 2012، التغييرات التالية<sup>1</sup>:

- أمراض المسالك.
- أمراض الغدد.
- إعادة التأهيل الوظيفي
- تصفية الدم.
- أمراض الأشعة

كما زود القطاع بسيارة إسعاف متنقلة متخصصة في نقل المريض لمختلف المناطق مرفوقة بطبيب عام وممرض وقابلة وهذا كان سنة 2014 ما بالنسبة للإطار القانوني فهو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي يخضع لوصايا الوالي مصنف من الصنف بد بقدرة استيعاب 172 سرير فإن توزيع المؤسسات العمومية الاستشفائية كان كالتالي:

- مستشفى مستغانم .
- مستشفى سيدي علي .
- مستشفى عين تادلس .

يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وامكانات المستشفى:

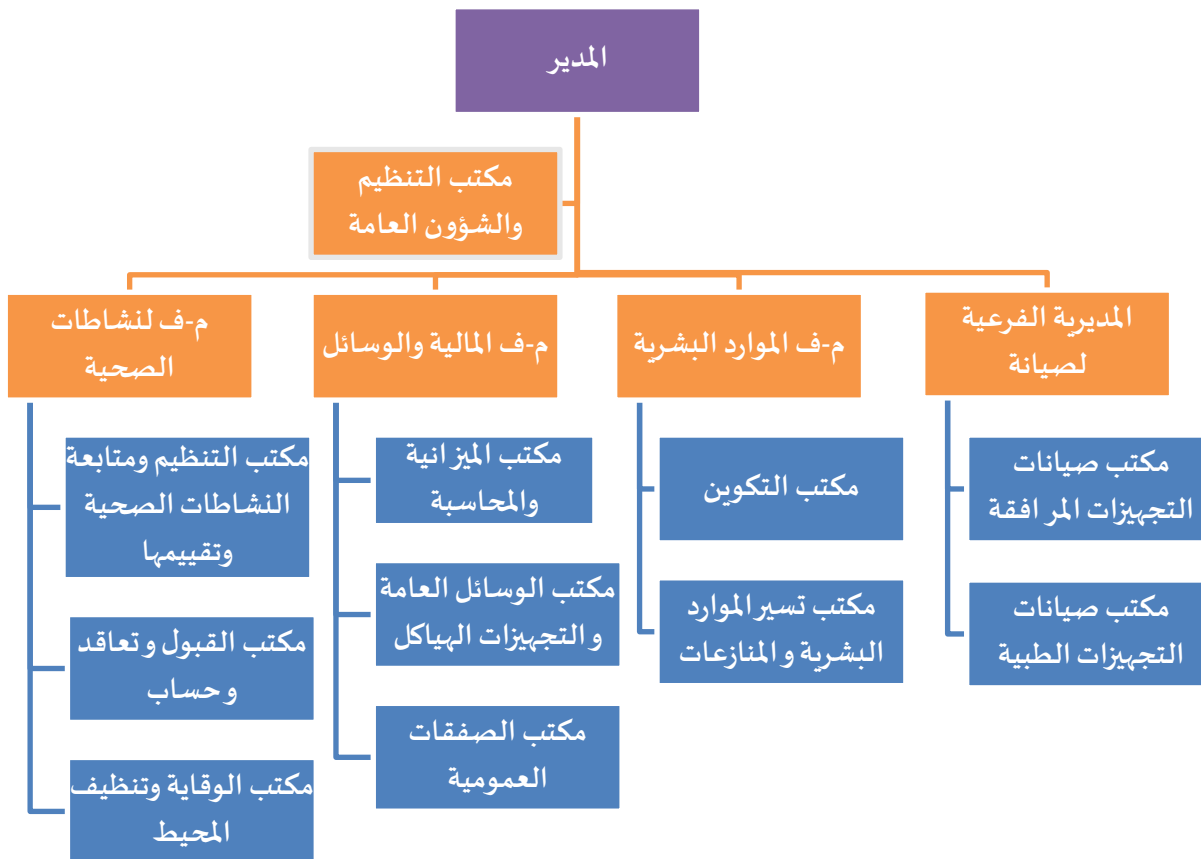
أ. الهيكل التنظيمي لمستشفى حمادو حسين ببلدية سيدي علي:

تعتبر المستشفيات تنظيمات متداخلة بشكل كبير حيث يتفاعل المستشفى مع البيئة الخارجية العلوم المرتبطة الحياتية المختلفة كالاقتصادية والسياسية والعادات والتقاليد وكافة الأمور المتعلقة بالقوانين والأنظمة و لذلك فإنه من الضروري البحث على تنظيم أكثر من الأمور التي تتمثل في وجود اتصالات واضحة قوية و مفهومة داخل المستشفى ، و ان بناء التنظيم الاداري للمؤسسات الصحية يتميز بوجود اساليب مختلفة و عدة طرق ، لهذا فالهيكل التنظيمي عبارة عن بناء أو إطار يحدد مستويات الإدارة والأجزاء الداخلية فيها، كما أنه يحدد خطوط السلطة والمسؤوليات وموانع اتخاذ القرار، ويرى البعض أن الهيكل التنظيمي عبارة عن هيكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات وعند اعداد البناء التنظيمي لأي مستشفى فإنه يجب مراعاة الأمور التالية:

<sup>1</sup> - مصلحة المستخدمين، بالمؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي، بتاريخ 10 ماي 2023.

- تحديد وتعريف الهدف هو الغاية التي تسعى اليها المستشفى اذ توجه كافة الجهود الإدارية والفنية لتحقيق ذلك الهدف.
- تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المستشفى. تجميع أعمال ووظائف المستشفى المتشابهة في وحدة إدارية واحدة .
- توزيع النشاطات على اقسام ووحدات إدارية مختلفة وتتحكم في اختيار الهيكل مجموعة من العوامل نذكر منها<sup>1</sup>:
  - حجم المستشفى بشكل عام من حيث البناء ودرجة التعقيد المستخدمة فيه.
  - القدرات الإنسانية والمؤهلات العالمية والعلمية المتوفرة .
  - عمر المستشفى كلما زاد عمرها كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر رسوخا وثباتا.
  - موجودات المستشفى الثابتة وتشمل الأراضي والابنية والتجهيزات الأساسية والتكنولوجيا المستخدمة... الخ.

الشكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية



المصدر: وثائق من المؤسسة

<sup>1</sup> - مصلحة المستخدمين، بالمؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي، بتاريخ 10 ماي 2023.

ب. إمكانيات المؤسسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية " حمادو حسين " كغيرها من المستشفيات الأخرى تحتاج الى وجود

إمكانيات بشرية، مادية وأخرى مالية من أجل حسن سيرها والتمكن من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>:

1. الإمكانيات البشرية:

تعتبر الإمكانيات البشرية العنصر الرئيس ي الفعال لتكوين المؤسسة الاستشفائية، وهو المساهم الأساس ي في

سير المؤسسة من الحسن إلى الأحسن فبفضله تحقق هذه المؤسسة أهدافها ونشاطاتها .

ويشكل هذا الهيكل مجموعة متكاملة فيما بينها فكل شخص منها مكمل للآخر بداية من المدير الذي يعين مهامه وينتهي بقرار من الوزير المكلف بالصحة ويساعده مدير المؤسسة في تأدية مهامه مديرون مساعدون يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة وباقتراح منه ،

ويساعد المدير في تقديم مهامه مجموعة من العمال تحتوي على 472 عاملا مقسمة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 04 : تعداد الموظفين لمستشفى سيدي علي:

العدد	الصنف
36	الممارسون الاخصائيون
26	الاطباء العامون
03	جراحو الاسنان
03	الاخصائيون في علم النفس العيادي
166	الشبه الطبيون
18	اعوان الشبه الطبيون في الانعاش والتخدير
19	القبالات
06	الشبه الطبيون المؤهلون
62	الشبه الطبيون المساعدون
48	الموظفون الاداريون
23	التقنيون والمهنيون
410	المجموع

المصدر: معطيات مقدمة من المؤسسة

<sup>1</sup> - مصلحة المستخدمين، بالمؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي، بتاريخ 10 ماي 2023.

## 2. الإمكانيات المادية:

توجد في المؤسسة الاستشفائية " حمادو حسين " عدة أجهزة ووسائل التي من دورها تسهل العمل داخل

هذه المؤسسة من بينها:

- أجهزة الهاتف: حيث نجدها في مكتب المدير، مكتب الاستقبال، مكاتب الإداريين، مكاتب رؤساء الأقسام،
- مكاتب رؤساء الأمن.... إلخ تستخدم تقنية الهاتف للاتصال بين مختلف العمال داخل المستشفى لتسهيل عملية الاتصال.
- الانترنت: قامت إدارة المستشفى بإدخال تقنية الأنترنت لأجل مساعدة العمال على أداء واجهم ولتسهيل الاتصال في الداخل والخارج.
- جهاز الكمبيوتر: يوجد في كل مكتب من مكاتب المستشفى جهاز كمبيوتر وذلك لتسهيل العملية الاتصالية من جهة والعمل الإداري من جهة أخرى.

إضافة الى كل هذا فإن الجدول الموالي يوضح الإمكانيات المادية للأشياء التي يستحقها المريض:

## 3. الإمكانيات المالية:

وهذا المجال لا تقل أهمية على الإمكانيات السابقة فكل منها مكمل لنجاح وسير المؤسسة

العمومية الاستشفائية. ولكن هذا في الإيرادات والنفقات الخاصة بها.

- الإيرادات: أصبحت مصادر تمويل ميزانية المؤسسة العمومية الاستشفائية على هيئات الدعامة الأساسية الرئيسية للمؤسسة الصحية وتمثل في كل من مساهمة الدولة باعتبارها العون الاقتصادي الأكثر غنى. وهذا بطريقة جزافية ترتفع من سنة الى أخرى ومساهمة الضمان الاجتماعي خاصة بعد اعتماد سياسة الطب المجاني لإعفاء المريض من دفع نفقات العلاج.
- إضافة الى هذا فمداخيل الفحوصات الطبية تعتبر مساهمة رمزية من المواطنين في تمويل الخدمات الصحية

التي يتلقوها ما عدا الفئات الاجتماعية التي تتكفل بها الدولة وهذا بناء على القرار المؤرخ في 08 جانفي<sup>1</sup> 1995.

## المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة:

التنظيم في مستشفى سيدي علي يهدف إلى :

لا يعتبر التنظيم داخل المؤسسة هدفا يحدد ذاته ولكنه وسيلة من اجل تحقيق اهداف أخرى

ويجدر الإشارة ان التنظيم داخل المستشفى محل الدراسة هو ثابت بقانون منشور في الجريدة

<sup>1</sup> - مصلحة المستخدمين، بالمؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي، بتاريخ 10 ماي 2023.

الرسمية من طرف الوزارة الوصية كون المستشفى ذو طبيعة عمومية ويمكن تحقيق الأهداف من خلال التنظيم التالي:

- تحديد الوحدات التنظيمية التي تستند عليها طبيعة العمل بصورة دقيقة ومحددة وواضحة.
- تحديد سلطات ومسؤوليات العاملين بشكل واضح .
- تحديد إجراءات وأساليب العمل في الوحدات التنظيمية والتي تقوم بمهام تنفيذية.
- العمل على التنسيق بين نشاطات الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المستشفى من خلال تحديد علاقاتها ببعض وتدعيم خطوط الاتصال بينهما .
- إعطاء الاستجابة لما يطرأ على المستشفى من تغيرات بيئية مختلفة كالتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو البيئية الأخرى. .
- بيان التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة داخل الوحدات الإدارية .
- تجنب التناقص في القرارات وتجنب عدم موضوعيتها بالإضافة الى التنظيم في توضيح الأدوار لكل فرد ولكل وحدة إدارية ضمن التنظيم .
- تحقيق حدة الصراع التنظيمي والاحتكار والدفع نحو الابداع والتطوير.
- السيطرة على الموارد المالية المتاحة للمستشفى .
- توزيع الوظائف والاعمال والوحدات الإدارية دون وجود أي نوع من الازدواجية <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مصلحة المستخدمين، بالمؤسسة الاستشفائية حمادو حسين - سيدي علي، بتاريخ 10 ماي 2023.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة :

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة وخطوات بناء الاستبيان والتحقق من الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة فيها.

المطلب الأول: مجال الدراسة:

إن المجال الصحي يعمل على تقديم الرعاية الصحية لمعالجة المرضى من خلال تقديم الرعاية العلاجية أو الوقائية أو التأهيلية.... الخ، ويمثل القطاع الصحي واحدا من أكبر القطاعات وأكثرها نموا على مستوى العالم، حيث يعتمد هذا القطاع على الموارد البشرية باعتبارها أهم مورد، في المؤسسة فهو الركيزة الأساسية، لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن بين المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز هو مفتاح التمكين الإداري الذي من خلاله يتم تمكين العاملين من القيام بمهامهم والمساهمة في اتخاذ القرارات وربط أهداف المؤسسة مع أهدافهم وإيجاد بيئة تنظيمية من شأنها تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمؤسسة وللتحقق من هذه الدراسة النظرية تم اسقاطها على المؤسسة الاستشفائية حمادو حسين التي تقع بسيدي علي - مستغانم، فعادة ما يبدأ المجال الزمني لأي دراسة بفترة تحديد الموضوع المراد دراسته وينتهي بانتهاء مرحلة تفرغ البيانات المجموعة من البحث الميداني واستخلاص النتائج في الأخير. ومنه فقد مرت دراستنا بعدة خطوات سيتم عرضها كالآتي:

- بدأنا من بناء تصوري عن موضوع الدراسة وتحديد أبعاده وطرح الإشكالية لكي نتوضح من خلالها مبررات الدراسة وأهميتها والأهداف المرجو تحقيقها.
- إتمام البحث النظري للموضوع.
- إجراء الدراسة الميدانية التي أفادتنا في جمع البيانات.

استغرقت مدة جمع البيانات والمعلومات عن المؤسسة محل الدراسة مدة شهر أيام من 07 ماي 2023 إلى 31 ماي 2023 بالإضافة إلى الوقت المستغرق في ترتيبها وتبويبها وتحليلها، حيث كانت معظم مقابلاتنا مع مدير الموارد البشرية، والتي افدتنا من معلوماتها كثيرا خاصة في طريقة عمل هذه المؤسسة، وفي الحصول على مختلف المعلومات والوثائق، وقد خصت دراستنا مختلف العينات المتواجدة بالمؤسسة الاستشفائية من أطباء وشبه أطباء واداريين.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

بناء على مشكل الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من موظفي مستشفى حمادو حسين ببلدية سيدي علي- مستغانم، البالغ عددهم 406 موظف، وقد تم اختيار عينتنا مقسمة بين الأطباء، الشبه الطبي، الإداريين العاملين بالمؤسسة، أما فيما يخص عينة الدراسة قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 60 فرد تم توزيع 60 إستمارة إستبيان على أفراد العينة خلال شهر وتم إسترجاع 60 منها وأفرغ 60 إستبيان . وبالتالي فإن نسبة الإستجابة تقدر بـ ( 100 % ) (الإستبيانات المقبولة لإجراء الدراسة والتحليل).

أ. تحليل خاص بمحور المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

جدول رقم 05 : الجنس		
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
26.7	16	ذكر
73.3	44	أنثى
100	60	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن نسبة الذكور قد بلغت 26.7%، في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ73.3%، أي أن نسبتهم أعلى من نسبة الذكور، وهذا ما يعني بأن الفئة النسوية هي الأكثر اهتمام بالقطاع اصعي وعموما نجد أن فئة النساء تتوجه إلى خدمة التمريض وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري وباعتبارها مهنة نبيلة وتتطلب تواجد كبير بأوقات أكثر وجهد أكبر وكذلك راجع إلى متطلبات الحياة العصرية وما يتبعها من احتياجات اقتصادية من أهم العوام التي ساهمت في خروج المرأة بأعداد كبيرة في مثل هذه المجتمعات إلى مواقع العم لمساعدة الرجل على تحسي مستوى أفراد الأسرة وبالإضافة إلى تمتع المرأة بالحرية والاستقلالية في المجتمع الجزائري حتى وان كان ذلك صوريا أو نظريا وبشكل نسبي.

2. السن:

جدول رقم 06 : السن		
النسبة المئوية	التكرار	الفئات
23.3	14	أقل من 30 سنة
71.7	43	من 31 إلى 50 سنة
5.0	3	من 51 سنة فما فوق
100.0	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

التعليق: يتضح من الجدول رقم 06 أن الأشخاص الذين أعمارهم بين 31 سنة إلى 50 سنة هم الأكثر نسبة حيث بلغت نسبتهم 71.7% مقارنة بباقي الاعمار، وهذا يعني أن فئة متوسط السن توظف بشكل كبير في المؤسسة الاستشفائية وهذا راجع إلى حساسية القطاع وطبيعة العمل وصعوبته واستقطابها في الغالب فئة الشباب ذوي بنية جسمية سليمة وذلك نظرا لوجود مناوبات ..... الخ .

3. المستوى التعليمي:

جدول رقم 07 : المستوى التعليمي		
النسبة المئوية	التكرار	المستوى
6.7	4	تكوين مهني
10.0	6	ثانوي
1.7	1	أساسي
68.3	41	جامعي
13.3	8	آخر
100.0	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

التعليق: من الجدول رقم 07 نجد أن نسبة الجامعيين تحتل أكبر نسبة قدرت بـ 68.3% مقارنة بباقي المستويات وهذا يعني أن المجال الصحي مجال حساس جدا يتطلب اليد العاملة ذو كفاءة عالية ومتخصصة في المجال الصحي مؤهلين في مستوى عالي (جامعيين ومدارس عليا) وبالتالي لديهم كفاءة وقدرة عالية على انجاز الأعمال وهذا مؤشر يدل على تطور المؤسسة الصحية الجزائرية وهذا بتلقي مواردها البشرية لتكوين متخصص في اجامعات والمعاهد والمدارس المتخصصة التي تنتشر عبر كامل التراب الوطني وكذا بعثات التكوين بالخارج والمكفولة عن طريق الاتفاقيات الدولية المبرمة من طرف الدولة .

4. سنوات الخبرة في العمل:

جدول رقم 08 : سنوات الخبرة في العمل		
النسبة المئوية	التكرار	المهنية الخبرة
36.7	22	أقل من 05 سنوات
41.7	25	من 05 إلى 10 سنوات
21.7	13	من 10 سنوات فما فوق
100.0	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

التعليق: نجد من خلال الجدول رقم 08 أن الأشخاص الذين لديهم خبرة مهنية بين 05 سنة و10 سنة هم الأكثر حيث بلغت نسبتهم 41.7% وهذا مما يدل على أن هذه الفئة لديها تراكم ورصيد معرفي وعملي لأبسط يساعد في عملية تحديد وانشاء المعارف والاستفادة منها ويعود ذلك إلى استقطاب العديد من الأفراد من الجيل الجديد كما يوجد عدد معتبر من الأفراد ذوي الخبرة المهنية المعتبرة أو الطوية وكن للأسف الشديد

## الفصل الثالث: علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية -

سيدي علي

هذه الفئة قليلة والتي يجب أن تكون الأكبر بينهم من أجل الاستفادة من خبراتهم قبل أن يحالوا للتقاعد وكذلك نحن في أمس الحاجة إليهم في تدريب وتكوين الأطباء وشبه الطبيين والاستشارات الطبية.

5. المنصب:

جدول رقم 09 : المنصب		
النسبة المئوية	التكرار	
48.3	29	إداري
15.0	9	طاقم طبي
36.7	22	الشبه الطبي
100.0	60	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على 22 spss

التعليق: من الجدول نستنتج أن نسبة الإداريين تحتل أكبر نسبة قدرت بـ 48.3 % ، يأتي بعدها سلك الشبه الطبي بنسبة 36.7 % ، وأخيرا سلك طاقم طبي الذي كانت نسبته 15.0 %.

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل:

أولاً: أدوات جمع البيانات

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاث أدوات: المقابلة الشخصية، الملاحظة المباشرة ووثائق ومعطيات من المؤسسة.

• الملاحظة المباشرة:

إن للملاحظة المباشرة تأثيراً كبيراً، حيث يتم التعرف على معظم المعلومات مباشرة من خلال العين المجردة، ويمكن استعمالها في المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومة المقدمة أو عدمها.

• المقابلة الشخصية:

لقد ساعد أسلوب المقابلة على الحصول على معلومات حول المؤسسة محل الدراسة، وكذا المقابلة مع المبحوثين وشرح الاستبيان ومحاولة فتح باب للنقاش مع بعضهم حتى تساعدنا المعلومات في تحليل البيانات. وبالتالي كخلاصة ساعدتنا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية على تحديد أفراد مجموعة الدراسة بالدرجة الأولى، وبالدرجة الثانية الإحاطة بمجموعة من المفاهيم والنقاط التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الإستبانة ، ومن ناحية أخرى محاولة تبرير مختلف النتائج التي سيتم التوصل لها بتحليل الإستبانة.

عند إجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية تم استنتاج من هذه المقابلة بان التمكين الإداري مطبق في مؤسسه وذلك من خلال تحديد سلطات معنيه التي تمنح الثقة والحرية للأفراد باعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وهذا ما يشجعهم على مشاركته والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يسمح بتوثيق العلاقة بين الادارة والافراد العاملين فيها وذلك بكسر الروتين والجمود الإداري وتسعى المؤسسة الى توفير كل ما يحتاجونه وهذا من اجل زياده الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ويزيد شعورهم بالراحة والقبول بمهامهم والواجبات المكلفين بها وعن

نظام الحوافز وساعات العمل مما يؤدي لرفع مستوى ادائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع اداء المؤسسة ككل.

● الاستبيان:

تنوعت وتعددت الأساليب المستخدمة في الدراسة لغرض الحصول على البيانات ومعالجتها وتحليلها واستخلاص النتائج، بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها في دراستنا هذه، وأخذاً بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المتاحة، وطبيعة البحث.

وجدنا أن الأداة المناسبة في هذا البحث تتمثل في قائمة الاستبيان التي أعدناها بعد عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الجامعيين، الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتصحيح ما تم التغافل عنه، وأخذ صورته النهائية للاختبار باللغة العربية كما هو مبين في (الملحق رقم 01).

يتكون الاستبيان أساساً من 33 فقرة منقسم إلى 03 محاور :

- المحور الأول بعنوان "التمكين الإداري" واشتمل على 18 فقرة
- المحور الثاني بعنوان "الرضا الوظيفي" واشتمل على 10 فقرات
- محور البيانات الشخصية واشتمل على 5 أسئلة: يتضمن هذا الجزء البيانات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، والمنصب.

- ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي (05) والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن 05 درجات كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

- نحدد مجال درجات الحد الأعلى والحد الأدنى لكل مجال .
- المدى لتحديد طول الفئة = ( أعلى درجة ( موافق تماما ) - أدنى درجة ( غير موافق تماما )) / عدد المستويات.
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث المدى  $(5/(1-5)) = 1.79$  حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم 10 : يبين توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

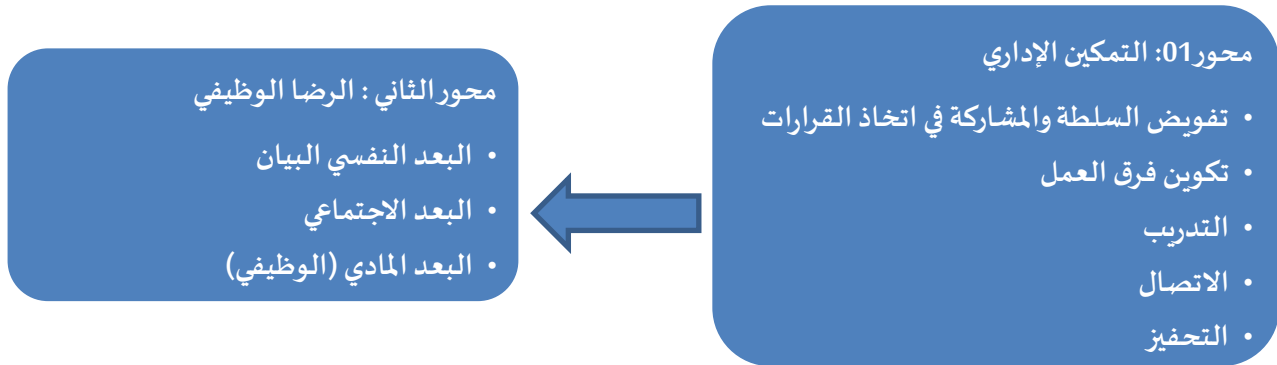
درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في مجال من مجالات الاستبيان وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

#### ثانيا: أدوات التحليل:

- تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS إصدار 22 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج وتمثل الوسائل الإحصائية للتحليل هي:
- حساب ألفا كرونباخ : لحساب ثبات وصدق الأداة .
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : من أجل قياس اتجاه عينة أفراد الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: لإظهار خصائص العينة.
- حساب معامل الارتباط سبيرمان : لقياس قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

✓ وتم اقتراح نموذج الدراسة:



المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

سننظر من خلال هذا المبحث إلى تحليل و مناقشة نتائج الدراسة وكذا الفرضيات كما سنستخلص النتائج العامة لدراستنا من خلال تطبيق مختلف أدوات التحليل الإحصائية. **المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة:**

سوف نحاول في هذا المطلب القيام بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والبرامج المستعملة والأدوات القياسية في معالجة البيانات.

• معامل ثبات وصدق أداة:

أولاً: ألفا كرونباخ:

ومن أجل التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل الثبات ألفا

كرونباخ الإجمالي ولكل محور على حدى.

جدول رقم 12 : صدق وثبات الاستبيان			
النتيجة	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
ثابت	0.206	06	تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات
ثابت	0.818	03	تكوين فرق العمل
ثابت	0.848	03	التدريب
ثابت	0.926	03	الاتصال
ثابت	0.887	03	التحفيز
ثابت	0.796	18	المجموع المحور 01
ثابت	0.824	04	البعد النفسي البين
ثابت	0.816	04	البعد الاجتماعي
ثابت	0.857	02	البعد المادي (الوظيفي)
ثابت	0.881	10	المجموع المحور 02
ثابت	0.878	28	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتمادا على spss 22

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن ألفا كرونباخ محور التمكين الإداري "0.796"، وألفا كرونباخ محور الرضا الوظيفي "0.857". أن قيمة معامل الثبات ككل تساوي (0.878) وتقدر بنسبة (87.8%)، مما يدل على نسبة ثبات جيدة مقبولة إحصائيا، وبالتالي يمكننا القول بأن الاستبيان ثابت بدرجة عالية، أي أنه يمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة.

نعي بألفا كرونباخ هو رقم وقياس واحد يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، أي قدرة الأداة المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه، أي أن إعادة تطبيق الأداة في ظروف مماثلة إننا سنحصل على نفس النتائج أو الاستنتاجات. يجب أن تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين "0 و 01" وتعتبر قيمة هذا المعامل التي تساوي 60% على أقل قيمة مقبولة للحكم على أداة البحث والاستبانة بالصدق وكلما زادت قيمته زادت درجة الثبات والصدق بين أسئلة الاستبيان.

ثانيا: التجزئة النصفية:

جدول رقم 11: التجزئة النصفية		
ألفا كرونباخ	جزء 01	قيمة
		.896
		عدد العينات
		14 <sup>a</sup>
	جزء 02	قيمة
		.695
		عدد العينات
		14 <sup>b</sup>
	مجموع العينات	
	28	
الارتباط بين النطاقات الفرعية		
	.824	
معامل سبيرمان براون	طول متساوي	.904
	طول غير متساوي	.904
معامل Guttman		
	.896	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

التعليق يتضح من الجدول رقم 11 أن قيمة  $\alpha$  كرونباخ لجزء البنود الفردية لا يساوي قيمة  $\alpha$  كرونباخ لجزء البنود الزوجية "0.824"، إن عدد البنود في الجزئين غير متساوي هذا ما يعني أن معامل التجزئة النصفية في هذه الحالة هو معامل Guttman ومنه فإن معامل التجزئة النصفية بلغت قيمته "0.896"، فهي بذلك عالية توجي بثبات عالي لدرجات الاستبيان. وبصفة عامة يلاحظ أن معاملات الثبات للاستبيان كانت عالية هذا ما يحقق موثوقية في ثبات نتائجه عند تطبيقه.

## الفصل الثالث: علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية –

سيدي علي

أ. تحليل خاص بمحور رقم 01 : التمكين الإداري

• وصف وتحليل اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة :

بعد عملية تفرغ اجابات المستجوبين والقيام بإعطاء أوامر التحليل للبرنامج من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات كانت المخرجات كما يلي علماً أن مجال الثقة المعتمد في هذه الدراسة هو 95% .

إن الغاية من إجراء الإحصاء الوصفي هو معرفة اتجاه اجابات أفراد العينة، فضلاً عن تبيان وتقدير مستوى أهمية الفقرات والمتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي، وحساب المتوسط الحسابي.

ب. الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور 01 : التمكين الإداري

جدول رقم 13: اتجاهات آراء أفراد العينة للمحور الأول المتعلق بالتمكين الإداري					
الرقم	المحور 01 : التمكين الإداري	مجموع التكرارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات				موافق
01	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	60	1.123	3.40	موافق
02	تثق الادارة في قدرتي على اداء المهام الموكلة ليا	60	0.957	4.00	موافق
03	تمنحني الادارة سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز وظيفتي	60	1.132	3.65	موافق
04	تعتبر ادارة المؤسسة العمال شركاء في صنع القرار	60	5.414	3.75	موافق
05	يشارك المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجه ادارة المؤسسة	60	0.769	3.53	موافق
06	تمثل ادارة المؤسسة القرارات المتخذة من قبل فروع العمل	60	0.827	3.40	موافق
	التدريب				موافق
07	توفر ادارة المؤسسة دورات تدريبية لاكتشاف اشياء جديدة في مجال عملي	60	1.134	3.37	موافق
08	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	60	0.971	3.65	موافق
09	تتيح لي المؤسسة فرص التعلم واكتساب اشياء جديدة في العمل	60	1.127	3.53	موافق
	تكوين فرق العمل				موافق
10	تشجع الادارة على اداء الفريق بدلا من الاداء الفردي	60	0.958	3.72	موافق
11	تقوم ادارة المؤسسة بإنشاء فرق عمل باستمرار وتشكيلها في دوائر ومستويات ادارية مختلفة	60	0.999	3.53	موافق
12	تدعم ادارة المؤسسة التعاون والمشاركة بين زملاء العمل	60	0.971	3.65	موافق
	التحفيز				محايد

## الفصل الثالث: علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية -

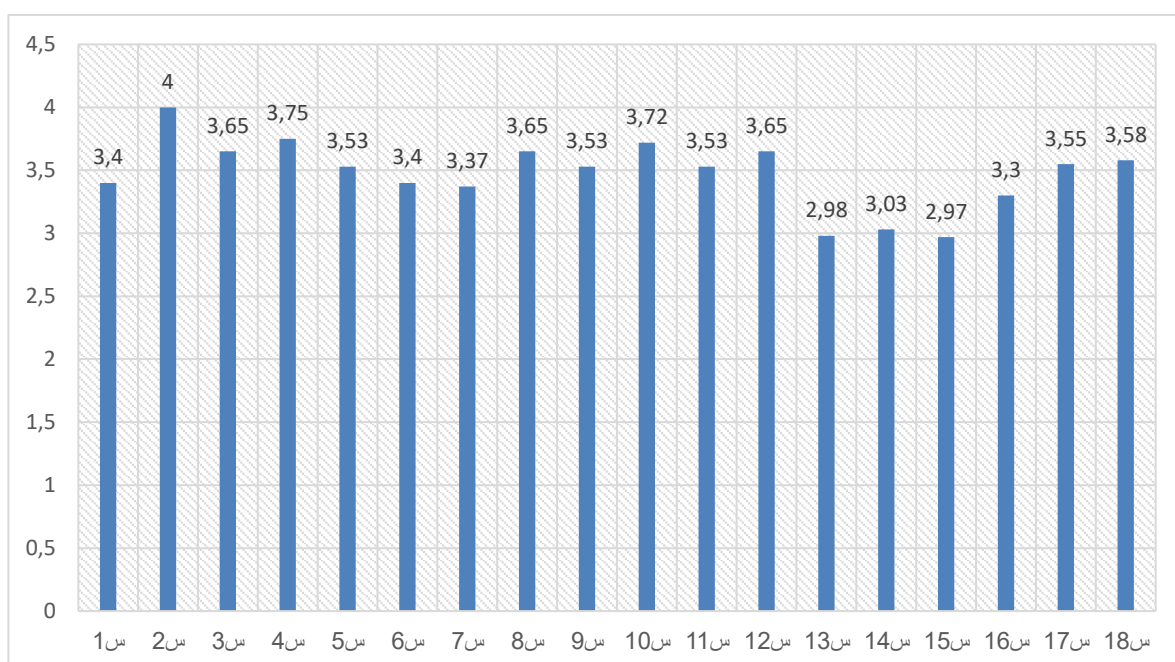
سيدي علي

13	تحرص ادارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا ومعنويا	60	1.200	2.98	محايد
14	يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل	60	1.193	3.03	محايد
15	اشعر بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة	60	1.314	2.97	محايد
<b>الاتصال</b>					
16	تهتم الادارة بتوفير وسائل اتصال فعالة	60	1.154	3.30	محايد
17	توجد سهولة في التواصل مع الادارة	60	1.064	3.55	موافق
18	تتميز عملية الاتصالات بالمرونة داخل المؤسسة	60	0.962	3.58	موافق
<b>المحور 01: التمكين الإداري</b>					
			1.211	3.45	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

التعليق: يوضح الجدول المتعلق بمحور التمكين الإداري أن الاتجاه العام لمحور التمكين كان نحو الاتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدر بـ (3.45)، وانحراف معياري (1.211)، فنجد أن الأبعاد (1-2-3-5) كانوا على نحو الاتجاه "موافق" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.62-3.51-3.63-3.48) على التوالي، وبانحراف معياري (1.704-1.077-1.060-0.976) على التوالي، أما البعد (04) كان على نحو الاتجاه "المحايد" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.99)، وبانحراف معياري (1.236)، مما يعني أن مستوى التمكين الإداري في هذه المؤسسة هو ذو اتجاه موافق.

الشكل رقم 02: مخطط الأعمدة لإتجاهات آراء أفراد العينة للمحور الأول المتعلق بالتمكين الإداري



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

تحليل خاص للمحور 02: الرضا الوظيفي

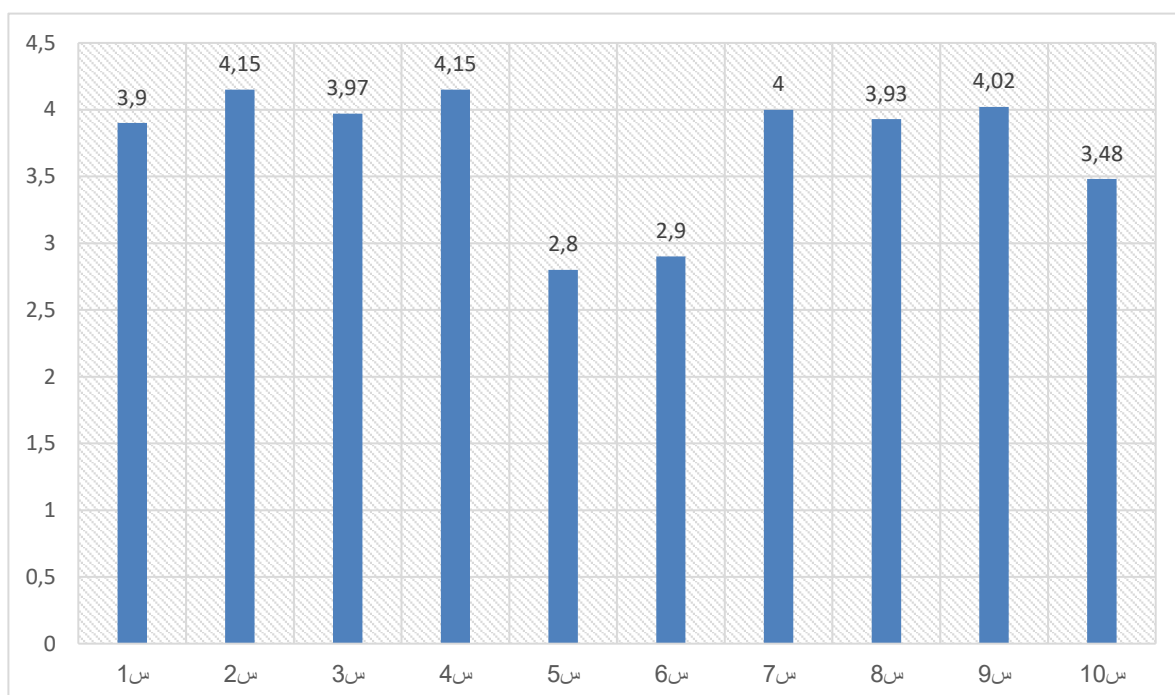
ت. الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور 02: الرضا الوظيفي

جدول رقم 14: اتجاهات آراء أفراد العينة للمحور الأول المتعلق بالرضا الوظيفي					
الرقم	المحور 02: الرضا الوظيفي	مجموع التكرارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
البعد النفسي البين					
01	اشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي	60	1.130	3.90	موافق
02	تناسب وظيفتي مع قدراتي	60	0.936	4.15	موافق
03	استمتع كثيرا بوقتي في العمل	60	0.991	3.97	موافق
04	العمل اليومي الذي امارسه يساعدي في الخبرة والتقدم الوظيفي	60	1.005	4.15	موافق
البعد الاجتماعي					
05	يتسم جو العمل في المؤسسة بالتعاون	60	0.792	4.02	موافق
06	أشعر بالرضا تجاه اسلوب الاشراف في المؤسسة	60	1.214	3.48	موافق
07	يوفر لي العمل في المؤسسة مكانة اجتماعية مرموقة	60	0.803	4.00	موافق
08	يعترف رئيسي بالمجهودات التي أبذلها ويقدر ذلك	60	1.103	3.93	موافق
البعد المادي (الوظيفي)					
09	يتناسب الاجر الذي أخذه مع حجم العمل الذي أقوم به	60	1.375	2.80	محايد
10	نظام الحوافز والعلاوات يتماشى مع خبرتي وتفاني في العمل	60	1.311	2.90	محايد
المحور 02: الرضا الوظيفي					
				3.73	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

التعليق: يوضح الجدول المتعلق بمحور الرضا الوظيفي أن الإتجاه العام كان نحو الإتجاه موافق ، بمتوسط حسابي قدر بـ (3.73)، وانحراف معياري (1.049) ، فنجد أن الأبعاد (2-1) كانوا على نحو الإتجاه " موافق" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.86-4.04) على التوالي، وبانحراف معياري (0.978-0.996) على توالياً إلى البعد رقم 03 كان باتجاه محايد ومتوسط حسابي "2.85" ومستوى معنوية "1.343"، وهذا يعني أن مستوى الرضا الوظيفي في هذه المؤسسة هو ذو اتجاه " موافق".

الشكل رقم 03: مخطط الأعمدة لإتجاهات آراء أفراد العينة للمحور الثاني



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

ث. ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور

جدول رقم 15 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور					
الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	المحور 01: التمكين الإداري	3.45	1.211	02	موافق
02	المحور 02: الرضا الوظيفي	3.73	1.049	01	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

التعليق: يظهر من الجدول رقم أن أعلى متوسط حسابي لمجالات الدراسة بلغ 3.73 للمحور الثاني وانحراف معياري 1.049، واتجاه "موافق" أي أن الرضا الوظيفي موافق عليه في هذه المؤسسة، وكان المحور الأول في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري 1.211، واتجاه موافق، أي أن التمكين الإداري موافق عليه في هذه المؤسسة

الفصل الثالث: علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية –

سيدي علي

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

أ. جداول الفروقات:

1. المحور الأول: التمكين الإداري:

جدول رقم 16 : جدول الفروقات للمحور الأول مع محور المعلومات الشخصية

اختبار t للمساواة في الوسائل				اختبار ليفين على مساواة التباينات		المحور 01: التمكين الإداري				
فاصل الثقة للاختلاف à 95 %		خطأ معيار الفرق	فارق معدل	مستوى المعنوية ثنائي	ddl	t	Sig.	F		
عالي	منخفض									
2.554	-1.554-	.645	.500	.495	12	.775	.	.	افتراض تساوي الفروق	السن
.	.	.	.500	.	.	.	.	.	افتراض عدم تساوي الفروق	
6.032	-4.032-	1.581	1.000	.572	12	.632	.	.	افتراض تساوي الفروق	المستوى التعليمي
.	.	.	1.000	.	.	.	.	.	افتراض عدم تساوي الفروق	
2.905	-2.905-	.913	.000	1.000	12	.000	.	.	افتراض تساوي الفروق	سنوات الخبرة في العمل
.	.	.	.000	.	.	.	.	.	افتراض عدم تساوي الفروق	
5.109	-3.109-	1.291	1.000	.495	12	.775	.	.	افتراض تساوي الفروق	المنصب
.	.	.	1.000	.	.	.	.	.	افتراض عدم تساوي الفروق	
2.905	-2.905-	.913	.000	1.000	12	.000	.	.	افتراض عدم تساوي الفروق	الحالة العائلية
.	.	.	.000	.	.	.	.	.	افتراض عدم تساوي الفروق	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

التعليق: يوجد ارتباط بين ابعاد المحور 01 : التمكين: بما أن مستوى الدلالة بالنسبة للجنس يساوي 0.495 وهو أكبر من 0.01 و 0.05 إذن لا توجد فروق بين محور التمكين والمتغير الجنس، بما أن مستوى الدلالة بالنسبة للمستوى التعليمي يساوي 0.572 وهو أكبر من 0.01 و 0.05 إذن لا توجد فروق بين محور التمكين والمتغير المستوى التعليمي، بما أن مستوى الدلالة بالنسبة لسنوات الخبرة في العمل يساوي 1.000 وهو أكبر من 0.01 و 0.05 إذن لا توجد فروق بين محور التمكين والمتغير سنوات الخبرة في العمل، بما أن مستوى الدلالة بالنسبة للمنصب يساوي 0.495 وهو أكبر من 0.01 و 0.05 إذن لا توجد فروق بين محور

## الفصل الثالث: علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية –

سيدي علي

التمكين والمتغير المنصب ، بما أن مستوى الدلالة بالنسبة للحالة العائلية يساوي 1.000 وهو أكبر من 0.01 و 0.05 إذن لا توجد فروق بين محور التمكين والمتغير الحالة العائلية ، وبالتالي لا يوجد فروق بين محور التمكين ومحور المعلومات الشخصية ككل.

### 2. المحور 02: الرضا الوظيفي

جدول رقم 17 : جدول الفروقات للمحور الثاني مع محور المعلومات الشخصية

اختبار t للمساواة في الوسائل				اختبار ليفين على مساواة التباينات		المحور 02: الرضا الوظيفي				
فاصل الثقة للاختلاف à 95 %		خطأ معيار الفرق	فارق معدل	مستوى المعنوية ثنائي	ddl	t	Sig.	F		
منخفض	منخفض									
.899	-899-	.412	.000	1.000	12	.000	.	.	افتراض تساوي الفروق	السن
4.594	-4.594-	.522	.000	1.000	1.189	.000			افتراض عدم تساوي الفروق	
3.475	-.141-	.830	1.667	.068	12	2.008	.759	.099	افتراض تساوي الفروق	المستوى التعليمي
4.264	-.931-	.595	1.667	.109	1.969	2.803			افتراض عدم تساوي الفروق	
1.392	-1.225-	.600	.083	.892	12	.139	.496	.494	افتراض تساوي الفروق	سنوات في الخبرة
3.531	-3.365-	.550	.083	.898	1.457	.152			افتراض عدم تساوي الفروق	العمل
2.807	-.474-	.753	1.167	.147	12	1.549	.000	60.000	افتراض تساوي الفروق	المنصب
1.821	.512	.297	1.167	.002	11.000	3.924			افتراض عدم تساوي الفروق	
.706	-2.039-	.630	-.667-	.311	12	-1.058-	.532	.414	افتراض عدم تساوي الفروق	الحالة العائلية
2.638	-3.972-	.555	-.667-	.385	1.511	-1.201-			افتراض عدم تساوي الفروق	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

التعليق: يوجد ارتباط بين ابعاد المحور 02: الرضا : بما أن مستوى الدلالة بالنسبة للجنس يساوي 1.000 وهو أكبر من 0.01 و 0.05 إذن لا توجد فروق بين محور الرضا والمتغير الجنس ، بما أن مستوى الدلالة بالنسبة للمستوى التعليمي يساوي 0.680 وهو أكبر من 0.01 و 0.05 إذن لا توجد فروق بين محور الرضا والمتغير المستوى التعليمي ، بما أن مستوى الدلالة بالنسبة لسنوات الخبرة في العمل يساوي 0.892 وهو أكبر من 0.01 و 0.05 إذن لا توجد فروق بين محور الرضا والمتغير سنوات الخبرة في العمل ، بما أن مستوى الدلالة

## الفصل الثالث: علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية -

سيدي علي

بالنسبة للمنصب يساوي 0.147 وهو أكبر من 0.01 و 0.05 إذن لا توجد فروق بين محور الرضا والمتغير المنصب ، بما أن مستوى الدلالة بالنسبة للحالة العائلية يساوي 0.311 وهو أكبر من 0.01 و 0.05 إذن لا توجد فروق بين محور الرضا والمتغير الحالة العائلية ، وبالتالي لا يوجد فروق بين محور الرضا ومحور المعلومات الشخصية ككل.

ب. الفرضيات:

دراسة الفرضية 01: تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات له أثر كبير في تحقيق التمكين الإداري

جدول رقم 18 : تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات		
0.636	معامل الارتباط	المحور 01 : التمكين الإداري
0.000	مستوى المعنوية	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

**التعليق :** تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات له أثر كبير في تحقيق التمكين الإداري وللوقوف على صحة أو خطأ هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لقياس وجود أو عدم وجود العلاقة بينهم، يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط البعد "تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات" = 0.636، بمستوى معنوية 0.000 وهذا أقل من مستوى المعنوية 5%، وهو ما يعبر عن وجود علاقة قوية وطرديّة (+) بين هذا البعد هذا المحور، ومنه وجود الأثر وهذا ما يدل على صحة الفرضية الأولى.

دراسة الفرضية 02: البعد المادي له يساهم بدرجة كبيرة على تحقيق الرضا الوظيفي.

جدول رقم 19 : الارتباط مع البعد المادي		
0.878	معامل الارتباط	المحور 02: الرضا الوظيفي
0.021	مستوى المعنوية	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

**التعليق :** للوقوف على صحة أو خطأ هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لقياس وجود أو عدم وجود العلاقة بينهما، يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط = 0.878، بمستوى معنوية 0.021 وهذا أقل من مستوى المعنوية 5%، حيث أن هذا البعد يعتبر أحسن يحقق محور الرضا الوظيفي، وهو ما يعبر عن وجود علاقة قوية وطرديّة بين الرضا الوظيفي والبعد المادي، ومنه وجود أثر ذو دلالة إحصائية على تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما يدل على صحة الفرضية الثانية.

دراسة الفرضية 03: التمكين الإداري له أثر على الرضا الوظيفي .

جدول رقم 20: الارتباط بين المحور 02 والمحور 01			
المحور 02: الرضا الوظيفي	المحور 01: التمكين الإداري		
0.579	1.000	معامل الارتباط	المحور 01:
0.042		مستوى المعنوية	التمكين الإداري
1.000	0.579	معامل الارتباط	المحور 02:
	0.042	مستوى المعنوية	الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على spss 22

التعليق: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحور 01 : التمكين الإداري و المحور 02: الرضا الوظيفي حيث أنه من خلال مصفوفة الارتباط وجدنا أن العلاقة بين المتغيرات بشكل عام هي علاقة طردية ومتوسطة وللوقوف على صحة أو خطأ هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لقياس وجود أو عدم وجود العلاقة بين المتغيرين، يتضح من الجدول رقم أن قيمة معامل الارتباط =0.579، بمستوى معنوية 0.042 وهذا أقل من مستوى المعنوية 5%، وهو ما يعبر عن وجود علاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي ، ومنه وجود الأثر وهذا ما يدل على صحة الفرضية الثانية، وتؤكد النتيجة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسة.

#### ✓ نتائج الدراسة الميدانية:

يمكن تقديم النتائج التالية:

- ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية في تسعينات القرن العشرين وقد اقترن تطبيقه باللامركزية في مؤسسة استشفائية سيدي علي.
- يقوم مفهوم التمكين على توفير الظروف الملائمة للسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات والعمل كفريق.
- الموظفون في مؤسسة استشفائية سيدي علي على درجة مرتفعة من إدراك التمكين، فهم على علم بمهامهم والواجبات الموكلة إليهم، لذا فهم يطبقون عملية التمكين بدرجة متوسطة لوجود أبعاد أخرى لسوا متمكنين فيها من بينها التحفيز، الاتصال، تكوين فرق العمل.

- إن السياسات والإجراءات المتبعة في مؤسسة استشفائية سيدي علي واضحة ومحددة، وتسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية ولتطبيق التمكين الإداري.
- مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة استشفائية سيدي علي بدرجة عالية بالرغم من عدم توفر عناصر أخرى للتمكين الإداري.
- توجد علاقة تأثير بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي في مؤسسة استشفائية سيدي علي، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي أفضل، من شأنه أن يؤثر بالإيجاب على أداء المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية تعرفنا على أن التمكين الإداري هو عنصر مهم في تحقيق الرضا الوظيفي هو عملية منح العاملين القدرة على اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات وهو أعلى درجات تفويض السلطة والذي يتضمن الثقة والمشاركة للمعلومات وصنع القرار كما يعتمد في جوهره على تفعيل نظامي التحفيز والاتصال وآليات التدريب وإقامة فرق العمل ، أما فيما يخص الرضا الوظيفي الذي له أهمية بالغة في المجتمعات فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة اشباع معينة تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية ، الاجتماعية، المهنية، والمادية، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معا ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر وعليه المؤسسة تتبع مجموعة من الوسائل من بينها : مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة ولغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، وكذلك انشاء جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة، والعدالة والمساواة للوصول لأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لعمالها وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

خاتمة عامة

أصبح التمكين الإداري ضرورة لا غنى عنها للمؤسسات سواء كانت حكومية أو في قطاع الأعمال العامة أو الخاصة.

كونه مدخل حديث للإدارة يعتمد عليه في تقديم تميز المؤسسات من خلال ما يتيحها للعمال من تحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات وسير الحدود الادارية والتنظيمية بين الادارة والعاملين وهذا ما ينعكس على رضاهم الوظيفي.

يجعل التمكين الإداري اتخاذ القرار أمثل، لأن التمكين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق درجة عالية من الرضا الوظيفي، كما أنه يساعد العمال على المساهمة والمشاركة في صنع القرار، وفي النهاية يساعد الموظفين لحلها من أجل مواجهة المشاكل دون انتظار رؤسائهم.

حيث يجب على المنظمة التغلب على الضغوط التي تواجهها والتي لا يمكن مواجهتها في ظل أسلوب الإدارة التقليدي مما يبرز أهمية الرضا الوظيفي، فكلما كان استخدامه بشكل صحيح سيكون له بعض الآثار الإيجابية على تحقيق أهداف المنظمة، إذ أنها فكرة إدارية حديثة تستحق الدراسة، لكن التحدي الحقيقي للنظام هو كيفية وضعها موضع التنفيذ، لأنها تتميز بعناصر متشابهة ومكونات وأبعاد متداخلة، وتظهر الدراسة أن نجاحها يعتمد على نوع من التميز في البيئة المؤسسية وطريقة التنفيذ.

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية توصلنا إلى أن التمكين الإداري له دور فعال وأساسي يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي أفضل وذلك من خلال تفويض السلطة للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكذا تدريب الموظفين وتحفيزهم وأيضا تقوية الاتصال بين فرق العمل لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية، وكذلك بتوفير الحاجيات ومتطلبات العمل التي تساهم في كسب رضا العاملين وولائهم للمؤسسة.

### • النتائج العامة:

وكإجابة على الإشكالية توصلنا إلى النتائج التالية:

- تمكين العاملين هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتشاف المواهب والقدرات وتشجيع على تحمل المسؤوليات في المؤسسة.
- صور التمكين الإداري (تفويض السلطة واتخاذ القرار.....) لها دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي.
- تفويض السلطة له أثر كبير على التمكين الإداري.
- تطبيق سياسة التمكين الإداري للعاملين له أثر في الانتقال من الحالة غير المرضية إلى حالة أفضل، وذلك استجابة للتغيرات البيئية.
- التمكين الإداري مطلب أساسي في المنظمات باعتباره الوسيلة الأفضل لولاء العاملين ورضاهم عن عملهم الذي بدوره يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

- الرضا الوظيفي يعتبر أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للعاملين بحث أن كل عامل يطمح لبلوغ هدف محدد.
- إن الرضا الوظيفي عبارة عن حالة نفسية يصل إليها الموظف عند درجة اشباع معينة تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية.
- الرضا الوظيفي ليس غاية وإنما هو وسيلة يلجأ إليها من أجل تنمية وتحسين العاملين.

### ● التوصيات:

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

1. تحفيز الموظفين على التعلم وتطوير أنفسهم، وتعزيز عمليات تدريب الموظفين والارتقاء بها، وتحميلهم المسؤوليات الموكلة إليهم، وتصميم برامج تدريبية من شأنها تجهيزهم وإعدادهم لأدوار قيادية.
2. تكوين فرق عمل مستقلة وتمكينهم من حل المشكلات بشكل جماعي ومنحهم حرية المبادرة وتنمية مهاراتهم على الاتصال الفعال.
3. خلق أزمات محاكية ومطالبة الموظفين بحلها لاختبار قدرات أولئك الذين سيمكنهم من التصرف في حالات الطوارئ.
4. تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين، واكتشاف المواهب الإبداعية والالتزام بتطويرها من خلال صياغة استراتيجيات مبنية على معايير دقيقة، وإنشاء قسم لتنفيذ الأفكار الإبداعية.
5. ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في أنشطة وعمليات المؤسسة الداخلية، مثل: دوران العمل، والنقل، والتعيين، والتوظيف، والاحتياجات التدريبية، ومنح الحوافز والمكافآت.
6. ضرورة تطوير المسارات الوظيفية للموظفين من خلال منح الدرجات والترقيات الوظيفية بطريقة موضوعية وعادلة وفي الوقت المناسب.
7. العمل على تشجيع المدراء والعاملين لنقل وممارسة التمكين الإداري وترسيخ قيم الاحترام المتبادل ونشر روح الفريق.
8. منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير المناخ التنظيمي الذي يشجع على التغيير في أساليب العمل وتطوير اجراءاته وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة.
9. نشر ثقافة ومفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة العمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
10. ضرورة ممارسة التمكين الإداري من قبل العاملين بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
11. العمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

12. اعطاء الأهمية لموضوع الرضا الوظيفي وتوجيه مختلف البحوث علة هذا المجال وذلك لما يكسبه هذا الموضوع من أهمية لرفع الانتاج وتحسين الأداء وتحقيق الصحة النفسية.

• آفاق الدراسة:

ختمنا دراستنا التي كانت بعنوان ب: " دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية " ، حيث توجب علينا ابراز نقاط تحتاج مواصلة البحث فيها :

- القيام بدراسة بنفس المتغيرات في قطاع آخر.
- دور التمكين اداري في تحسين كفاءة العاملين.
- أثر البعد الاجتماعي على الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة اقتصادية.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### • كتب:

- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2000.
- السيد محمد عبد المجيد ، فاروق عبده فليح ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009 .
- رامي جمال اندراوس ، الادارة بالثقة والتمكين (مدخل لتطوير المؤسسات) ط1 ، الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2008 .
- راوية حسين: إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط3، دار ابن حزم، بيروت، 2011 .
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
- شوقي ناجي جواد : إدارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- عادل الهادي البغدادي ، الاشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي . ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 .
- عادل سالم معاينة ، الادارة بالثقة والتمكين ، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الاردن 2008 .
- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009 .
- نزار عوني اللبدي ، تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، عمان ، الاردن ، دار الدجلة ، 2015.
- لوكنيا الهاشي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .

### • مجلات:

- السكارنه وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، تنمية الرافيدين، جامعة الموصل، المجلد 36، العدد 115، 2014، العراق.
- الهام بوغليظة. ، اثر التمكين الاداري في تطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية. مجلة رماح للبحوث والدراسات ، المجلد 2014 ، العدد 14 ، الاردن ، 2014.
- بوزورين فيروز ، التمكين الاداري واثره على الرضا الوظيفي ، اطلع عليه من الموقع الالكتروني : <https://www.asjp-cerist-dz.translate.google.com/en/article> مجلة العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، المجلد 12 ، العدد 3 ، الجزائر، 2020 .
- جواد محسن راضي ، التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع العاملين ، راسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 12 العدد 1، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية، العراق ، 2010 .
- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، 2013 .

## قائمة المراجع

- زكي حنوش : الحوافز والتنمية الشاملة، في مجلة الإدارة العامة، العدد47، لشهري :سبتمبر أكتوبر، حلب، سوريا، 1985.
- سعد بن مرزوق العتي ، افكار لتعزيز وتمكين العاملين في المنظمات العربية ، مداخله في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة حول دور المدير العربي في البحث والتميز ، شرم الشرم الشيخ ، مصر 27-29 نوفمبر 2004 .
- سعيدة تلخوخ ، علاقة التمكين الاداري بالأداء الوظيفي ، مجلة ابعاد اقتصادية ، العدد 4 ، 2014، الجزائر.
- صونية عزوز ، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي ، مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، المجلد 09 ، العدد 04 ، 2018 ، الجزائر.
- عبد الستار سالم عوض ، العالقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين عدد من المستشفيات كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 4 ، العدد 117 ، الجامعة المستنصرية، 2018.
- محمد مطر الزيدانين ، التمكين واثره على المنظمات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2014 .
- مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة السالمية غزة، 2008 .
- مريم زهراوي ، دلالات وابعاد الرضا الوظيفي ، مجلة الباحث الاجتماعي ، العدد 13 ، 2017 ، الجزائر.
- مناور فريح حداد، محمود علي الروسان : "الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية"، في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد :2، 2003، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر.

### ● مذكرات وأطروحات:

- ابتسام فرحي. (2017). التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لتأمين عن البطالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية: جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2017 .
- ايمان عمر العيد طموس ، التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات الكبرى قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، غزة ، 2015 .
- برني لطيفة ، اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2014 .
- بن شعبان وهيبة ، التمكين الاداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية -مسيلة-، اطروحة دكتوراه في جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2018.
- حسن مروان عفانة ، التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الازهر ، غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الازهر ، غزة ، 2013 .
- سعاد قسوم . دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. ، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص: تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019.

## قائمة المراجع

- سعيدي سمية ، دور متطلبات التمكين في تحقيق الابداع لدى العاملين دراسة حالة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، رسالة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة . 2017/2016 .
- شنوفي نور الدين (2004-2005) ، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للغاز والكهرباء ، اطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر
- ضحوي سارة ، علاقة التمكين الاداري بتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر ، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة ، مشروع مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2021/2020 .
- فريد حجيرة ، العلاقة بين التمكين العاملين والولاء التنظيمي ، دراسة حالة مؤسسة "نقاوس مصبرات" باتنة ، رسالة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013/2012 .
- كرمية توفيق ، تمكين العاملين ، دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان sc seg رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008/2007 .
- لوقاسي وفاء ، لوقاسي هناء ، القيادة بالتمكين واثرها على اداء العاملين ، دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات عين الدفلى ، رسالة ماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة ، 2015/2014 .
- محمد يوسف عزات شقوره ، متطلبات التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم ، رسالة ماجستير في اصول التربية من كلية التربية ، جامعة الازهر ، غزة ، 2015م/1436هـ .

### ● موقع الكتروني:

- أيوب بلبل ، اصحاب الشركات (كيف تحقق الرضا الوظيفي لموظفيك) ، مقال من الموقع الالكتروني: [/https://blog.baaeed.com/achieve-job-satisfaction](https://blog.baaeed.com/achieve-job-satisfaction) ، فبراير 2022 ، اطلع عليه يوم 2023/01/23
- محمد قريشي ، لطيفة سبتي ، دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، بجامعة محمد خيضر ، بسكرة ، مجلة الاقتصاد والتنمية من الموقع الالكتروني : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/19776> ، تاريخ الاطلاع : 2023/01/19 .

### ● المصادر الأجنبية:

- Maslow, A. Motivation and Personality, Harper & Row. 2nd edition, New York , 1970
- Green, Jutta, Job Satisfaction of Community College Chairpersons, Doctor of Philosophy, Educational Leadership, University of Virginia , USA, 2000.
- Brown, D.R., & Harvery, D., An External Approach to organizational behavior , new jersey , prentice Hall, 2006.
- Umiker,W., Management Skills for the New Health Care Supervisor, Third Edition, Jones and Bartlett publishers, London, 2005.

## قائمة المراجع

---

- Goetsh, D. L., Davis, S.B., Quality Management For Organizational Excellence : Introduction to Total Quality, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey ,2010.
- Conger Jay A. & Kanungo, R. N., The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice, Academy Of Management Review, 1988.

الملاحق

## الملاحق

### tatistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة في العمل	المنصب	الحالة العائلية
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	26.7	26.7	26.7
	أنثى	44	73.3	73.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	14	23.3	23.3	23.3
	من 31 إلى 50 سنة	43	71.7	71.7	95.0
	من 51 سنة فما فوق	3	5.0	5.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تكوين مهني	4	6.7	6.7	6.7
	ثانوي	6	10.0	10.0	16.7

## الملاحق

أساسي	1	1.7	1.7	18.3
جامعي	41	68.3	68.3	86.7
آخر	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

### سنوات الخبرة في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	22	36.7	36.7	36.7
من 05 إلى 10 سنوات	25	41.7	41.7	78.3
من 10 سنوات فما فوق	13	21.7	21.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

### المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إداري	29	48.3	48.3	48.3
طاقم طبي	9	15.0	15.0	63.3
الشبه الطبي	22	36.7	36.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

### الحالة العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	23	38.3	38.3	38.3
متزوج	16	26.7	26.7	65.0

متزوج بأطفال	21	35.0	35.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.206	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.818	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.848	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.926	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.887	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.824	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.816	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.857	2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.878	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.896
		Nombre d'éléments	14 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	.695
		Nombre d'éléments	14 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	28
Corrélation entre les sous-échelles			.824
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.904
	Longueur inégale		.904
Coefficient de Guttman			.896

a. Les éléments sont : توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية , تمنحني الادارة سلطات وصلاحيات كافية لانجاز وظيفتي , يشارك المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجه ادارة المؤسسة , تشجع الادارة على اداء الفريق بدلا من الاداء الفردي , تدعم ادارة المؤسسة التعاون والمشاركة بين زملاء العمل , تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم , تهتم الادارة بتوفير وسائل اتصال فعالة , تتميز عملية الاتصالات بالمرونة داخل المؤسسة , يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل , اشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي , استمتع كثيرا بوقتي في العمل , يوفر لي العمل في المؤسسة مكانة اجتماعية مرموقة , يتسم جو العمل في المؤسسة بالتعاون , يتناسب الاجر الذي أخذه مع حجم العمل الذي نالنا أقوم به .



## الملاحق

تحرص ادارة المؤسسة على تحسين ظروف العمل ماديا ومعنويا	60	2.98	1.200
يمنحني نظام المكافآت المعمول به دافعا للعمل	60	3.03	1.193
اشعر بعدالة نظام الترقيات في المؤسسة	60	2.97	1.314
N valide (liste)	60		

### DESCRIPTIVES

VARIABLES=1\_ثالثا\_2\_س\_1\_ثانيا\_2\_س\_2\_ثانيا\_2\_س\_3\_ثانيا\_2\_س\_4\_أولا\_2\_س\_3\_أولا\_2\_س\_2\_أولا\_2\_س\_1

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي	60	3.90	1.130
تناسب وظيفتي مع قدراتي	60	4.15	.936
استمتع كثيرا بوقتي في العمل	60	3.97	.991
العمل اليومي الذي امارسه يساعدني في الخبرة والتقدم الوظيفي	60	4.15	1.005
يوفر لي العمل في المؤسسة مكانة اجتماعية مرموقة	60	4.00	.803
يعترف رئيسي بالمجهودات التي أبدلها ويقدر ذلك	60	3.93	1.103
يتسم جو العمل في المؤسسة بالتعاون	60	4.02	.792
أشعر بالرضا تجاه اسلوب الاشراف في المؤسسة	60	3.48	1.214
يتناسب الاجر الذي أخذه مع حجم العمل الذي ثالثا أقوم به	60	2.80	1.375
نظام الحوافز والعلاوات يتماشى مع خبرتي وتقاني في العمل	60	2.90	1.311
N valide (liste)	60		

Test des échantillons indépendants

## الملاحق

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الجنس	Hypothèse de variances égales	.	.	.	3
	Hypothèse de variances inégales	.	.	.	.
السن	Hypothèse de variances égales	.	.	.775	3
	Hypothèse de variances inégales	.	.	.	.
المستوى التعليمي	Hypothèse de variances égales	.	.	.632	3
	Hypothèse de variances inégales	.	.	.	.
سنوات الخبرة في العمل	Hypothèse de variances égales	.	.	.000	3
	Hypothèse de variances inégales	.	.	.	.
المنصب	Hypothèse de variances égales	.	.	.775	3
	Hypothèse de variances inégales	.	.	.	.
الحالة العائلية	Hypothèse de variances égales	.	.	.000	3
	Hypothèse de variances inégales	.	.	.	.

### Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الجنس	Hypothèse de variances égales	.	-1.000-	.000
	Hypothèse de variances inégales	.	-1.000-	.

## الملاحق

السن	Hypothèse de variances égales	.495	.500	.645
	Hypothèse de variances inégales	.	.500	.
المستوى التعليمي	Hypothèse de variances égales	.572	1.000	1.581
	Hypothèse de variances inégales	.	1.000	.
سنوات الخبرة في العمل	Hypothèse de variances égales	1.000	.000	.913
	Hypothèse de variances inégales	.	.000	.
المنصب	Hypothèse de variances égales	.495	1.000	1.291
	Hypothèse de variances inégales	.	1.000	.
الحالة العائلية	Hypothèse de variances égales	1.000	.000	.913
	Hypothèse de variances inégales	.	.000	.

### Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
الجنس	Hypothèse de variances égales	-1.000-	-1.000-
	Hypothèse de variances inégales	.	.
السن	Hypothèse de variances égales	-1.554-	2.554
	Hypothèse de variances inégales	.	.
المستوى التعليمي	Hypothèse de variances égales	-4.032-	6.032
	Hypothèse de variances inégales	.	.
سنوات الخبرة في العمل	Hypothèse de variances égales	-2.905-	2.905
	Hypothèse de variances inégales	.	.
المنصب	Hypothèse de variances égales	-3.109-	5.109
	Hypothèse de variances inégales	.	.
الحالة العائلية	Hypothèse de variances égales	-2.905-	2.905
	Hypothèse de variances inégales	.	.

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الجنس	Hypothèse de variances égales	2.143	.169	2.928	12
	Hypothèse de variances inégales			7.416	11.000
السن	Hypothèse de variances égales	.	.	.000	12
	Hypothèse de variances inégales			.000	1.189
المستوى التعليمي	Hypothèse de variances égales	.099	.759	2.008	12
	Hypothèse de variances inégales			2.803	1.969
سنوات الخبرة في العمل	Hypothèse de variances égales	.494	.496	.139	12
	Hypothèse de variances inégales			.152	1.457
المنصب	Hypothèse de variances égales	60.000	.000	1.549	12
	Hypothèse de variances inégales			3.924	11.000
الحالة العائلية	Hypothèse de variances égales	.414	.532	-1.058-	12
	Hypothèse de variances inégales			-1.201-	1.511

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
الجنس	Hypothèse de variances égales	.013	.833	.285
	Hypothèse de variances inégales	.000	.833	.112

## الملاحق

السن	Hypothèse de variances égales	1.000	.000	.412
	Hypothèse de variances inégales	1.000	.000	.522
المستوى التعليمي	Hypothèse de variances égales	.068	1.667	.830
	Hypothèse de variances inégales	.109	1.667	.595
سنوات الخبرة في العمل	Hypothèse de variances égales	.892	.083	.600
	Hypothèse de variances inégales	.898	.083	.550
المنصب	Hypothèse de variances égales	.147	1.167	.753
	Hypothèse de variances inégales	.002	1.167	.297
الحالة العائلية	Hypothèse de variances égales	.311	-.667-	.630
	Hypothèse de variances inégales	.385	-.667-	.555

### Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Inférieur	Supérieur
الجنس	Hypothèse de variances égales	.213	1.454
	Hypothèse de variances inégales	.586	1.081
السن	Hypothèse de variances égales	-.899-	.899
	Hypothèse de variances inégales	-4.594-	4.594
المستوى التعليمي	Hypothèse de variances égales	-.141-	3.475
	Hypothèse de variances inégales	-.931-	4.264
سنوات الخبرة في العمل	Hypothèse de variances égales	-1.225-	1.392
	Hypothèse de variances inégales	-3.365-	3.531
المنصب	Hypothèse de variances égales	-.474-	2.807
	Hypothèse de variances inégales	.512	1.821
الحالة العائلية	Hypothèse de variances égales	-2.039-	.706
	Hypothèse de variances inégales	-3.972-	2.638

**Corrélations**

			م1
Rho de Spearman	م1	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	60
بعد1		Coefficient de corrélation	.636**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	60
بعد2		Coefficient de corrélation	.581**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	60
بعد3		Coefficient de corrélation	.491**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	60
بعد4		Coefficient de corrélation	.417**
		Sig. (bilatéral)	.001
		N	60
بعد5		Coefficient de corrélation	.516**
		Sig. (bilatéral)	.000
		N	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		م2	ب3
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1	.878**
	Sig. (bilatérale)		.021
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		م1	ب
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1	.875**
	Sig. (bilatérale)		.036
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملخص:

هدف الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية حمادو حسين ببلدية سيدي علي- مستغانم، وقد تم اعداد دراسة امبريقية على عينة عشوائية مكونة من 60 فرد مقسمة بين الأطباء، الشبه الطبي، الاداريين العاملين بالمؤسسة، وتم استخدام برنامج spss 22. لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

توصلت الدراسة إلى أن:

- تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات له أثر كبير في تحقيق التمكين الإداري
- البعد المادي له يساهم بدرجة كبيرة على تحقيق الرضا الوظيفي.
- التمكين الإداري له أثر على الرضا الوظيفي .

## الكلمات المفتاحية:

التمكين الإداري، الرضا الوظيفي ، تفويض السلطة، اتخاذ القرار.

## Summary:

The study aims to identify the effect of administrative empowerment on job satisfaction in the hospital institution, Hamadou Hussein, in the municipality of Sidi Ali - Mostaganem. To analyze the data and draw conclusions.

- Delegation of authority and participation in decision-making has a significant impact on achieving administrative empowerment
- The physical dimension of it contributes significantly to achieving job satisfaction.
- Administrative empowerment has an impact on job satisfaction.

## key words:

**Administrative empowerment, job satisfaction, delegation of authority, decision making.**