

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

أطروحة دكتوراه
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات
الخدمية
(دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة)

الشعبة

علوم التسيير

لـ

شوقي جدي

مدير أطروحة التخرج: عبيدة حجار أستاذ محاضر قسم أ جامعة باجي مختار عنابة

أمام أعضاء اللجنة

بلقاسم ماضي	-	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة عنابة
عبيدة حجار	-	أستاذ محاضر أ	مقررا	جامعة عنابة
الجودي صاطوري	-	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة تبسة
محمد زرقون	-	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة ورقلة
محمد جابة	-	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة عنابة
الحاج عرابة	-	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة ورقلة

السنة الجامعية: 2015/2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

أطروحة دكتوراه
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات
الخدمية
(دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة)

الشعبة

علوم التسيير

لـ

شوقي جدي

مدير أطروحة التخرج: عبيدة حجار أستاذ محاضر قسم أ جامعة باجي مختار عنابة

أمام أعضاء اللجنة

بلقاسم ماضي	-	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة عنابة
عبيدة حجار	-	أستاذ محاضر أ	مقررا	جامعة عنابة
الجودي صاطوري	-	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة تبسة
محمد زرقون	-	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة ورقلة
محمد جابة	-	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة عنابة
الحاج عرابة	-	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة ورقلة

السنة الجامعية: 2015/2014



التصريح

أصرح بان هذا العمل تحت مسؤوليتي، كما أصرح أن هذا العمل غير مقدم سواء جزء

منه أو كله لمؤسسة علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

ملخص:

تناولت هذه الدراسة استقصاء وتحليل العلاقة والأثر بين تمكين العاملين ومن خلال أبعاده وهي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) على الرضا الوظيفي لدى عينة طبقية من العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، بلغت (336) مبحوثا، قد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المجتمع الإحصائي الذي بلغ (2680) فردا ، وقد أشارت إجابات المبحوثين على أن مستويات تمكين العاملين كان منخفضاً إجمالاً بمعدل (2.29 نقاط) من إجمالي (5نقاط) لدى العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة، كما بينت الدراسة ظهور وتوفير أبعاد التمكين الخمس بدرجات منخفضة إجمالاً، وبينت إجابات المبحوثين المتعلقة بمدى شعورهم بالرضا الوظيفي، أن مستوى الرضا الكلي كان منخفضاً إجمالاً وبمعدل (2.26 نقطة) من إجمالي (5نقاط) لدى العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة، وقد أشارت النتائج بأن للتمكين العاملين وبأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) دوراً هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، وترتبط معه بعلاقة طردية موجبة بلغت قيمتها ($R=0.716$) كما وجد أن هذه القيمة ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وبناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم عدد من التوصيات لإدارة المستشفيات محل الدراسة والجهات الوصية عليها من أجل الاهتمام ببعث إستراتيجية تمكين العاملين بمختلف أبعادها، وبلورته في المستشفيات المبحوثة بشكل خاص والمستشفيات الجزائرية بشكل عام، للحد من مصادر نقص الرضا الوظيفي فيها.

الكلمات المفتاح: تمكين العاملين؛ الرضا الوظيفي؛ المستشفيات، تبسة.

Abstract:

This study examined the relationship and impact between the empowerment of employees through its dimensions, (delegation of authority, participation in decision-making, material and moral motivation, tradition and simulation, development of creative behavior) on job satisfaction among a stratified sample of employees of public institutions hospital for a stat of Tebessa, it amounted to (336) respondents, have been randomly selected from the statistical community, which was (2680) individuals, has answers of respondents indicated that the levels enable workers was low overall rate of (2.29 points) of the total (5 points) among workers in public hospitals under study, as shown The study appearance and provide empowerment dimensions of the five low-varying total, and showed the answers of respondents on the extent of their sense of job satisfaction, that the overall level of satisfaction was low overall rate (2.26 points) of the total (5 points) among workers in public hospitals under study, The results showed that to enable workers and dimensions (the delegation of authority, to participate in decisions, material and moral stimulation, tradition and simulation and the development of creative behavior) an important role in achieving job satisfaction among workers in hospital institutions under study, are associated with a positive relation was positive amounting to (0.716R =) also found that this value with statistically significant at the level of significance (0.05), and based on the findings of the study, a number of recommendations for the management of the hospitals in the study and custodians them for attention are creating a strategy to enable employees in its various dimensions, and elaborated in the surveyed hospitals in particular, hospitals Algerian in general , to reduce the sources of the lack of job satisfaction.

Key words: the empowerment of employees; job satisfaction; hospitals, Tebessa.

Résumé:

Cette étude a examiné la relation et l'impact entre l'empowerment des employés et par ses dimensions, à savoir, (délégation de pouvoirs, la participation à la prise de décision, le matériel et la morale motivation, la tradition et de la simulation, le développement des comportements créatifs) sur la satisfaction professionnelle auprès d'un échantillon stratifié d'employés de l'hôpital des institutions publiques pour une durée de Tebessa, il est élevé à (336) des répondants ont été sélectionnés au hasard dans la communauté statistique, qui était (2680) personnes, a des réponses des répondants ont indiqué que les niveaux permettent aux travailleurs était faible taux global de (2,29 point) du total (5 points) parmi les travailleurs dans les hôpitaux publics à l'étude, comme le montre L'apparition d'étude et de fournir les dimensions de l'autonomisation des cinq faible variation totale, et a montré les réponses des répondants sur la mesure de leur sentiment de satisfaction au travail, que le niveau global de satisfaction était faible taux global (2,26 points) du total (5 points) parmi les travailleurs dans les hôpitaux publics à l'étude, les résultats ont montré que pour permettre aux travailleurs et les dimensions (la délégation de l'autorité, de participer aux décisions, le matériel et la morale motivation, la tradition et la simulation et le développement du comportement créatif) un rôle important dans la réalisation de la satisfaction professionnelle des travailleurs dans les établissements hospitaliers à l'étude, sont associés à une relation positive était un montant positif ($R = 0.716$) ont également constaté que cette valeur avec statistiquement significative au niveau de signification (0,05), et sur la base des conclusions de l'étude, un certain nombre de recommandations pour la gestion des hôpitaux à l'étude et les gardiens eux pour l'attention sont la création d'une stratégie visant à permettre aux travailleurs dans ses différentes dimensions, et élaborées dans les hôpitaux étudiés en particulier, les hôpitaux algérienne en général , afin de réduire les sources de l'absence de la satisfaction au travail.

Mots clés: l'empowerment des employés, la satisfaction de l'emploi; hôpitaux, motivation, Tébessa.

الإهداء

إلى والديّ الكريمين

وإلى عائلتي الصغيرة...

وإلى اخوتي وأخواتي

أهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر

بداية أشكر الله عز و جل على فضله و نعمه التي لا تعد ولا تحصى و أشكره خالص الشكر على نعمة العلم التي أمدني بها وجعلني ممن يكون لهم هذا الفضل العظيم.

كما أتوجه بالشكر إلى **الدكتورة حجار محببة** التي أشرفت على عملنا هذا عرفانا لها بالمجهودات الجبارة التي بذلتها و التوجيهات القيمة التي قدمتها لنا في سبيل إتمام هذا العمل،

وأشكر **لجنة المناقشة** على قبولها لمناقشة الأطروحة

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة جامعة عنابة الأفاضل.

و أتوجه كذلك بتحيةة شكر و إحترام إلى كل عمال و إدارات المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة وأشكرهم على استجاباتهم لهذا البحث.

وفي الأخير تحية شكر وإمتنان إلى كل الذين ساهموا من قريب أو من بعيد في

إعانتنا

و للجميع نقول: جازاكم الله عنا كل خير

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أهم اتجاهات تمكين العاملين	25
02	مداخل تمكين العاملين	28
03	أهم أنواع تمكين العاملين	35
04	أساليب تمكين العاملين	40
05	مستويات تمكين العاملين	43
06	شكل الانتشار بين التمكين والرضا الوظيفي	203
07	خط الانحدار لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي	208

قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوان الجدول	رقم الجدول
168	مجتمع الدراسة موزع حسب نوع الوظيفة واسم المستشفى	01
171	عينة الدراسة موزعة حسب طبقات الوظيفة واسم المستشفى	02
178	اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية	03
179	اختبار الثبات بطريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
181	طريقة المعالجة النظرية لمقياس تمكين العاملين	05
182	طريقة المعالجة النظرية لمقياس الرضا الوظيفي	06
184	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	07
185	توزيع عينة الدراسة حسب السن	08
185	توزيع عينة الدراسة حسب معيار المسمى الوظيفي	09
186	توزيع عينة الدراسة حسب معيار سنوات الخبرة	10
187	اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد تفويض السلطة	11
188	اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد المشاركة في القرار	12
189	اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد التحفيز المادي والمعنوي	13
190	اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد التقليد والمحاكاة	14
191	اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد تنمية السلوك الإبداعي	15
192	المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية لمستوى تمكين العاملين بدلالة أبعاده	16
194	اتجاهات مفردات الدراسة نحو البعد الجزئي الرضا الخارجي (المادي)	17
196	اتجاهات مفردات الدراسة نحو البعد الجزئي الرضا الداخلي	18
199	المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الكلي بدلالة أبعاده	19
202	قيم معامل الالتواء لتمكين العاملين والرضا الوظيفي	20

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
204	الارتباط بين التمكين الإجمالي والرضا الوظيفي الكلي	21
204	مصفوفة الارتباط بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي الكلي	22
207	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	23
208	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA)	24
209	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل المتمثل في تمكين العاملين على الرضا الوظيفي	25
210	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي	26
213	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق تمكين العاملين حسب متغير نوع الوظيفة	27
214	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق تمكين العاملين حسب متغير الخبرة المهنية	28
214	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق تمكين العاملين حسب متغير السن	29
215	نتائج اختبار (t) المستقل للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق تمكين العاملين حسب متغير الجنس	30
216	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي حسب متغير نوع الوظيفة	31
217	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي حسب متغير الخبرة المهنية	32
217	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي حسب متغير السن	33
218	نتائج اختبار (t) المستقل للفروق في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي حسب متغير الجنس	34

جدول المواد

الصفحة	المكونات
أ	التصريح
ب	ملخص
ج	الإهداء
ح	الشكر
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الجداول
ر	جدول المواد
14 إلى 01	المقدمة
15	الفصل الأول: مدخل نظري للتمكين
16	تمهيد:
17	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
18	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين
19	1. لمحة تاريخية عن تمكين العاملين
20	2. تعريف تمكين العاملين
23	3. اتجاهات ومداخل تمكين العاملين
29	المطلب الثاني: أهمية التمكين، أسبابه، خصائصه وأنواعه
29	1. أهمية تمكين العاملين
31	2. أسباب تمكين العاملين
32	3. خصائص تمكين العاملين
35	4. أنواع تمكين العاملين
37	المطلب الثالث: أساليب التمكين
37	1. أسلوب القيادة

38	2. أسلوب تمكين الأفراد
38	3. أسلوب تمكين الفريق
39	4. أسلوب التمكين باستخدام إدارة الجودة الشاملة
40	5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين
41	المبحث الثاني: مستويات، خطوات، نتائج ومعوقات التمكين
42	المطلب الأول: مستويات تمكين العاملين وخطوات تنفيذه
42	1. مستويات تمكين العاملين
43	2. خطوات تنفيذ تمكين العاملين
48	المطلب الثاني: نتائج التمكين
48	1. نتائج خاصة بالموظف
52	2. نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة
55	المطلب الثالث: معوقات تمكين العاملين
55	1. المعوقات الداخلية
55	2. المعوقات الخارجية
57	الفصل الثاني: الفكر الإداري وتمكين العاملين
58	تمهيد:
59	المبحث الأول: تمكين العاملين في مدارس الفكر الإداري
60	المطلب الأول: التمكين والمدرسة الكلاسيكية في الإدارة
60	1. التمكين ونظرية الإدارة العلمية
62	2. التمكين ونظرية المبادئ الإدارية
63	3. التمكين والنظرية البيروقراطية
66	المطلب الثاني: التمكين والمدرسة السلوكية في الإدارة
67	1. التمكين وحركة العلاقات الإنسانية
68	2. التمكين ونظرية (Y-X) لدجلوس ماكجريجور
69	3. التمكين ونظرية النموذج المختلط لدى كرس أرجريس
70	4. التمكين ونظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ
71	المطلب الثالث: التمكين والمدرسة الحديثة في الإدارة
71	1. التمكين ونظرية النظم
72	2. التمكين والنظرية الموقفية
72	3. التمكين ونظرية الإدارة بالهدف
73	4. التمكين ونظرية Z

74	المبحث الثاني: نماذج التمكين، بيئته وتطبيقاته
75	المطلب الأول: نماذج تمكين العاملين
75	1. نموذج دينس كينلاو لإدارة عملية التمكين
76	2. نموذج كونغر و كانونغو 1988
77	3. نموذج توماس وفيلتوس 1990
79	4. نموذج بوون ولولر 1995
79	5. نموذج توم بيترز لعملية التمكين
80	6. نموذج جاري وفيليب وجون لعملية التمكين
81	7. نموذج لي وكوخ لعملية التمكين
81	المطلب الثاني: بيئة الأعمال وتمكين العاملين
81	1. بيئة أعمال المنظمات
82	2. التمكين وبيئة الأعمال
85	المطلب الثالث: واقع تمكين العاملين في المنظمات العربية
87	المبحث الثالث: مقومات وشروط تمكين العاملين
88	المطلب الأول: المقومات النفسية لتمكين العاملين
89	1. المعنى
89	2. الكفاءة
89	3. الاستقلالية وحرية التصرف
89	4. التأثير
90	المطلب الثاني: المقومات التنظيمية لتمكين العاملين
91	1. تفويض السلطة
95	2. المشاركة في اتخاذ القرارات
98	3. الحوافز المادية والمعنوية
101	4. التقليد والمحاكاة
101	5. تنمية السلوك الابداعي
103	المطلب الثالث: شروط تمكين العاملين
108	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي في المستشفيات
109	تمهيد
110	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
111	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وخصائصه
112	1. تعريف الرضا الوظيفي

114	2. خصائص الرضا الوظيفي
117	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وأنواعه
117	1. أهمية الرضا الوظيفي
119	2. أنواع الرضا الوظيفي
122	المطلب الثالث: أسس الرضا الوظيفي ومخرجاته
122	1. مركبات الرضا الوظيفي
124	2. مخرجات الرضا الوظيفي
129	المبحث الثاني: عوامل، نظريات وقياس الرضا الوظيفي
130	المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي
130	1. مجموعة عوامل شخصية تتعلق بالعامل نفسه
132	2. مجموعة عوامل تنظيمية
136	3. مجموعة عوامل بيئية
137	المطلب الثاني: نظريات ونماذج الرضا الوظيفي
138	1. نظرية سلم الحاجات لماسلو
138	2. نظرية العاملين لهيرزبرغ
139	3. نظرية الحاجات لماكلياند
139	4. نظرية الدريف
140	5. نظرية التوقع لفروروم
140	6. نظرية العدالة/ المساواة لادمز
141	7. نظرية تحديد الأهداف للوك
141	8. نظرية التعزيز لسكينز
141	9. نظرية المقاومة لاندي
142	10. نموذج بورتر ولولر
142	11. نموذج لولر
143	المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي
143	1. مقاييس موضوعية (غير مباشرة)
145	2. مقاييس ذاتية (مباشرة)
150	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي والتمكين لدى العاملين في المستشفيات
151	المطلب الأول: عموميات حول الخدمات الصحية
151	1. مفهوم الخدمات
152	2. مفهوم الخدمات الصحية، أنواعها وخصائصها
153	المطلب الثاني: ماهية المستشفيات

153	1.لمحة تاريخية عن المستشفيات
155	2.تعريف المستشفيات
156	3.أهداف المستشفيات
156	4.وظائف المستشفيات
158	5.خصائص المستشفيات
160	6.أنواع المستشفيات
162	المطلب الثالث: الرضا والتمكين في المستشفيات
164	الفصل الرابع: تمكين العاملين والرضا الوظيفي في المستشفيات العمومية لولاية تبسة
165	تمهيد
166	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
166	المطلب الأول: منهجية وطريقة الدراسة الميدانية
167	1. مجتمع الدراسة
168	2. عينة الدراسة
171	3. مصادر جمع البيانات
172	4. متغيرات الدراسة
172	المطلب الثاني: أداة البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية
173	1. بناء أداة الدراسة
176	2. الدراسة الأولية لمعرفة صدق وثبات أداة الدراسة
180	3. إجراءات تطبيق أداة الدراسة
184	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
184	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
186	المطلب الثاني: اتجاهات مفردات الدراسة نحو تمكين العاملين
187	1.اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد تفويض السلطة
188	2.اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد المشاركة في القرار
189	3.اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد التحفيز الذاتي والمادي
190	4.اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد التقليد والمحاكاة
191	5.اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد تنمية السلوك الإبداعي
192	6.اتجاهات مفردات الدراسة لمستوى تمكين العاملين بدلالة أبعاده
194	المطلب الثالث: اتجاهات مفردات الدراسة نحو الرضا الوظيفي
194	1.شعور مفردات الدراسة بالرضا الخارجي

196	2.شعور مفردات الدراسة بالرضا الداخلي
199	3.شعور مفردات الدراسة بالرضا الكلي
201	المبحث الثالث: التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات
202	المطلب الأول: العلاقة بين محاور التمكين والرضا الوظيفي
203	1. شكل الانتشار
203	2. حساب الارتباط
206	المطلب الثاني: أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي
206	1.دراسة ملائمة البيانات لتحليل الانحدار
207	2.شكل الانحدار بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي
207	3.تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة
209	4.تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة
212	المطلب الثالث: العلاقة بين الصفات الشخصية للمجيبين وكل من تمكين العاملين والرضا الوظيفي
212	1. العلاقة بين الصفات الشخصية للمجيبين وتمكين العاملين
216	2. العلاقة بين الصفات الشخصية للمجيبين والرضا الوظيفي
219	الخاتمة
226	قائمة المراجع
245	الملاحق
279	الاستبيان

المقدمة

تمهيد:

كتب البرت اينشتاين في خطاب لابنه ادوارد في سنة (1930) بان الحياة مثل ركوب الدراجة، لكي تحافظ على اتزانك لا بد أن تستمر في الحركة⁽¹⁾، وهو ما جعل منظمات الأعمال في العصر الحالي تسعى إلى المحافظة على اتزانها في بيئة أعمالها المتغيرة باستمرار من أجل إثبات وجودها، من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات، بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات الزبائن ومتطلباتهم، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساس الذي تهدف من خلاله هذه المنظمات إلى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها، ويرى مايكل بورتر أنه صار من الضروري أن تعمل المنظمات على بناء مجموعة من الافتراضات عن وضعها الذاتي،⁽²⁾ وذلك لان بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بسرعة التغيير، كما أن الأسلوب أو الطريقة المعتادة في أداء الأعمال باتت غير ملائمة لهذه البيئة، ومن هنا، أصبحت منظمات الأعمال ملزمة بالبحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز بغرض الوصول إلى أعلى درجات الرضى، إذ أصبح الزبون في دائرة الاهتمام والتركيز ومحط أنظار العديد من المنظمات التي تحاول اجتذابه بشتى الطرق والوسائل الممكنة.

ويعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة، وقد نبه بيتر دراكر إلى ضرورة جعل المنظمات أكثر ملاءمة للعمال، الذين يحتاجون إلى التحفيز، المشاركة والشعور بالرضا⁽³⁾.

(1) والتر إيزاكسون، (2010): أينشتاين حياته وعالمه، ترجمة هشام أحمد محمد، ط4، دار كلمة: أبو ضبي، الإمارات، ص، 4.
(2) مايكل بورتر، (2010): الإستراتيجية التنافسية، ترجمة عمر سعد الأيوبي، ط1، دار كلمة: أبو ضبي، الإمارات العربية المتحدة، ص، 104.
(3) بيتر إف دراكر، (2013): ممارسة الإدارة، ط1، مكتبة جرير: الرياض، السعودية، ص، 28.

المقدمة

ومن المهم هنا الإشارة إلى أن أغلب الثروات تتعلق بالسلطة بشكل ما، حيث كان نظام العمل القديم بسيطاً؛ فالمديرون يديرون والعمال يعملون، أي أن لديهم العقل الذي يفكر، والعمال لديهم اليد التي تعمل، والعمال لم يكونوا مطالبين باستخدام عقولهم، وفي الوقت نفسه لم يكن متوقفاً من المديرين أن يستخدموا أيديهم، وقد كان ذلك نظاماً مزعجاً، يركز السلطة في يد الملاك والمديرين، ولكن شهدت طبيعة السلطة تغيراً جذرياً في عالم الأعمال، فلم تعد المسؤولية والسلطة متلازمتين، بل باتت تنتزع⁽¹⁾، وقد بين هنري فايول (H.Fayol) أهمية السلطة في إدارة المؤسسات، حيث احتلت السلطة لديه المرتبة الثانية من بين الأربع عشر مبدأ التي اعتمدها في تصنيفه لمبادئ الإدارة، واعتبر فايول أن المدير (المسؤول) الجيد هو المدير الذي لديه الجرأة على تفويض سلطته لمرؤوسيه دون خوف منهم.⁽²⁾

ومن المهم معرفة أن العمل-الوظيفة- يمثل جزءاً هاماً من حياتنا، وبمرور الوقت وداخل هذا العمل شكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي، ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل، وبناء عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله⁽³⁾، وتعددت محفزات الرضا الوظيفي وصارت المؤسسات- مهما كان نوعها- تبحث في الأسباب والمداخل التي تؤدي إلى تحقيق وزيادة الرضا. وتتميز من بينها المداخل القائمة على التمكين الإداري (تمكين العاملين)، حيث تبلور مفهوم تمكين العاملين في أدبيات الإدارة خلال التسعينيات من القرن العشرين، بعد أن شهدت بيئة العمل الإداري تطورات عديدة سواء على مستوى العمل العام، أو مستوى العمل الخاص، وذلك نتيجة ضغوط ومحفزات عديدة منها العولمة وظهور دور المجتمع المدني، وثورة المعلومات إضافة إلى تطور الفكر الإداري بشكل عام⁽⁴⁾، وقد رفع الأكاديميون والممارسون شعار التحول من نموذج المؤسسات المتحكمة بالأوامر إلى نموذج المؤسسات الممكنة؛ هذا الشعار الذي يرقى إلى فكر، بل هو فلسفة إدارية

(1) - جو أوين، (2013): وفاة الإدارة الحديثة، عالم الكتاب: القاهرة، مصر، ص، ص، 95-96.
(2) - Carol Kennedy, (2003): **Henri Fayol les cinq piliers du management moderne**, Maxima Edition: Parise, France, p103.

(3) - أحمد ماهر، (2002): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص، 224.
(4) - يحي سليم ملحم ، (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر، ص 28.

المقدمة

مستحدثة صار من الضروري تطبيقها في كل المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها، وطبيعة نشاطها، بما في ذلك المؤسسات الصحية - المستشفيات العامة والخاصة- وقد جاء هذا البحث ليدرس تطبيقات التمكين الإداري في مؤسسة غير هادفة للربح وهي المستشفيات العامة محاولا معرفة كيف يؤدي تمكين العاملين إلى زيادة وتطوير الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية محل الدراسة.

1. إشكالية الدراسة: تواجه المستشفيات الحكومية في الجزائر - على غرار باقي الدول العربية - تحديات كبيرة من أجل تقديم خدمات صحية ترقى إلى مستوى تطلعات المواطنين. كما يلاحظ على هذه المستشفيات تزايد الضغوط عليها من أجل تلبية الطلبات المتعاظمة على خدماتها الصحية بسبب قلة مواردها مقارنة بحجم الطلب على خدماتها التي تقدم في الغالب مجانا أو بمبالغ رمزية. ويضاف إلى هذه الضغوطات جملة من التحديات تمس مواردها البشرية، ومن أبرز هذه التحديات زيادة عدم الرضا الوظيفي للعاملين فيها بشكل واضح، وهذا ما ينعكس بالسلب على أداء العاملين والأداء المؤسساتي ككل، مما يشكل تهديدا حقيقيا على طبيعة الخدمات الطبية التي تقدمها هذه المستشفيات؛ هذه الخدمات التي تتصف بكونها خدمات حساسة وذلك من خلال ارتباطها بشكل مباشر لصحة المواطن، وهذا ما يدفع هذه المؤسسات بالبحث في كل ما يمكنها من تفادي هذه المشكلة حتى تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين بها، وفي سعي القائمين على إدارة المستشفيات العامة إلى معالجة هذه الإشكالية صار من الضروري الاعتماد على مدخل جديد في إدارة الأفراد يسمى بـ **التمكين الإداري**، الذي يقوم على الإدارة الغير ممركرة، المفتوحة والتشاركية. ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: **ما مدى مساهمة التمكين في زيادة الرضا الوظيفي**

لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية تبسة؟

يمكن أن ينبثق عن السؤال الرئيسي المعتمد في هذا البحث الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين التمكين ورضا العاملين؟
- كيف يؤثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي؟

المقدمة

- كيف تنعكس هذه التأثيرات على سلوك الافراد؟ وهل تؤثر في النهاية على مواقفهم تجاه الرضا الوظيفي؟
- ما مستوى تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية تبسة؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي بنوعيه (الرضا الخارجي، الرضا الداخلي) لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية تبسة؟
- هل هناك علاقة بين تمكين العاملين بأبعاده مع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية تبسة؟
- ما هو أثر لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية تبسة؟
- هل هناك أثر لمستويات تمكين العاملين ترجع إلى المتغيرات الديمغرافية للعمال في المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية تبسة؟
- هل هناك أثر للشعور بالرضا الوظيفي ترجع إلى المتغيرات الديمغرافية للعمال في المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية تبسة؟

2. أهمية الدراسة: يلقى تمكين العاملين اهتماماً متزايداً في المنظمات الصحية المعاصرة باعتباره الوسيلة الناجحة لإعداد وتحسين أداء الموارد البشرية من منطلق الاهتمام بالدور الذي يلعبه هؤلاء العاملين في خلق وتنمية أسباب النجاح والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والآلية المتاحة، أما التمكين الوظيفي لدى عمال قطاع الصحة فيكون بتحسين القدرات عملياً كمنظومة شاملة لتنمية وتفضيل مساهمات العنصر البشري مما يؤثر في تكوين صلاحيات العامل في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع وتحمل المسؤولية وهو ما يشار إليه بالبدء بالتمكين باعتباره ركناً أساسياً في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة، ويأتي التمكين الإداري ليكون موضع اهتمام بين مختلف الباحثين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى العامل ويعتبر أساساً لتمكين العاملين من خلال ترسيخ روح المسؤولية لديهم وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة)

المقدمة

وتحمل المسؤولية لمواجهة التحديات والتطورات، وتبني سلوكيات تتلاءم مع العمل، ويعني التمكين وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة. كما يمكن طرح النقاط التالية التي تمثل أهمية هذه الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تطرقها إلى محاولة تطبيق أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة والمتمثل في تمكين العاملين (التمكين الإداري) على العاملين في المستشفيات العامة في الجزائر؛ والتي تغطي الخدمات الصحية لشريحة واسعة من المجتمع الجزائري. ويكتسب هذا البحث أهميته من خلال كونه إضافة تصب في الفكر الإداري الجزائري بشكل خاص والعربي بشكل عام؛
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التمكين الإداري؛ كونه سببا هاما ومساعدة في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يساعد التمكين الإداري العاملين في زيادة شعورهم بالانتماء، ويتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يمددهم بالمعلومات التي كانت بعيدة عنهم وممنوعة عنهم لوقت طويل، وهذا ما يساعدهم في استغلال إمكاناتهم وقدراتهم وأفكارهم التي كانت حبيسة مخيلاتهم، إضافة إلى زيادة إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها بهم؛
- كما أن لهذا البحث أهمية عملية متوقعة، حيث تجذب انتباه القائمين على إدارة المستشفيات محل الدراسة والجهات الوصية عليها، وتحثهم على ضرورة استخدام أسلوب تمكين العاملين في علاقات العمل؛ لما له من أثر كبير في تطوير الرضا الوظيفي للكوادر الإدارية العاملة في هذه المستشفيات.

3. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم تمكين العاملين والرضا الوظيفي في المستشفيات العامة محل الدراسة.

المقدمة

- كما يهدف هذا البحث إلى معرفة مستويات كل من الرضا الوظيفي والتمكين السائدة لدى موظفي المستشفيات العامة محل الدراسة ومعرفة العلاقة والأثر بين مستوى الرضا الوظيفي والتمكين في المستشفيات محل الدراسة والخروج بتوصيات؛ بناء على النتائج المتوقعة.
- تهدف إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي في المستشفيات العامة محل الدراسة والمستشفيات المشابهة لها من خلال تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين.
- توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده والرضا الوظيفي بأبعاده، والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (أبعاد التمكين الإداري) وبين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية تبسة.
- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية تبسة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية تبسة.
- التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية تبسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي والمتغيرات الديموغرافية لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية تبسة.

4.فرضيات الدراسة: تم الاعتماد على فرضيات البحث التالية:

- **الفرضية الأولى (H1):** وجود مستوى منخفض لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة.

المقدمة

- **الفرضية الثانية (H2):** وجود مستوى منخفض للرضا الوظيفي بنوعيه (الرضا الخارجي والرضا الداخلي) لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة.

- **الفرضية الثالثة (H3):** وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة قوية بين تمكين العاملين بكل أبعاده والرضا الوظيفي الكلي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة.

- **الفرضية الرابعة (H4):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتمكين العاملين بكل أبعاده والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة. ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية الرابعة إلى الفرضيات الجزئية التالية:

أ. الفرضية الجزئية الأولى " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتفويض السلطة على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة" ؛

ب. الفرضية الجزئية الثانية " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمشاركة في القرارات على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة"؛

ج. الفرضية الجزئية الثالثة "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتحفيز المادي والمعنوي على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة" ؛

د. الفرضية الجزئية الرابعة "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتقليد والمحاكاة على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة"؛

المقدمة

٥- الفرضية الجزئية الخامسة "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتنمية السلوك الإبداعي على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة".

- الفرضية الخامسة (H5): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمستويات الشعور بالتمكين ترجع للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (نوع الوظيفة؛ الخبرة المهنية؛ الجنس؛ السن)؛ ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية الخامسة إلى الفرضيات الجزئية التالية:

أ. الفرضية الجزئية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في اتجاهات العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة نحو تطبيق مفهوم تمكين العاملين تعزى إلى تأثير متغير نوع الوظيفة؛"

ب. الفرضية الجزئية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في اتجاهات العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة نحو تطبيق مفهوم تمكين العاملين تعزى إلى تأثير متغير الخبرة المهنية؛"

ج. الفرضية الجزئية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في اتجاهات العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة نحو تطبيق مفهوم تمكين العاملين تعزى إلى تأثير متغير السن؛"

د. الفرضية الجزئية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في اتجاهات العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة نحو تطبيق مفهوم تمكين العاملين تعزى إلى تأثير متغير الجنس؛"

- الفرضية السادسة (H6): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمستويات الرضا الوظيفي ترجع للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (نوع

المقدمة

الوظيفة؛ الخبرة المهنية؛ الجنس؛ السن). ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية السادسة إلى الفرضيات الجزئية التالية:

هـ الفرضية الجزئية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لشعور العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة بالرضا الوظيفي تعزى إلى تأثير متغير نوع الوظيفة "؛

و الفرضية الجزئية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لشعور العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة بالرضا الوظيفي تعزى إلى تأثير متغير الخبرة المهنية "؛

ز الفرضية الجزئية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لشعور العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة بالرضا الوظيفي تعزى إلى تأثير متغير السن "؛

ح الفرضية الجزئية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لشعور العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة بالرضا الوظيفي تعزى إلى تأثير متغير الجنس ".

5. الدراسات السابقة:

- دراسة (Ramos & Alés, 2014)⁽¹⁾: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الهيكلي في الرضا الوظيفي لدى الأساتذة العاملين في الجامعات الإسبانية، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على توزيع استبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (226) أستاذ يعملون في جامعات إسبانية من أجل اختبار دور أبعاد التمكين الهيكلي الذي طوره كانتر في نموذج، والبحث عن أثر كل منها في الرضا الوظيفي، وقد اعتمد الباحثان على أدوات الإحصاء الوصفي والاستعانة بتحليل الانحدار المتعدد

(1) - Orgambidez-Ramos & Borrego-Alés, (2014): Empowering Employees :Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings, **Psychological Thought Journal**, Trier, Germany, (Vol. 7, N1),pp 28–36.

المقدمة

التدرجي، وتوصل البحث إلى أن (38%) من التغيير في الرضا الوظيفي يفسره التغيير في التمكين الهيكلي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التمكين الهيكلي مع الرضا الوظيفي لدى أساتذة العاملين في الجامعات الاسبانية.

- دراسة (ناصر وصالح، 2013) ⁽¹⁾: هدف البحث إلى التعرف على أثر التمكين النفسي على الرضا الوظيفي، مع دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على الكشف عن أثر التمكين النفسي من خلال أبعاده وبحث أثر كل منها في الرضا الوظيفي. تمّ تطبيق البحث على عينة تعدادها (554) فرداً، واعتمدت طريقة الاستبيان مع استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والاستعانة بتحليل الانحدار، وتوصل البحث إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت كبيرة مع وجود رضا وظيفي كبير قدره (78%)، كما أظهرت النتائج أن (56%) من التغيير في الرضا الوظيفي يرجع إلى التغيير في تمكين العاملين، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن التمكين النفسي يؤدي إلى مزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة.

- دراسة (الخشروم، 2011) ⁽²⁾: هدف البحث إلى التعرف على تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، مع دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة حلب، وتحديد الأهمية النسبية لكل إستراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي، وبحث أثر كل منها في الرضا الوظيفي. وتمّ تطبيق البحث على عينة تعدادها (262) فرداً يعملون في (7) مستشفيات حكومية في محافظة حلب، وتوصل البحث إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت دون المتوسطة، كما أظهرت النتائج وجود اختلافات بين فئات العاملين (أطباء، ممرضين، فنيين، إداري) من حيث

(1) - Naser Saif, Afnan Saleh, (2013): Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals, *International Journal of Humanities and Social Science*, (Vol. 3 No. 16), pp.255-272.

(2) - محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد دره، (2011): تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة حلب، *مجلة تنمية الراشدين*، (العدد 104، مجلد 32)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 29-52.

المقدمة

درجة ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، بينما لا توجد اختلافات بين فئات العاملين من حيث مستوى رضاهم الوظيفي، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود تأثير معنوي لأي من إستراتيجيات التعلم التنظيمي السبع في الرضا الوظيفي. وأوصى البحث بضرورة زيادة درجة استخدام العاملين لإستراتيجيات التعلم التنظيمي والاهتمام بتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

- **دراسة (الضلاعين، 2010) (1):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية. وقد قام الباحث بتصميم وتطوير استبانته، وتم توزيعها على عينة مكونة من 553 مفردة، وقد توصل الباحث إلى أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً، وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً مرتفعاً، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

- **دراسة (العتيبي، 2007) (2):** هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة في محافظة عمان الكبرى، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، والمعوقات التي تحول دون تطبيقه، وقد قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانته، وتوزيعها على عينة مكونة من 491 مدير، ومن أهم ما توصلت إليه الباحثة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية .

- **دراسة (الأحمدي، 2006) (3):** هدفت إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية في السعودية، وتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. وتوصلت إلى وجود اختلافات جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وفقاً لعدد من

(1)- علي الضلاعين، (2010): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، (المجلد 37، العدد1)، الجامعة الأردنية، صص86-102.

(2)- هلا جهاد العتيبي، (2007): العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

(3)- حنان الأحمدي، (2006): الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، (المجلد، 13 ، العدد،3)، 2006.

المقدمة

الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنسية، والنوع، والمستوى التعليمي والعمر، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

- دراسة (Turner Jon, 2006)⁽¹⁾: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مفاهيم تمكين العاملين ومفاهيم القيادة والتوجيه ونوع الصناعة، وقد أجريت الدراسة على 9 منظمات عاملة في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، و توصلت إلى أن العمال أعربوا على أنهم يحصلون على قدر أقل من التمكين، كما توصلت أيضا إلى أن مقدار التوجيه المتاح من قبل القادة ذو دلالة إحصائية وله تأثير على مفاهيم التمكين.

- دراسة (Osborn , 2002)⁽²⁾: هدفت الدراسة إلى تقييم مكونات وأبعاد التمكين الأربعة وهي المعنى والمقدرة وحرية الاختيار، الاستقلالية، التأثير وكيفية ارتباطها مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، وقد صمم الباحث استمارة تم توزيعها على عينة مكونة من 328 من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص، وتوصلت الدراسة إلى ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل ايجابي ما عدا المقدرة حيث كانت دالة بشكل سلبي، وبالنسبة للرضا الوظيفي فقد وجد أن المعنى والاختيار لهما تأثير دال في حين أن المقدرة والتأثير لم يكن لهما تأثير دال على الرضا الوظيفي.

6. تعريف مصطلحات الدراسة:

- التمكين الإداري(المتغير المستقل): هو عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة تركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة؛ من خلال منح الأفراد مزيد من القوة والحرية في أداء

(1) - Turner, Jon T. (2006): **Employee empowerment: Relationships between location in the hierarchy, span of control, and industry type on perceptions of empowerment.** M.S. dissertation, University of North Texas; United States. 2006.

(2) - Osborn, J., (2002): Components of Empowerment and how they Differentially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment , and Internet to Leave the Job, **work and stress Journal**, (Vol 18, No,1).

المقدمة

الأعمال؛ بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية من خلال التحفيز الذاتي والمعنوي وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

- **الرضا الوظيفي(المتغير التابع):** محصلة الشعور والإحساس الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، هذا الشعور يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الحوافز التي يتقاضاها، وكيفية تقدير الفرد في المؤسسة، وطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة مع المسؤولين.

7.منهج البحث: نظر لطبيعة موضوع البحث وبغرض الوصول إلى كافة تطلعاته، كان من الضروري الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عند التعرض لمفاهيم عامة متعلقة بمفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في المستشفيات العامة، والمنهج الإحصائي؛ من خلال تحليل المعطيات والأرقام وخاصة الواردة منها في الدراسة الميدانية من خلال اعتماد استبيان وزع على عينة عشوائية مأخوذة من مجتمع الدراسة الإحصائي.

8.حدود البحث:

- يقتصر تطبيق الدراسة على كل المؤسسات العمومية الاستشفائية التي تقع في ولاية تبسة، وتشمل الدراسة العاملين في أربع تخصصات وظيفية هم: أطباء، ممرضين، إداريين، فنيين.
- تم استخدام أبعاد التمكين التالي: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي.
- تم استخدام نوعين للرضا الوظيفي هما: الرضا الخارجي؛ الرضا الداخلي،
- تم استخدام مستوى ثقة قدره (95 %) في اختبار صحة النتائج وتعميمها.

الفصل الأول

مدخل نظري للتمكين

تمهيد:

يعيش عالم الأعمال اليوم في ظل متغيرات ومؤثرات وضغوط حالية ومستقبلية متصفة بالتغير والتعقد الكبير، مما ولد مؤثرات وضغوط كثيرة انعكست على بيئة أعمال المنظمات بشكل عام، وعلى نظرتها للإنسان بشكل خاص،⁽¹⁾ وهذا ما دفع بالمنظمات وعلى اختلاف أنواعها إلى للإهتمام بالعاملين لديها، من خلال محاولة تبني المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها التي قامت من أجلها وضمان استمراريتها في بيئة أعمالها، ومن بين هذه الأساليب الإدارية الحديثة برز أسلوب الإدارة بالتمكين، لما له من أثر فعال على تحسين كثير من المتغيرات البشرية ومن بينها الرضا الوظيفي، حيث تبين أن الإدارة بالتمكين تساهم في زيادة قدرة الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات بحرية أكثر مع زيادة استعمال الإمكانيات المتاحة لهم لبلوغ وإنجاز الأهداف⁽²⁾، كما يهتم أسلوب تمكين العاملين وبشكل أساسي على إنشاء وإرساء ومد جسور الثقة بين المديرين من جهة والعاملين من جهة ثانية، من خلال تحفيزهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية وإذابة الجليد التنظيمي الذي تراكم كثيرا بين المديرين والعاملين، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مدخل نظري للتمكين من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم تمكين العاملين؛
- المبحث الثاني: ركائز التمكين ومقوماته.

(1) - أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح وناصر جرادات، (2011): قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص181.

(2) - Kanter, Rosabeth. Moos (1993): **Men and women of the corporation**, Basic Books edition, 2nd edition: New York, USA, p149.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

بين المفكر الإداري الكبير بيتر دراكر (Druker) بأن " هدف المنظمة هو أن تجعل العمال العاديين يفعلون أشياء فوق عادية"⁽¹⁾، وهذا ما يبين أن الموارد البشرية تعتبر موضوعاً هاماً ومؤثراً في منظمات اليوم؛ لأن العنصر البشري هو المسؤول الأول والأخير عن النجاح وحتى الفشل لأي منظمة من المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها ومهما كان زمانها أو مكانها، لذلك كان الاهتمام بالموارد البشرية من خلال التخطيط لها، تنظيمها، توجيهها والرقابة عليها، حتى أصبحت من أهم العمليات التي تكاد تفوق أهميتها كل المقومات الأخرى المتعلقة بعناصر الإنتاج الكلاسيكية المعروفة، ويؤمن المتخصصون والباحثين في الفكر الإداري - عكس المدرسة الكلاسيكية التي ترى أن الإنسان آلة- بالطاقة الكامنة في الإنسان ويسمونها بالقوى الناعمة التي تتوفر على معالم غير مادية كثيرة - الأصول غير الملموسة-، ومن المعروف في أدبيات الإدارة أن المتغيرات والعناصر المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً، ومن ثمة ظهرت الحاجة لإدارتها، لكن يبرز من بين هذه القضايا موضوع لاتزال الكثير من منظمات العالم غرباً وشرقاً تتناوله باهتمام كبير، وهو مفهوم تمكين العاملين، حيث أشار الباحثون أن هذا المفهوم أصبح أحد أحدث المفاهيم في الفكر الإداري النظري والتطبيقي الحديث، وصار التمكين حالياً من أكثر الآليات طلباً واستخداماً من قبل العديد من المنظمات⁽²⁾، ولا يمكن أن يتم التمكين دون إيمان المديرين بأهميته وفوائده⁽³⁾، وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** مفهوم تمكين العاملين؛
- **المطلب الثاني:** أهمية التمكين، أسبابه، خصائصه وأنواعه؛
- **المطلب الثالث:** أساليب التمكين.

(1) - بيتر دراكر: المصدر سبق ذكره، ص 174.

(2) - حسن إبراهيم بلوط، (2005): المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان، ص 423.

(3) - تيسير زاهر، (2010): أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، (المجلد 28، العدد 2)، ص 256.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

يحتاج الباحثون والمهتمون وحتى الممارسون لموضوع إدارة المنظمات إلى تفسير السلوك الإنساني للأفراد الذين يتعاملون معهم، وذلك بغرض التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل، حيث يتيح هذا التنبؤ إمكانية السيطرة الايجابية في هذا السلوك وتوجيهه لتحقيق أهداف التنظيم، ومن المعروف أن الإنسان قد حاول منذ القدم تقديم تفسيراً للظواهر السلوكية للأفراد، فكانت من أول النظريات المفسرة هي نظرية ميكافليي، والتي ظهرت في إمارة فينيسيا جنوب إيطاليا في العصور الوسطى، حيث تعتمد هذه النظرية التي شرحها في كتابه "الأمير" تفسير سلوك الأفراد على مبدأ عدم الثقة والشك، ويدعي أن من أساليب السيطرة على السلوك هو القوة القسرية⁽¹⁾، ومازالت بعض مبادئ هذه النظرية القديمة موجودة لحد الآن - رغم قصرها في تفسير السلوك الإنساني للأفراد في منظمات العصر الحديث- من خلال المنظمات التي يسيروها المديرون باستخدام الأوامر، وهذا ما حفز المتخصصين في مجال السلوك الإداري الحديث إلى تطوير مفاهيم جديدة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين (Empowerment)، وهو مفهوم بدأ طرحه حديثاً، إذ بدأ ينتشر لتعزيز مكانة العمال، والانتقال من مفهوم المنظمات التقليدية إلى مفهوم أوسع وأحدث يتمثل في المنظمات الممكنة، وصار مهم لكل منظمة ترغب في تحقيق النجاح وضمان الاستمرارية في بيئة أعمالها، كما أصبح التمكين منبعا للأفراد المؤهلين؛ وهذا يعتبر من أهم أسباب ضمان استمرار ونجاح أي منظمة، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم المديرون بعمل كل شيء فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسون كلياً على مديريهم ومشرفيهم، فهم ينفذون ما يطلب منهم، أما في ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدرماً من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرماً من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعاملونهم كأفرادٍ ناضجين وقادرين على

(1)- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، (2011): السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي: عمان، الأردن، ص ص17-25.

تحمل مسؤولياتهم،⁽¹⁾ وقد ذهب بعض الخبراء في مجال التنظيم إلى اعتبار عملية التمكين تتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على التفكير على طريقة رجال الأعمال وليس على طريقة الموظفين وتقوم بدعمهم عندما يفعلون ذلك،⁽²⁾ وسوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تمكين العاملين من خلال ما يلي:

1. لمحة تاريخية عن تمكين العاملين: تعتبر كلمة التمكين في الفكر الغربي قديمة نوعاً ما، حيث ترجع أولى استعمالات هذا المصطلح إلى سنة 1684 حسب القاموس الأمريكي المعروف وابستر (Webster)، كما ورد هذا المصطلح في نفس الفترة الزمنية في أعمال الفيلسوف الهولندي سبينوزا (Spinoza) حيث استعملها في دراسته عن الأديان والمعتقدات وعلاقتها بمنح القوة³. كما تعود أولى الإشارات إلى تمكين العاملين كمفهوم إلى أعمال فوليت (Follett's) سنة 1926 وذلك لبحوثها المتعلقة بمشاركة العاملين، ثم تمت الإشارة إلى تمكين العاملين وبصورة غير مباشرة في أعمال (Argyris) التي تعود إلى سنة 1957 عن أساليب الإدارة، وقد تم الإشارة إلى التمكين وبشكل أكثر اهتماماً سنة 1960 نظراً لأعمال المفكر الإداري المعروف الذي يعتبر من رواد المدرسة السلوكية ماكغروغر (McGregor's) وذلك من خلال نظريته (النظرية Y)،⁴ كما تبلور مفهوم تمكين العاملين في أدبيات الإدارة خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، بعد أن شهدت بيئة العمل الإداري تطورات عديدة إضافة إلى تطور الفكر الإداري بشكل عام،⁵ ولم يظهر مفهوم التمكين بشكل مفاجئ، وإنما نتيجة تراكمات فكرية، عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الإداري، بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، خاصة بعد الاهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال النظرية السلوكية للإدارة التي بدأت بدراسات هوثرون وحركة العلاقات الإنسانية، ثم نظرية سلم الحاجات لماسلو، ثم نظرية س وص لماكريجر.

(1) - حسن مروان عفانة، (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص 9.
(2) - عبد الحميد المغربي، (2007): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: المنصورة، مصر، ص 87.

(3) - Stéphane Mariou, (1996): **10 outils clés du management**, les édition du GO : Paris, France, p37.

(4) - Sergio Fe, Sun Young Kim, (2013): Can Employee Empowerment Reduce Turnover? Evidence from the U.S. Federal Bureaucracy, **Public Management Research Conference**, June 20-22, Public Management Research Association and the University Of Wisconsin, Madison, Wisconsin, USA, p3.

(5) - مظر الجميلي، (2008): الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى السعودي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 33.

2. **تعريف تمكين العاملين:** وردة كلمة التمكين في معجم لسان العرب، بلفظ المكنة بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكنة عند السلاطين أي ذو تمكين، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء،⁽¹⁾ كما تم ذكر كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع، وفي عدة مناسبات، وخاصة في سورة الحج حيث يقول تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ لَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ [الآية: 41] وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [الآية: 56] ﴿وَلَأَجْرُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ﴾ [الآية: 57]، وكلمة التمكين (Empowerment) في اللغة الانجليزية وردت في معجم أكسفورد (Oxford) وتعني إعطاء شخص السلطة (authority) أو القوة (power) للقيام بعمل معين،⁽²⁾ كما وردة كلمة التمكين في قاموس وايبستر⁽³⁾ بمعنى منح القوة وتفويض السلطة، كما تمت ترجمة هذا المصطلح في فرنسا من الانجليزية إلى الفرنسية بمصطلح (empouvoirement) ، أما في كندا فقد تم اعتماد الترجمة التالية (pouvoir d'agir)،⁽⁴⁾⁽⁵⁾ وبعد محاولات عديدة لكن لم تنجح هذه الترجمات الفرنسية السابقة الذكر وصار يعتمد على المصطلح (empowerment) بشكل واسع من طرف الباحثين الناطقين باللغة الفرنسية. وقبل التطرق للتعريف النظري لمفهوم التمكين، لابد من التنويه بأن هنالك آراء مختلفة حول تعريف تمكين العاملين، حيث يرى المختصون في تمكين العاملين أن هذا المفهوم يتكون من الكثير من الأبعاد وهذا ما يعطي الكثير من التعاريف⁽⁶⁾، وهو مفهوم له تفسيرات متباينة نتيجة لاختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشري والسلوك التنظيمي والسلوك الإداري وإدارة الموارد البشرية، فهذه الارتباطات المتعددة أدت إلى بروز تفسيرات متعددة لمساعدة علماء الإدارة للوصول إلى تحديد المفهوم وتعريفه بشكل يخدم

(1)- ابن منظور، (1992): لسان العرب، ط3، الجزء 17، دار المعارف: القاهرة، مصر، ص 301.

(2)- <http://www.Oxforddictionary.com/definition/English/Empowerment>: 15/03/2012.

(3)- <http://www.websters-online-dictionary.org/definition/Empowerment>: 15/03/2012.

(4)- Stéphane Mariou, **Op.cit** , p43.

(5)-Ch. Camden, V. Ridde, (2009): Le pouvoir d'agir des intervenants dans le domaine de la réadaptation, **Passerelles Journal**, (Vol 1, No 1), Université De Montréal, Canada, p46.

(6)- Linda H,(1997): A review of the literature on employee empowerment, **Empowerment in organizations journal**, (Vol.5, No.4), MCB University press, USA, p.202

الباحث والإداري على حد سواء⁽¹⁾، ويمكن التطرق إلى مفهوم تمكين العاملين من خلال التعارف التالية:

- يمكن تعريف تمكين العاملين (Employees Empowerment) بأنه: " قيمة وعملية من خلاله يتم مشاركة ومنح العاملين مزيد من القوة والسلطة والمسؤولية وإعطاء العاملين الفرصة من أجل تحقيق قيمة مضافة للمنظمة"⁽²⁾؛
- كما عرف الباحثان كونجر وكانيو تمكين العاملين بأنه "إجراء يؤدي إلى حدوث شعور والتزام ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، وأن أدائه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره"⁽³⁾؛
- وعُرف تمكين العاملين بأنه "عملية إعطاء العاملين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار"⁽⁴⁾، كما تم تعريف التمكين بأنه: " هو عملية السماح والدفع بالموظفين إلى التفكير، التصرف، الرقابة على العمل واتخاذ القرار بشكل ذاتي"⁽⁵⁾؛
- ومن أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو أن: " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها وهو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"⁽⁶⁾؛

(1)- يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره، ص 83.

(2)- Stéphane Mariou, **Op.Cit**, p,43.

(3)- رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، (2008): الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث: إربد، الأردن، ص 48.

(4)- يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص 28.

(5) - Shivangee Singh, and Pankaj K. Dixit,(2011): Employee Empowerment: a light on the Real Meaning of the Philosophy, **VSRD International Journal of Business & Management Research**, (Vol. 1, No9), p 588.

(6) -Bowen, D.E. and Lawler, E, (2005): Empowering Service Employees, **Sloan Management Review** (Vol.3, No12), pp73-83.

- كما عرف التمكين بأنه: " إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والقوة ومنحهم الحرية في أداء عملهم بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة بهم" (1)؛
- ويرى بعض الباحثون أن تمكين العاملين هو: " طريقة للتفويض وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات في وحدات الأعمال" (2)، ويرى آخرون بأن تمكين العاملين يقصد به " تفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة المعلومات والموارد للعاملين" (3)؛
- والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه "تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع" (4)؛
- كما عرف التمكين بأنه: " عملية السماح وإعطاء السلطة للعاملين من أجل أن تساعدهم في التفكير والتصرف واتخاذ القرارات والمشاركة في العمليات ومراقبة العمل بكل حرية" (5)؛
- وعرف تمكين العاملين كما يلي: " تمكين العاملين يمثل مدخلا لنقل القوة، المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفعال مع موارد المنظمة وإمكاناتها ومقدرتها الجوهرية بقصد تعظيمهم القيمة لأصحاب المصالح" (6)؛

(1)- ابراهيم بدر شهاب، (2011): معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان،الأردن، ص 144.

(2) -K. Ayupp, T. H. Chung, (2010): Empowerment: hotel employees' perspective, **Journal of Industrial Engineering and Management**, (Vol. 3 No. 3), p563.

(3) - Isaiiah o. Ugboro, Kofi Obeng, (2000): top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, **Journal of Quality Management**, (Vol. 5), p253.

(4)- محمد حرارشة، صلاح الدين الهيتي،(2006): أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، (المجلد 33، العدد 2)، الجامعة الأردنية، ص 206.

(5) - Shivangee Singh. Pankaj Kant Dixit, **Op.cit**, p.588.

(6)- إحسان دهش جلاب، (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان،الأردن، ص447.

تتفق وتلتقي التعريفات السابقة إجمالاً على أن التمكين يتمحور حول منح العاملين صلاحية أكبر، وحرية أكثر، في مجال العمل الذي يقوم به الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تكون في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة، حيث بينت كثير من الدراسات المتخصصة في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي أن إفساح الحرية في أداء العمل يؤدي إلى التقليل من السيطرة والرقابة فيما يتعلق بتنظيم العمل، كما بينت أن المخاطر الناجمة عن إفساح مجال الحرية في أداء العاملين قليلة، بالمقارنة مع الزيادة الكبيرة في تحسين أداء المنظمة ككل.⁽¹⁾ وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل محفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية⁽²⁾، فهو إذن تمكين يمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب⁽³⁾. ومن خلال ما سبق يمكن تعريف تمكين العاملين باعتباره عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة تركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة؛ من خلال منح الأفراد مزيد من القوة والحرية في أداء الأعمال؛ بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية من خلال التحفيز الذاتي والمعنوي وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

3. اتجاهات ومدخل تمكين العاملين: من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أكثر من اتجاه فكري وتطبيقي لدراسة التمكين، كما يمكن التمييز بين مدخلين أساسيين وكبيرين لتمكين العاملين⁽⁴⁾ - وهذا حسب ما أكده المختصون في هذا المجال - وقد جاء المدخل الأول الذي يهتم بالتمكين من خلال منظور كلي وذلك التركيز على الخصائص والشروط الهيكلية المساعدة على توفير ظروف مواتية تساهم في توليد أسباب التمكين لدى العاملين في أماكن عملهم، أما المدخل الثاني فقد اهتم بالتمكين من منظور جزئي من خلال الاهتمام بالعوامل النفسية التي تولد إذا توفر سلوك التمكين الذاتي لدى العاملين.

1.3. الاتجاهات الفكرية للتمكين: من خلال الأدبيات السابقة يشار إلى التمكين وفق اتجاهات متعددة، حيث يرى الباحثين أن تمكين العاملين فلسفة تنظيمية إدارية قائمة بحد ذاتها، في حين يعتبرها آخرون إستراتيجية إدارية فرعية تكون جزء من إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة،

(1) - نوربرت هرمان، ترجمة هاني صالح، (2003): الإدارة بالتوافق (الخيوط الواصلة بين السلطة والتبعية)، مكتبة العبيكان: الرياض، السعودية، ص 174.

(2) - محمد محسن، (11): أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (مجلد 7، العدد 4)، الجامعة الأردنية، ص، 86.

(3) -Lashley, C. (1999), **Op.cit**, p132.

(4) -Spreitzer Gretchen, (2007): **Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work**, The Handbook of Organizational Behavior, Sage Publications, p.2.

ويعتبر فريق آخر من الباحثين أن التمكين يرقى أن يكون إيديولوجية إدارية، ويضيف الباحثين في موضوع التمكين اتجاهان يقعان تحت خانة الاتجاهات ما تحت البنية التنظيمية هما الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي، وسيتم التطرق لاتجاهات تمكين العاملين بشيء من التفصيل من خلال ما يلي:

- **الاتجاه الاتصالي لتمكين العاملين:** يعتبر الاتصال عملية تدفق⁽¹⁾، كما يشير الاتصال إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين أعضاء التنظيم⁽²⁾، ويُنظر إلى التمكين من خلال هذا الاتجاه باعتباره عملية تقاسم السلطة بين المديرين والمرؤوسين وإعطائهم مزيداً من الحرية⁽³⁾، ويعتبر الاتجاه الاتصالي لتمكين العاملين عملية تتم من أعلى إلى أسفل عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة التي تسهل لهم عملية الاتصال، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة بإدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل.⁽⁴⁾

- **الاتجاه التحفيزي لتمكين العاملين:** الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة للعاملين،⁽⁵⁾ أما التحفيز فيقصد به توجيه سلوك الأفراد و تقويته ومواصلته لتحقيق أهداف المنظمة،⁽⁶⁾ وقد ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك⁽⁷⁾، ويُنظر إلى التمكين من خلال هذا الاتجاه باعتباره مصدراً يقوم على تحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم وإحساسهم بأنهم جزء من المنظمة،⁽⁸⁾ ويركز الاتجاه التحفيزي على اتجاه العاملين نحو التمكين والذي يتجلى في

(1) - Stephen Robbins, David Decenzo, (2004): **Management (l'essentiel des concepts et des pratiques)**, 4^e edition, pearson education : France, p344.

(2) - حسن حسان، محمد العجمي، (2007): **الإدارة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص273.

(3)- Negwaya E, Chazuza T, Mapira N & Musemwa H, (2014): **An Investigation of Factors Influencing Levels of Employee Empowerment in a Government Training Institution**, International Review of Management and Business Research,(Vol. 3 Issue.1), irmbr journal press, p201.

(4) - سعد بن مرزوق العتيبي، (2005): **جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، السعودية، 17-18 أبريل، ص 6.**

(5) - زاهد محمد دبيري، (2011): **إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 299.**

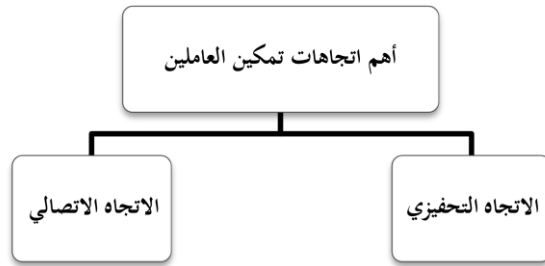
(6) - هاني خلف الطراونة، (2012): **نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، دار أسامة: عمان، الأردن، ص 145.**

(7) - عارف بن ماطل الجريد، (2007): **التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص10.**

(8) - Negwaya E, Chazuza T, Mapira N & Musemwa H, **Op.Cit**, p201.

الثقة على إنجاز المهام حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة التربوية ومخرجاتها وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي، والشكل الموالي يبين أهم اتجاهات التمكين.

الشكل رقم (01): أهم اتجاهات تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المعطيات السابقة

كما يمكن التطرق إلى بعض الاتجاهات التي تدرس التمكين، والتي وردت في بعض الأعمال والدراسات، التي تقر بوجود أنواع أخرى من الاتجاهات النظرية للتمكين ومن أهمها:

- **الاتجاه الفلسفي لتمكين العاملين:** لكل منظمة فلسفة إدارية تعتمد عليها من خلال قناعاتها الخاصة بها، ويرى بعض المختصون والباحثون في مجال تمكين العاملين أن هذا الأخير يرقى مثله مثل الجودة الشاملة لأن يكون فلسفة إدارية وطريقة عمل لدى المنظمات، حيث يعتبر التمكين فلسفة وطريقة تفكير⁽¹⁾، كما يشير الباحثون إلى أن المديرين الموجهون بفلسفة التمكين يقومون بمراقبة النتائج بدلاً من مراقبة السلوك الفردي والتضييق عليه، ويكون دورهم إزالة كل ما من شأنه إعاقة الانجاز مع ضمان توفير

(1)- رياض أبازيد، (2010): أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة الأبحاث، (مجلد 24، جزء 2)، منشورات جامعة النجاح، فلسطين، ص 500.

الموارد لغرض الأداء الفعال، لذلك تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة التنظيمية المساعدة على تمكين العاملين.⁽¹⁾

- **الاتجاه الاستراتيجي لتمكين العاملين:** يؤكد مايكل بورتر بأن المديرين يحاولون ووجد تحقيق الأداء الأمثل لمنظماتهم، من خلال إتباعهم استراتيجيات تعكس وبشكل كبير افتراضات المديرين بشأن نشاط المنظمة، وموقف منظماتهم النسبي في مجال الصناعة التي يعملون فيها أو في مجال النشاط الذي خلقوا من أجله⁽²⁾، وقد وصف الباحثون التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين وتشجيعهم بغرض استخدام مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل؛ وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية عالية⁽³⁾، وقد طور نيكسون (Nixon) نموذج للتمكين الاستراتيجي يتكون من خمس نقاط أساسية تساعد في تنمية المنظمات هي: ⁽⁴⁾ التأسيس لرؤية التمكين، ترتيب عوامل التمكين حسب الأفضلية، تطوير علاقات قوية ومتينة بين العاملين، توسيع شبكة المعلومات ثم الاستعانة بفرق العمل الداخلية والخارجية المساعدة على التمكين.

- **الاتجاه الإيديولوجي لتمكين العاملين:** ⁽⁵⁾ يعتبر التمكين من أهم الإيديولوجيات الجديدة التي اعتمدها المنظمات في خلق واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوفرة لهم قبل ذلك، وتكمن الأسباب في حاجة المنظمة للتغيير لأثر المنافسة والضغوط البيئية وظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع بيئة المنظمة.

2.3. مداخل تمكين العاملين: أدى التراكم المعرفي الناتج عن دراسة التمكين وبكل أبعاده واتجاهاته المتعددة، إلى تطوير عدة مداخل في دراسة وتطبيق مفهوم تمكين العاملين، وقد توصل الباحثون إلى وجود مجموعة مختلفة من مداخل التمكين⁽⁶⁾، تتمثل في المدخل الهيكلي،

(1) - زكريا مطلق الدوري ، صالح أحمد علي، (2009): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري: عمان، الأردن، ص 68.

(2) - مايكل بورتر، ترجمة عمر سعد الأيوبي: المصدر سبق ذكره، ص30.

(3) - زكريا مطلق الدوري ، صالح أحمد علي، المصدر سبق ذكره، ص ص 69-70.

(4) - Margaret Erstad, (2006): Empowerment and organizational change, **international Journal of Contemporary Hospitality Management**, MCB University Press,(Vol 9, No 7), p 326.

(5) - زكريا مطلق الدوري ، صالح أحمد علي، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 68-69.

(6) - Honold, L. (1997), A review of the literature on employee empowerment, **Empowerment in Organizations Journal**, (Vol. 5 No. 4), pp. 202-12.

المدخل النفسي والمدخل العملياتي للتمكين، وسيتم التطرق لاتجاهات تمكين العاملين بشيء من التفصيل من خلال ما يلي:

- **المدخل الهيكلي للتمكين (Approach Structural Empowerment):** يركز هذا المدخل على الظروف التنظيمية التي تساعد على التمكين في بيئة العمل مثل المشاركة في صنع القرارات، حرية الوصول للمعلومة، الهياكل التنظيمية الأفقية،⁽¹⁾ كما يركز على التفاعل الذي يجب أن يكون بين السياسات، الهيكل التنظيمي والممارسات التي تقوم كلها على مبدأ تفويض الصلاحيات ومنح القوة وإتاحتها وزيادة إمكانية مشاركة العمال في اتخاذ القرار، وكل هذه الممارسات يقوم بها المديرون ويمنحونها للعمال ويعتمد في هذا المدخل على الاتجاه الاتصالي في تمكين العاملين؛ الذي يقوم - كما تمت الإشارة إليه سابقا - على الاتصال العمودي من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، وبالرغم من أهمية هذا المدخل إلا أن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم فيها توفير ومنح أدوات القوة، إلا أن ذلك لم يؤدي إلى منح العمال الشعور الفعلي بالتمكين في حين هناك حالات أخرى، وجد فيها عمال لا يملكون شيئا من متطلبات التمكين في بيئة العمل إلا أنهم يشعرون ويتصرفون بأسلوب وبطريقة العمال الممكنين⁽²⁾، وهذا ما أدى إلى ظهور مدخل التمكين النفسي الذي يقوم على مبدأ ديمقراطية الإدارة ومنح القوة لكل العاملين مهما كانت مستوياتهم في النظام⁽³⁾، وقد كانت كانتر (Kanter) سنة 1977 أول من طورت نموذج للتمكين الهيكلي وسمته بنظرية التمكين الهيكلي يتكون من أربع أبعاد هي: ⁽⁴⁾ إعطاء الفرصة، التحفيز، المعلومات والموارد، وقد قدم كل من بووان و لولر (Bowen and Lawler) سنة 1995 نموذج يقوم على أن تمكين العاملين دالة في كل من: ⁽⁵⁾ مزيد من القوة، المعلومات، المعرفة ومنح المكافآت للعاملين.

(1) - Spreitzer, G.M, (2007): **Op-cit** , pp. 57-72.

(2) - أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح وناصر جرادات: المصدر سبق ذكره، ص، 199.

(3) - Prasad, A,(2001): Understanding workplace empowerment as inclusion: a historic investigation of the discourse of difference in the US, **Journal of Applied Behavioral Science**, (Vol 37, No 1), p53.

(4) - Kanter, R. M. **Op-cit**. p.165.

(5) - Bowen, D.E. and Lawler E, (2005): **Op-cit** , p.77.

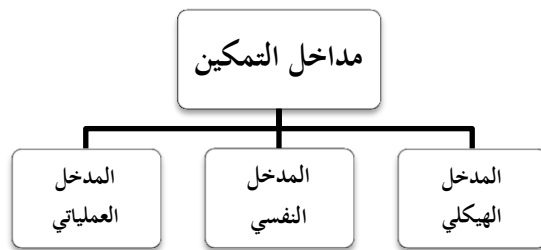
- المدخل النفسي للتمكين (Approach Psychological Empowerment): يرجع الفضل

الكبير في تطوير هذا المدخل النفسي إلى أعمال كل من كونغر و كانينغو (Conger and Kanungo's) ، حيث يعتمد هذا المدخل على مقدار ونوعية الخصائص النفسية التي يتمتع بها العاملون ومدى إحساسهم بأنها يمكن أن تؤثر في مستقبلهم في المنظمة²، ويعرف التمكين من ناحية نفسية على أنه مفهوم تحفيزي يتمركز ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتقار⁽³⁾، ويركز هذا المدخل على الحالة النفسية للفرد وليس على الظروف والممارسات التنظيمية والإدارية التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، حيث يهتم هذا المدخل بمجموعة من المدارك، وقد طور سبريتزر (Spreitzer) سنة 1995 نموذج للتمكين النفسي يتكون من أربع أبعاد هي: ⁽⁴⁾ المعنى، الكفاءات، الاستقلالية والتأثير من أجل زيادة إدراك الموظفين لعملهم، ويرى أن التمكين النفسي يعتبر كمتعق فردي يمتلكه العمال لزيادة أدوارهم وعلاقتهم بمنظمتهم.

- المدخل العملي للتمكين (Process Approach Empowerment): يعرف عن المدخل

العملي للتمكين بأنه المدخل الذي يدرس العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين⁽⁵⁾، ومن الملاحظ أن هذا المدخل أقل شيوعاً، على عكس المدخل الهيكلي والمدخل النفسي للتمكين، والشكل الموالي يبين أهم مداخل التمكين.

الشكل رقم (02): مداخل تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المعطيات السابقة

(1)- Carsten, C.S, René, A.S ,Bertolt, M ,(2011): Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout , **International Journal of Educational Management**, (Vol. 25 No. 3), p,235.

(2)- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988): The empowerment process: integrating theory and practice, **Academy of Management Review**, (Vol 12), p. 447.

(3)- يحيى سليم ملحم: المصدر سبق ذكره ، ص38.

(4)- Spreitzer, G.M, (2007): **Op-cit**, p. 57.

(5)- أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح وناصر جرادات، المصدر سبق ذكره، ص، 201.

المطلب الثاني: أهمية التمكين، أسبابه، خصائصه وأنواعه

1. أهمية تمكين العاملين: إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن يُرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه؛ أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف فيها لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلاته⁽¹⁾، ولا يختلف اثنان في كون الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يعتبر عنصراً مهماً لدى القائمين بأعمال المنظمات خاصة في ظل الاتجاه نحو تبنى وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ويمكن التطرق إلى أهمية التمكين من خلال النقاط التالية:

- يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في منظمات اليوم؛ ووفقاً لذلك فإن المنظمات في حاجة ملحة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات البيئية التنظيمية المعاصرة؛
- يعتبر مفهوم تمكين العاملين ضرورياً لزيادة الفعالية الإنتاجية من خلال سعي المنظمات لاستخراج أقصى طاقات العاملين لديها والحصول على أفضل إبداعاتهم، وينظر إلى التمكين بشكل عام باعتباره جزءاً من خطة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطور،⁽²⁾ كما يعود التمكين بفوائد على العاملين لأنه يجعلهم يشعرون بأنهم يقدمون أفضل لمؤسساتهم، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وإعطائهم الشعور بالذات؛⁽³⁾

(1) - يحيى سليم ملحم: المصدر سبق ذكره ، ص38.

(2) - حسين عطية أفندي، (2002): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بحوث ودراسات: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص، 19-23.

(3) - Bourke, J ,F. (1998): Employee Empowerment, **Dallas Business Journal**, (Vol.21 ,No.2),USA, p46.

- كما يؤدي تمكين العاملين إلى تحقيق أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، حيث يبين أن المدراء ورؤساء العمل الذين مهدوا لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن أهداف المؤسسة لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق أهدافها؛ (1)
- وتتأكد أهمية تمكين العاملين من خلال كونه يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه؛ (2)
- إن لتمكين العاملين أهمية بالغة لكونه يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف، ورفع مستوى الرضا لديه؛ (3)
- يعتبر تمكين العاملين مهما وخاصة عند تبني المؤسسة لعملية التغيير التنظيمي. (4)

كما أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل السابق بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسيير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام هذه المنظمات بتحقيق النمو، وتقليل السلبيات، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادات ذات الرؤية الثاقبة، لتهيئ البيئة المناسبة للعمل، والتعامل مع المتغيرات، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيمى ينبغى استثماره، ويمكن تقسيم المبررات التي تعطي للتمكين أهميته كما يلي: (5)

(1) - Bowen , D .E , and Lawler,E. (1992): The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when, **sloan management review**, (vol 33), usa, p33.

(2) - Argyris, C. (1998): Empowerment : the Emperor's New Clothes, **Harvard Business Review**, (Vol33), p 105.

(3) - Bowen , D .E , and Lawler,E. (1992): **Op cit**, p34.

(4) - Leon A.K, Thomas, C.R, (1996): Training, empowerment and creating a culture for change, **Empowerment in organization journal**, (Vol 4, No 3), MCB University press, p.26.

(5) - مطر الجميلي، المصدر سبق ذكره، ص ص 39-40.

- مبررات واقعية عملية: ويقصد بها السلبيات التي تعاني منها المنظمات والإدارات الحكومية، والمتمثلة في المركزية الشديدة، وهرمية المستويات، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين، مما يزيد من العوائق أمام طموحات التنمية والإصلاح؛
- مبررات تطويرية وإستراتيجية: من خلال استشراف المستقبل، والتنبؤ بملامحه عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية متمكنة، يُعتمد التمكين فلسفةً ومنهجاً في إدارة العاملين فيها؛

2. أسباب تمكين العاملين: من أسباب الاعتماد على مفهوم تمكين العاملين في الفكر الإداري الحديث، التطور الكبير نوعاً وكماً في الأعمال الإدارية، وتزايد الأعباء على عاتق المديرين، التي يفرضها عليهم مركزهم القيادي في التنظيم، من خلال زيادة حجم المنظمات، وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، مما أدى إلى زيادة مسؤوليات المديرين وأرباب العمل، وهذا مما دفعهم إلى تمكين العاملين ومنحهم وتفويضهم لبعض من السلطات وتكليفهم ببعض الأعمال اليومية والدورية، ليتسنى لهم التفرغ للعمليات الإستراتيجية الكبرى، وقد سهل الاعتماد على العمال زيادة الثقة بينهم وبين رؤوسهم، وزيادة الحاجة لإشراكهم في عملية صنع القرارات.⁽¹⁾

ومن بين الأسباب المؤدية إلى الاعتماد على أسلوب تمكين العاملين هو دعم العلاقات بين الإدارة مع العاملين في المنظمات، حيث غالباً ما تتكون جماعات العمل داخل المنظمات نتيجة ضغوط الإدارة على العاملين، ويكون الهدف الأساسي من تكوين هذه الجماعات هي مصالح أعضائها المشتركة، ومواجهة ضغوط الإدارة، وهذه الجماعات يعتمد أفرادها بعضهم على بعض، واشتركهم في العمل معاً، وإذا ما حاولت الإدارة القضاء على الجماعات غير الرسمية، فإنها لا تلبث أن تظهر من جديد بشكل أو بآخر، بل قد تزداد قوتها وصلابتها لمواجهة هذه المحاولات⁽²⁾، وعلى الإدارة أن تدرك أنه قد يحدث تعارض في بعض الحالات

(1) - نواف كنعان، (2009): القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 229.
(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2003): السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الحديدة: الإسكندرية، مصر، ص ص، 180-181.

بين الإدارة وجماعات العمل يؤدي إلى إنتاج مخرجات سلبية تؤثر في الأداء العام للمنظمة مما يكبح فيها ويهدد من نمو المنظمة واستمراريتها في بيئة أعمالها، وهذا ما يبين أسباب الاعتماد على تمكين العاملين من أجل الاستفادة منهم ومن الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي يشكلونها.

وكما أشير له سابقاً؛ فإن تمكين العاملين يعتبر من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات من القرن الماضي، وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث: أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء، وتحقيق رضا العاملين، وزيادة الالتزام الوظيفي، والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات بفاعلية، كما حددت أهم أسباب اللجوء إلى التمكين كما يلي: (1)

- حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف، والمتغيرات الطارئة؛
- تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطور المنظمة وتميزها؛
- أهمية الحد من التكاليف، وزيادة سرعة اتخاذ القرار؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية، والخلاقة؛
- تقوية رضا العاملين، الانتماء والتحفيز الوظيفي؛
- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر، وإحساس أكثر بالإنجاز في أعمالهم.

(1)- عطية حسين أفندي ، المصدر سبق ذكره، ص، 25.

3. خصائص تمكين العاملين: يرى الباحثين في التمكين أن هذا المفهوم لا يتحقق في المنظمات إلا بتمكين كل أفرادها وعلى كل المستويات، وفي كل الأوقات، ويعتبرون أن خصائص تمكين العاملين تكمن في ما يلي: (1)

- **التقرير الذاتي:** وتعني زيادة حرية العاملين في خياراتهم، وانتقاء أساليب عملهم، والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم؛
- **الأهمية الذاتية:** ويقصد بها الإحساس المدرك لدى العاملين بمكانتهم، ودورهم، واستشارتهم، وأهمية الواجب الذي يؤديه، وبالاهتمام والتقدير الذي يتحصلون عليها، وتحقيق الذات الذي يبحث عنه العاملون في المنظمات التي يعملون بها؛
- **الثقة بالنفس:** يزداد إدراك العاملين بإمكاناتهم التي كانت خفية، وتتفجر طاقاتهم التي كانت مكبوتة، وتزداد ثقتهم بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويزداد اعتمادهم على أنفسهم في مواجهة الصعاب؛
- **القدرة على التأثير:** وهذا يعني زيادة إيمان العاملين الممكنين بقدراتهم على أن يكون لديهم دور فاعل في منظماتهم، وإحساس الآخرين بهم، والاستماع إليهم، والاستئناس بمقترحاتهم والأخذ بأرائهم، والاستفادة من ذلك كله.

يعتبر الجانب الإنساني حجر الأساس لنجاح منظمات اليوم، ومن خلال هذه الحقيقة وجب على الإدارة القيام بعملية التمكين لعمالها؛ وذلك للخصائص التي توفرها هذه العملية والتي من أهمها يمكن ذكر ما يلي: (2)

- التمكين عملية ايجابية، ويتضمن تمكين العاملين اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية؛
- التمكين ليس مفروضاً من الخارج بل ينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية؛

(1) - عامر خضير الكبيسي، (2004): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر، ص، 141.

(2) - عماد علي المهيرات، (2009): أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان: عمان، الأردن، ص، 29.

- يتضمن التمكين معنى التشاركية، لان العمال يصبحون مهتمين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوحد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراداً أم مجتمعات محلية.

وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية؛ لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على: (1)

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل - أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف-؛
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

كما يضيف الباحثون في مجال تمكين العاملين النقاط التالية والتي يرونها مهمة ويجب ذكرها عند التطرق إلى خصائص التمكين، من بينها يمكن ذكر ما يلي:²

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- استهداف استغلال الكفاءات الكامنة داخل الأفراد؛
- جعل العاملين أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطاتهم وإعطائهم السلطة الكافية في مجال أعمالهم؛
- جعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

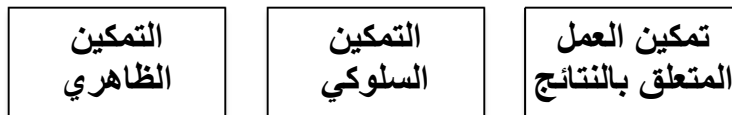
(1)-Rafiq, M and Ahmed, P.K, (1998): A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees, **The Journal Of Services Marketing**, (Vol.12 No.5), pp 379-396.

(2) - خالد سعيد أبو هنتلة، (2012): أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، دار المأمون للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 47.

4. أنواع تمكين العاملين: عملية تمكين العاملين تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- **التمكين الظاهري:** تنطلق عملية التمكين في هذا النوع من الموظف في حد ذاته؛ حيث يعتبر الوحدة الأساسية المكونة للمنظمة، ويشير التمكين الظاهري إلى زيادة قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة الحالية أو المستقبلية التي يقوم بها في بيئة عمله، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات المكون الجوهرية لهذا النوع المسمى بالتمكين الظاهري.
- **التمكين السلوكي:** يعنى هذا النوع من أنواع تمكين العاملين بزيادة قدرة العاملين على النشاط والعمل في مجموعات منظمة مسبقا من أجل إدراك المشكلات والظواهر المتعلقة بالعمل وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، والعمل على تطوير مقترحات حلها وبالتالي تعليم العاملين مهارات إدارية وإجرائية تقنية جديدة يمكن أن تستخدم في زيادة أداء العمل، وتحسين رضا العمال.
- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** هذا النوع من أنواع التمكين مهتم أكثر بمخرجات العمل، ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين المستمر والتغيير السليم في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين وزيادة فعالية المنظمة ككل، والشكل الموالي يبين أهم أنواع التمكين.

الشكل رقم (03): أهم أنواع تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المعلومات السابقة

كما اقترحت لاشلي العديد من الأنواع التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف التمكين، يمكن التطرق إليها كما يلي: (1)

- **التمكين من خلال المشاركة (Empowerment through participation):** يهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.
- **التمكين من خلال الاندماج (Empowerment through involvement):** ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفون في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.
- **التمكين من خلال الالتزام (Empowerment through commitment):** ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.
- **التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية (Empowerment through delayering):** ويعتقد لاشلي أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين، ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

(1) - سعد بن مرزوق العتيبي، (2009): القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس-الجمهورية التونسية ص ص، 7-9.

المطلب الثالث: أساليب التمكين

المتصفح والباحث في الكتابات المعاصرة حول التمكين يجدها تطرقت إلى عدة أساليب تعتمد في تمكين العاملين منها:

1. أسلوب القيادة (Empowerment by leadership): تعتبر القيادة عملية إدارية واعية وهادفة ورشيده، طرفها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد من أجل تحقيق أهداف معينة⁽¹⁾، ويعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة⁽²⁾، ويشير الباحثون إلى أن القيادة الناجحة تقوي وتمكن الآخرين⁽³⁾، فأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، حيث يستطيع القائد تحفيز ودفع العاملين لفهم مشاكل العمل وإدراك الفرص، وتشجيعهم على الإبداع والتفكير،⁽⁴⁾ كما يساهم أسلوب التمكين من خلال القيادة في زيادة فعالية المنظمة،⁽⁵⁾ كما يشير إلى أن المنظمة المدعومة بالتمكين هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة⁽⁶⁾، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل، وفي ظل المنظمة الممكنة يمنح القادة أعضاء الفريق والعاملين مزيد من التفويض، ومجال أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، ومن خلال إحداث تغيير في نمط الرقابة المعمول بها من قبل الرؤساء، لكن هذا لا يعني أن يتمتع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين.⁽⁷⁾

(1) - نواف كنعان، (2009): المصدر سبق ذكره، ص، 87.

(2) - أحمد ماهر، (2002): المصدر سبق ذكره، ص، 226.

(3) - حسن إبراهيم بلوط، المصدر سبق ذكره، ص، 417.

(4) - Gary Yukl, (2013): **Leadership in organization**, eighth edition, Pearson Education Limited: England, p.136.

(5) - عماد علي المهيرات، المصدر سبق ذكره، ص، 41.

(6) - يحيى سليم ملحم، المصدر سبق ذكره، ص، 40.

(7) - عماد علي المهيرات، المصدر سبق ذكره، ص، 41.

2. أسلوب تمكين الأفراد (Empowerment by Individual): من المعروف لدى علماء السلوك التنظيمي أن الفرد يتميز بشخصية إنسانية متفردة ومتميزة⁽¹⁾، ويتميز الفرد بحبه للحرية وسعيه الدائم لبناء حياته⁽²⁾، وهذا ما أدى إلى الاعتماد على أسلوب تمكين الأفراد، حيث يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد ويسمى بتمكين الذات⁽³⁾، ويعتمد هذا الأسلوب على تطبيق عملية التمكين من خلال الأفراد العاملين أنفسهم، وبعد أن يُمكن الفرد يصبح مصدر للتمكين في المنظمة ككل، وقد بينت الدراسات أن التمكين يبدأ في هذا الأسلوب عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد العامل بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت الدراسات الخاصة بأسلوب التمكين الفردي، إلى أن الموظفين المتمكنون يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية⁽⁴⁾، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق⁽⁵⁾.

3. أسلوب تمكين الفريق (Empowerment by team): مع زيادة تعقيدات منظمات اليوم، أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية في تحقيق أهداف المنظمة⁽⁶⁾، كما أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى المختصين في موضوع تمكين العاملين أهمية كبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق وهذا راجع لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد توصل بعض الباحثون إلى حقيقة أن الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل من العاملين بشكل فردي، وهو ما يجعل أسلوب فرق العمل جزءاً أساسياً في عملية تمكين العاملين⁽⁷⁾، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين

(1) - عبد المعطي محمد عساف، (1994): السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحاسب: عمان، الأردن، ص، 5.
(2) - Pual C. H , Marylouise C.,(2006): Self-empowerment and consumption, **European Journal of Marketing**, (Vol.40, No.9/10), p.1036.

(3) - محمود حسين الوادي، (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد: عمان، الأردن ، ص 19.
(4) - Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, **Academy of Management Journal**, (Vol.39 No.2), pp 483-504.

(5) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 40.
(6) - مضر الجميلي ، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 39-40.
(7) - عايد محمد العصيمي، (2003): اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعالة في الأجهزة الحكومية، رسالة محيستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ص، 23.

على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، يؤكد أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم الأفقي بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تتحقق القيمة المضافة من خلال تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور. (1)

4. أسلوب التمكين باستخدام إدارة الجودة الشاملة (Empowerment by TQM): يعتبر تمكين العاملين من أهم عناصر تحقيق الجودة الشاملة، (2) يؤكد كثير من الباحثين المختصين في الموارد البشرية أن إستراتيجية تمكين العاملين تقود إلى تأسيس واستكمال النقاط والنواحي التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة (3)، فالمختصون في الجودة الشاملة يولون أهمية لتغيير العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حتى تتوافق مع تمكين العاملين (4)، ويعتبرون أن التمكين هو المفهوم الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة (5)، ويعود أسلوب التمكين الذي يعتمد على فلسفة الجودة الشاملة إلى آراء (إدوارد ديمينج) وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج

(1)- يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 40.

(2) - S. Thamizhmanii, S. Hasan,(2010): A review on an employee empowerment in TQM practice, **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, (Vol.39 I.2), p,205.

(3)- زكريا مطلق الدوري ، صالح أحمد علي، المصدر سبق ذكره، ص 46.

(3) - Linda H, **Op cit**, p.202.

(5)- زكريا مطلق الدوري ، صالح أحمد علي، المصدر سبق ذكره، ص 46.

إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن.

5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يرتبط مفهوم تمكين العاملين بمجموعة من الأبعاد⁽¹⁾، وهذا ما أدى إلى ظهور أسلوب التمكين المعتمد على الأبعاد المتعدد، والذي يقوم على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماداً بعبداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة لا بد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلية المناسبة والتفاعل بينها جميعاً، من هنا فإن الجميع يعملون كشركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس، فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى بناء العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر كل من الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، هي من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين في العمل وفي المنظمة بشكل عام، والشكل الموالي يلخص أساليب التمكين.⁽²⁾

الشكل رقم (04): أساليب تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المعلومات السابقة

(1) - Linda H, Op cit, p.202.

(2) - يحيى سليم ملحم، المصدر سبق ذكره، ص، 42.

المبحث الثاني: مستويات، خطوات، نتائج ومعوقات التمكين

يقر الباحثون في مجال الموارد البشرية أن تمكين العاملين مفهوم تنظيمي لديه أكثر من مستوى معروف وتختلف هذه المستويات من منظمة إلى أخرى، وحتى في المنظمة الواحدة من وقت لآخر، كما يشير المتخصصون في تمكين العاملين إلى أن هذا الأخير لا ينفذ دفعة واحدة بل ينفذ عبر عدة مراحل وخطوات متسلسلة، وعلى الرغم مما كتب حول موضوع التمكين في المنظمات الخدمية والصناعية وفي منظمات الأعمال بشكل عام إلا أن نتائج وأثار التمكين تتطلب مزيداً من الدراسة والبحث، لتحديد طبيعة العلاقة بين التمكين من جهة وبين نتائج وأثار التمكين من جهة ثانية. لذلك يهتم الباحثون والممارسون بمحاولة استكشاف نتائج وأثار التمكين للتعرف على فاعلية تطبيقه وأهميته تبنيه في المنظمات وخاصة منظمات الأعمال، من هنا تحاول هذه الوحدة التعرف ولو بشكل أولي وتمهيدي على نتائج وأثار تمكين الموظفين في المستويات المختلفة من المؤسسة ومن خلال بعض الدراسات التي حاولت استكشاف تلك العلاقة بين تمكين الموظفين وبعض الآثار الناجمة عن ذلك التمكين،⁽¹⁾ فلا يمكن لأحد أن يكتب عن موضوع مثل التمكين ويتحدث عن شروطه ومقدماته دون شرح النتائج المرجوة منه، وسوف يتم في هذا المبحث التطرق إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** مستويات تمكين العاملين وخطوات تنفيذه؛
- **المطلب الثاني:** نتائج تمكين العاملين؛
- **المطلب الثالث:** معوقات تمكين العاملين.

⁽¹⁾- Melhem S, Yahya (2004): The Antecedents of customer-contact employees, **empowerment**, **Employee Relations Journal**, (Vol. 26 No. 1), pp 72-93.

المطلب الأول: مستويات تمكين العاملين وخطوات تنفيذه

يعتبر تمكين العاملين عملية إدارية هادفة وواعية تقوم على التخطيط المنطقي وعلى الأسلوب العلمي الذي يخضع لقوانين النظرية الإدارية، ويقر الباحثون في مجال الموارد البشرية على أن تمكين العاملين مفهوم تنظيمي لديه أكثر من مستوى معروف كما تختلف مستويات التمكين من منظمة إلى أخرى، ويشير المتخصصون في تمكين العاملين إلى أن هذا الأخير لا ينفذ دفعة واحدة بل عبر عدة مراحل وخطوات متسلسلة، وسيتم في هذا المطلب التطرق إلى مستويات التمكين والخطوات المعتمدة في تنفيذه بشكل من التفصيل من خلال ما يلي:

1. مستويات تمكين العاملين: يشير الباحثون والمتخصصون وحتى الممارسون في مجال الموارد البشرية إلى أن تمكين العاملين عملية إدارية تتميز بأكثر من مستوى معروف كما يقسمون التمكين إلى ثلاث مستويات رئيسية؛ ويتضمن المستوى الأبسط اقتراحات التمكين أو منح الموظفين السلطة لإبداء الاقتراحات، ويمكن أن يكون المستوى الأعلى " الاندماج الوظيفي " عندما يمنح العاملين صلاحيات أكبر في كيفية أدائهم لأعمالهم، وأخيراً، أسلوب "الاستغراق العالي" للتمكين ويتضمن آليات مثل ملكية العاملين وكذلك العديد من البرامج التي تسمح للموظفين بالمشاركة بصورة مباشرة في إدارة الوحدات التي يعملون بها⁽¹⁾، وقد حدد باحثون آخرون أربع مستويات للتمكين يمكن ترتيبها كما يلي:

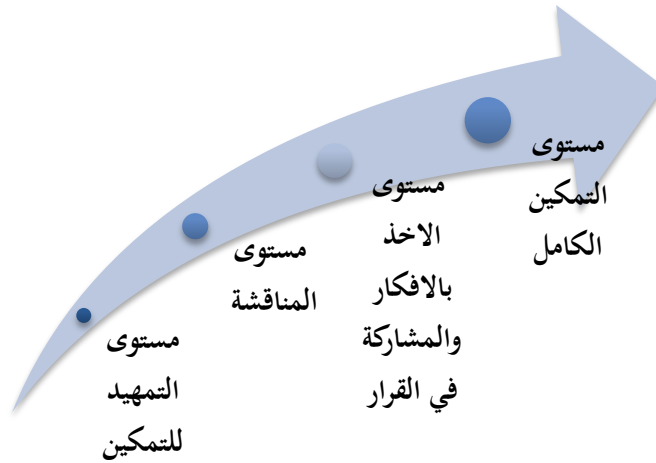
- **المستوى الأول:** يضع فيها المديرون المهتمون بتمكين العاملين البرامج الأولية للعمليات، ويعلم فريق العمل بهذا البرنامج الأولي.⁽²⁾

(1) - سعد بن مرزوق العتيبي ، (2005): المصدر سبق ذكره، ص 34.

(2) - Joan Pastor, Empowerment, (1996): what it is and what it is not, **Empowerment in Organizations journal**, (Vol4, No 2), MCB University Press, us , p6.

- **المستوى الثاني:** ويسمى بمستوى المناقشة، حيث يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات أو إضافات في الأعمال، ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على الاقتراحات والإضافات، التي صدرت من فريق العمل.⁽¹⁾
- **المستوى الثالث:** يناقش المديرون مع العمال الأعمال بشكل مفصل، ويطلب أوراق عمل وأفكار مكتوبة من العمال، لكن قد يأخذ بها أو لا يأخذ بها، ولكن يعلم الجميع بذلك.²
- **المستوى الرابع:** يتمثل في حالة تسمى بالتمكين الكامل. وتتصف بالاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية، ومرونة الاتصال بكافة أشكاله، وفي هذا المستوى تتخذ القرارات بشكل نهائي بالتعاون الكامل بين المديرين والعمال.⁽³⁾

الشكل رقم (05): مستويات تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المعلومات السابقة

2. خطوات تنفيذ تمكين العاملين: لقد بين العديد من الباحثون والمختصون وحتى الممارسون المهتمون بالفكر الإداري عموماً والموارد البشرية خصوصاً أن عملية تمكين العاملين يجب أن تتم عبر مراحل، حيث حددها بوين ولولير (Bowen & Lawler) بثلاث مراحل تبدأ بالتوجيه ثم التدريب وتنتهي بالتمكين، وقد أشار كل من فورد وفوتلر (Ford & Fottler) زيادة على المراحل

(1) - حسين موسى العساف، (2006): التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام الوظيفي والاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ص 32.

(2) - المصدر نفسه، ص 6.

(3) - المصدر نفسه، ص 6.

السابقة بضرورة التركيز في الأول على محتوى الوظيفة، ثم يتم لاحقاً إشراك العاملين الممكّنين في العمليات الأكثر حساسية وأهمية مثل القرارات المتعلقة ببيئة ومجال عملهم، وقد تفوق هذا المجال وصولاً إلى المشاركة في صنع قرارات إستراتيجية قد تهم المنظمة ككل، وقد حدد كوغر و كانينغو (Conger & Kanungo) خمس مراحل لتحقيق التمكين بالمنظمات تبدأ بتشخيص الظروف داخل المنظمة ثم استخدام أساليب إدارية مساعدة على التمكين ثم تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم وبعد ذلك السعي إلى زيادة شعور المديرين بضرورة تمكين العاملين ثم إحداث التغيير في السلوك والتحول إلى عمال ممكّنين⁽¹⁾. كما تبنت كثير من الدراسات وخاصة العربية منها الخطوات التالية:

1.2. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتمكين⁽²⁾: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا

يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين؟ وما هو السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين؟. لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب هو تحسين خدمة العملاء أو رفع مستوى الجودة أم زيادة الإنتاجية أو تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين أو أن السبب هو تخفيف عبء العمل عن المدير؟، وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المديرين تقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين بما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

2.2. الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين: من المعروف أن السلوك الإنساني سلوك

يخضع لدوافع معينة⁽³⁾ وهذا ما جعل، أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين. هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم

(1) - أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح وناصر جرادات، المصدر سبق ذكره، ص ص 208-209.

(2) - سعد بن مرزوق العتيبي، (2005): المصدر سبق ذكره، ص 34.

(3) - عبد المعطي محمد عساف، (1994): السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب: عمان، الأردن، ص ص، 18-19.

المديرين⁽¹⁾، فقد أشار الباحثون إلى أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين⁽²⁾، كما أن من بين الأدوار الجديدة للمديرين التأكد من أن العاملين لا يحصلون على السلطة فقط بل يمكنهم الوصول إلى المعلومات والموارد المطلوبة لاتخاذ القرارات، وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الحصول على الموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة⁽³⁾.

3.2. الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين : تحدد الإدارة طبيعة

القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العمال بشكل تدريجي⁽⁴⁾، ومن المعروف أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر⁽⁵⁾.

4.2. الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل: على المديرين الذين يريدون النجاح في عالم الإدارة

اليوم وبالخصوص من يهدف منهم إلى تطبيق مفهوم تمكين العاملين أن يتعلموا بناء فرق العمل⁽⁶⁾، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وفهم لكيفية 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

(1)- سعد بن مرزوق العتيبي، (2005): المصدر سبق ذكره ، ص34.

(2)- مضر الجميلي ، المصدر سبق ذكره ، ص، 45.

(3)- مؤيد أحمد صادق مسعود، (2012): درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص27.

(4) - عماد علي المهيرات، المصدر سبق ذكره ، ص، 36.

(5)- سعد بن مرزوق العتيبي، (2005): المصدر سبق ذكره ، ص36.

(6)- محمد زرقون، عرابية الحاج، (2013): التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، المؤتمر الدولي المورد البشري شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي، 13/12 مارس، ص، 152.

منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.⁽¹⁾

5.2. الخطوة الخامسة: توفير والمشاركة في المعلومات : تعتبر المعلومات نتائج عمليات المعالجة التي تجري على البيانات أو هي بيانات تم معالجتها بحيث أصبحت في صورة صالحة للاستفادة منها في اتخاذ القرار²، وحتى يتمكن العمال من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيف أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.⁽³⁾

6.2. الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين : تعتبر عملية إختيار الأفراد نشاط إدارة الموارد البشرية الموجه لاختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة و ذلك بعد مقارنة مؤهلات الأفراد و خصائص الوظائف،⁽⁴⁾ وتعتبر العملية اللاحقة لعمليات تخطيط الموارد البشرية و تصميم و تحليل الوظائف و عملية التوظيف و تعكس عملية الاختيار كفاءة القائمين أو المسؤولين عن الاختيار خاصة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومن ناحية أخرى فإن الاختيار الكفاء والفعال للموارد البشرية، و يعني أن يكون الأداء فعالا و متميزا و أن تكون الإنتاجية و الجودة متزايدة و في تحسن مستمر، يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.⁽⁵⁾

7.2. الخطوة السابعة: توفير التدريب: يقصد بالتدريب ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم و معلوماتهم و مهاراتهم و سلوكياتهم مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه،⁽⁶⁾ ويكتسي التدريب أهميته

(1) - عطية حسين أفندي، المصدر سبق ذكره ، ص45.

(2) - محمد قاسم المقابلة، (2013): الإدارة المعلوماتية، ط1، عالم الكتب الحديث: عمان، الأردن، ص 9.

(3) - إحصين أحمد الطراونة ، (2006): العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ص، 28.

(4) - سيد محمد جاد الرب، (2009): إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص ص193-194.

(5) - سعد بن مرزوق العتيبي، (2005): المصدر سبق ذكره ، ص36.

(6) - مدحت محمد أبو النصر،(2008): إدارة العلمية التدريبية بين النظرية والتطبيق، ط1، دارا لفجر: عمان، الأردن، ص، 56.

تجسد في محاولة التغيير في الفرد عن طريق تزويده بالمعلومات والمعارف والأفكار الجديدة وتنمية مهاراتهم وصقل قدراته من أجل تحسين ورفع مستوى أدائه وإنتاجيته،⁽¹⁾ ويعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين؛ حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين⁽²⁾.

8.2. الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: تعتبر وظيفة الاتصال عملية إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه ورقابة و يعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء و المعاني بقصد أحداث تصرفات معينة وهو العملية التي تحدد الترابط التنظيمي عن طريق تماسك العناصر التنظيمية من خلال إيجاد الفهم المشترك بطبيعة الأهداف الواجب تأديتها،⁽³⁾ ويجب الاعتماد على الاتصال حتى يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين؛ حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير⁽⁴⁾.

9.2. الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة. يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم المتمكن، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم.⁽⁵⁾

10.2. الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن

(1) - عبد العزيز علي حسن، (2009): الإدارة المتميزة للموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية: مصر، ص 337.

(2) - سعد بن مرزوق العتيبي، (2005): المصدر سبق ذكره، ص37.

(3) - محمود سلمان العميان، (2005): السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل : عمان، الأردن، ص 237.

(4) - سعد بن مرزوق العتيبي، (2005): المصدر سبق ذكره، ص38.

(5) - محمد بن إبراهيم محمد الاصق، (2010): التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 24.

يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: نتائج التمكين

ينتج عن التمكين مجموعة مخرجات ونتائج متعددة، وقد أشار الباحثون إلى أنه لا يمكن لأحد أن يكتب حول موضوع مثل التمكين ويتحدث عن شروطه ومقدماته من دون شرح النتائج المرجوة من ناحية الأداء والرضا والتميز ورفع قدرات المؤسسة التنافسية وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والنتائج المختلفة⁽²⁾، كما أشار المتخصصون والممارسون لتمكين العاملين إلى أن التمكين ينتج عنه فوائد تكون في شكل مخرجات، تمس هذه الفوائد عنصران هما: نتائج خاصة بالأفراد؛ ونتائج خاصة بالمنظمة ككل⁽³⁾، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى نتائج تمكين العاملين من خلال ما يلي:

1. نتائج خاصة بالموظف: لقد اتفق الباحثون والمختصون في الموارد البشرية على أن عملية تمكين العاملين توفر نتائج تكون إيجابية إجمالاً للموظف الذي تمت ممارسة وتطبيق مفهوم التمكين عليه مسبقاً، وسيتم في هذا العنصر التطرق إلى أهم نتائج التمكين على الفرد من خلال ما يلي :

- **المشاركة الفاعلة في صناعة القرار:** يعتبر القرار عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة،⁽⁴⁾ يشير الباحثون إلى أن المنظمات الموجهة بالتمكين تنشئ نوع جديد من

(1) - سعد بن مرزوق العتيبي، (2005): المصدر سبق ذكره، ص ص، 38-39.

(2) - Melhem S, Yahya , **Op.cit**, pp, 72-93.

(3) - Kay. G , Alan, B, Andrew, D , Nicola, N and Robby ,S, (2008), Understanding empowerment from an employee perspective, **Emerald journal**, (Vol.14, No.1/2), UK, p 43.

(4) - محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2003): مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 60.

العمليات الهيكلية تتمثل في مشاركة العاملين في صناعة القرارات⁽¹⁾، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.⁽²⁾

- **تحقيق الرضا الوظيفي:** يعبر الرضا الوظيفي عن الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم و سعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل، مثل: الأجر، سياسات المنظمة، الرؤساء والزملاء، فرص الترقية، فرص تحقيق الذات³، وقد أقر كثير من المختصين بوجود علاقة بين التمكين والرضا الوظيفي،⁽⁴⁾ ويرون أن التمكين يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، وتحسين نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي⁽⁵⁾؛ فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.⁽⁶⁾

- **تطوير مستوى أداء العاملين:** يقصد بأداء العاملين كل نشاط تم إنجازه بشكل فردي أو جماعي للعاملين وهذا يرتبط بقدرات و مهارات الأفراد العاملين في العمل،⁽⁷⁾ فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعدّ عاملاً من عوامل النجاح، فالموظف هو

(1)- Donna H. (2005): Ten Characteristics of Empowerment-Oriented Social Service Organizations, **Administration in Social Work journal**, (Vol.29, No.3), Haworth Press, UK, p24.

(2)- يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 110.

(3)- أحمد ماهر، (2002): المصدر سبق ذكره ، ص 47.

(4)- Naser Ibrahim Saif, Afnan Sharif Saleh, (2013): Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals, **International Journal of Humanities and Social Science**, (Vol.3 No.16), p255.

(5) - Hughes, Richard L., Ginnett, and Curphy. (2006): **Leadership Enhancing the Lessons of Experience**, 5 th ed, McGraw Hill: New York ,p165.

(6)- يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 111.

(7) - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، (2009): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة: عمان، الأردن، ص 149.

المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.⁽¹⁾

- **إكتساب المعرفة والمهارة:** تعتبر المعرفة وعاء في عقول البشر يشمل الخبرات المتراكمة وكذلك التجارب والمهارات والقدرات المتولدة من المعلومات والثقافات بالتعلم المستمر التي تساعد على تحقيق التنمية والإبداع في كافة مجالات الحياة⁽²⁾، ويقصد بالمعرفة التنظيمية أن يكون الشخص في حالة من المعرفة المستمرة، وأن يكون على بينة بالحقائق.⁽³⁾ وتعتبر المهارة هي قدرة المدير (الفرد) على إدراك الصورة الكلية للموضوع وعلاقات الإجراء بالكل و كذلك إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة وتشمل هذه القدرة على التصور و الإبداع و اتخاذ القرارات الصائبة،⁽⁴⁾ ويلاحظ أن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.⁽⁵⁾
- **زيادة درجة ولاء العاملين للمنظمة:** تعتبر المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط في موظفيها الممكّنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدلل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتما من أكبر الأخطاء،⁽⁶⁾ وقد أشار الباحثون إلى أن التمكين يمنح الثقة للعاملين ويخلق لديهم التزاما تجاه المنظمة التي يعملون بها مما يزيد من ولائهم وإخلاصهم،⁽⁷⁾ يعودُ التمكين بفوائد على العاملين لأنه يجعلهم يشعرون بأنهم

(1) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 111.

(2) - فليح حسان خلف، (2007): اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي: الأردن، ص 9.

(3) - سامر عبد المجيد البشاشة و السيد حسين الحمد، (2009): أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، محلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، (مجلد 23، جزء 2)، ص 58.

(4) - أحمد ماهر، (2004): الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 36.

(5) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 111.

(6) - المصدر نفسه ، ص، 111.

(7) - هلا جهاد العتيبي، المصدر سبق ذكره ، ص، 48.

يقدمون الأفضل لمؤسساتهم، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وإعطائهم الشعور بالذات والاحتراف،⁽¹⁾ كما يؤدي تمكين العاملين إلى تحقيق أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها،⁽²⁾ كما تتأكد أهمية تمكين العاملين من خلال كونه يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، و يساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه،⁽³⁾ ويؤدي تطبيق التمكين إلى تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام ودافعيتهم للانجاز؛ مما يعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين وتعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.⁽⁴⁾

- شعور الموظف "بمعنى الوظيفة":⁽⁵⁾ الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.
- زيادة الدافعية لدى العاملين: تعتبر الدافعية هي الاستعداد نحو الانجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد، وهي قوى نابعة من داخل الفرد تؤثر في توجهه بشدة نحو العمل والمثابرة،⁽⁶⁾ ولقد وجد الباحثون المختصون في التمكين الإداري أن العلاقة بين تمكين العاملين وزيادة الدافعية لدى العاملين كانت علاقة طردية.⁽⁷⁾

(1) - Bourke, J ,F. **Op.Cit**, p46.

(2) - Bowen , D .E , and Lawler,E. (1992): **Op cit**, p33.

(3) - Argyris, C. **Op.Cit**, p 105.

(4) - شوقي جدي، (2014): تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، (عدد14)، ص 308.

(5) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 111.

(6) - صفاء جواد، (2012): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (العدد32)، جامعة بغداد، العراق، ص84.

(7) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص 111.

- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين: إن نقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات إلى الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا يولد لدى الموظفين شعوراً بأنهم على قدر المسؤولية مما يساعد في تنمية وتحسين هذا الشعور واستمراره. (1)

2. نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة: إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لتمكين العاملين مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد (2)، ويشير الباحثون إلى أن تمكين العاملين يساهم في زيادة فرص نجاح المنظمات، (3) كما يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة المدى، يؤدي تمكين العاملين إلى حدوث نتائج مثل الربح الاقتصادي وزيادة الأداء الكلي، (4) ويمكن التطرق لأهم النتائج التي يوفرها التمكين وتنعكس على المنظمات فيما يأتي:

- رفع مستوى الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية هي طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد و المكائن و المنظمات و المجتمعات و على كل من هذه العناصر أن يحدد و بشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، (5) وتشير العديد من الدراسات إلى أن تمكين العاملين وخاصة في المستويات الدنيا يرفع من إنتاجيتهم، (6) كما يساعد التمكين في تحسين مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً. (7)
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير

(1) - هلا جهاد العتيبي ، المصدر سبق ذكره ، ص 48.

(2) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص 112.

(3) - Kevin Baird and Haiyin Wang, (2010): Employee empowerment: extent of adoption and influential factors, **Personnel Review Journal**, Emerald Group, (Vol. 39 No. 5), p 576.

(4) - Kay. G , Alan, B, Andrew, D , Nicola, N and Robby ,S, **Op.Cit.**.p 43.

(5) - سليمان عبيدات، محمود علي السلمي، (2009): إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد: القاهرة، مصر، ص23.

(6) - Haggerty, Thomas A, (1989) : **A Study of Leadership Practices. Empowerment: The Significant Practice of Enabling Others Southern** , Masters Thesis Unpublished , University at Edwardsville, Illinois, usa, p 85.

(7) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص 113.

- هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد. (1)
- **انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل:** يشير الباحثين إلى أن زيادة مساهمة العاملين في صنع واتخاذ القرار يرفع ويحسن من الروح المعنوية للعاملين وينشئ لديهم شعورا بالإقبال على العمل وزيادة النشاط كما ونوعا، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من معدلات الغياب ويخفض من دوران العمل. (2)
- **زيادة فاعلية المنظمات:** تعبر فاعلية المنظمة عن درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ويشير الباحثين إلى أن الفاعلية التنظيمية ترتبط بقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، ويرى الباحثين أن التمكين يعتبر جزئية أساسية تؤثر في فاعلية المنظمة،³ ويساهم تمكين العاملين في زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال تنمية روح التعاون والمسؤولية وتدعيم المشاركة وكلها تساهم في تحسين فرص تحقيق أهداف المنظمة ومن خلاله زيادة فعاليتها. (4)
- **تحقيق الميزة التنافسية*:** يعتبر ماكل بورتير (M Porter) أن حدة المنافسة في صناعة ما ليست مسألة مصادفة،⁽⁵⁾ وتعتبر الميزة التنافسية عن قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المالية و المادية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات والمعرفة وغيرها⁽⁶⁾، القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات

(1) - المصدر نفسه ، ص 112.

(2)- Nedd Nicole, (2004): Employee Perceptions of Workplace Empowerment in Relation to Self-reported Intent to Stay on The Job. Masters Thesis Unpublished, Florida International University, U.S.A. p.6.

(3)- Alejandro Orgambidez-Ramos, Yolanda Borrego Alés,(2014): Empowering Employees :Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings, **Psychological Thought Journal**, (Vol.7, No1), Germany, p28.

(4) - عماد علي المهيترات، المصدر سبق ذكره ، ص ص 53-54.
* يجب التفريق بين المصطلحات القريبة من التنافسية كالميزة التنافسية والمنافسة: فمصطلح الميزة التنافسية التي تعني تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة والتي تمكنها من خلق القيمة وبذلك الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية. كما يجب معرفة أن المنافسة تعني الحالة الاقتصادية التي تعبر عن التحدي الذي ينشأ بين عدد من المؤسسات لتحقيق دالة هدفهم، وتوجد أنواع عديدة للمنافسة مثل المنافس التامة والمنافسة الاحتكارية.

(5)- مايكل بورتير المصدر سبق ذكره ، ص،3.

(6)- مصطفى محمود أبو بكر، (2008): الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص13.

- استغلال⁽¹⁾، وقد بينت الدراسات مدى مساهمة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية⁽²⁾.
- **تحسين العلاقة بين العاملين:** يؤدي تمكين العاملين إلى زيادة رضا المستهلكين⁽³⁾، كما يساهم من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعدّ من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.⁽⁴⁾
- **تحسن الجودة:** عرفت المنظمة الدولية للتقييس ISO الجودة بأنها: الدرجة التي تشبع فيها الحاجات و التوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال الخصائص الرئيسية المحددة و تؤكد هذه المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات و التوقعات و كيفية إشباعها، و بالتالي هي عبارة عن مقياس لتلبية حاجات الزبائن و متطلباتهم الظاهرية و الضمنية و هي لا تعني بالضرورة التميز و إنما تعني ببساطة المطابقة للمواصفات⁽⁵⁾، وقد بين الباحثين أن تمكين العاملين يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁽⁶⁾، كما بين الباحثين أن التمكين يؤدي إلى التزويد بالمعارف والمهارات الضرورية والتدريب اللازم يؤدي إلى فهم الموظفين لطبيعة وظيفتهم وبالتالي تقديم سلع وخدمات على درجة عالية من الإتقان والجودة.⁽⁷⁾
- **تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء:** ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام،⁽⁸⁾ وتساهم عملية التمكين من خلال الاعتماد أكثر على العمال في زيادة الإنتاجية مما ينعكس في زيادة ربحية المنظمة بشكل عام.⁽⁹⁾

(1) - بوشناق عمار، (2000): **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 12.

(2) - محمود أحمد الفياض، (2005): **تمكين الموظفين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية دراسة ميدانية**، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 98.

(3) - Aneela A, Tahira M T, Sobia R, Muhammad J, (2012): Empowerment Effects And Employees Job Satisfaction, **Academic Research International Journal**, (Vol.3, No 3), save international press, p393.

(4) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص 113.

(5) - محمد عبد الوهاب العزاوي، (2005): **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية: عمان، الأردن، ص 15

(6) - عدنان الماضي، فريد نصيرات، (2011): **أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، (المجلد 7، العدد 4)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ص 527.

(7) - Lashley, Conrad. (2000) Employee Empowerment in services: a Framework for Analysis, **Personnel Review Journal**, (Vol.29 No.6), MCB press, p, 132.

(8) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص 113.

(9) - Jacquiline Furechi N, (2014): Employee Empowerment and job satisfaction, **Research journali's , Journal of Human Resource**, (Vol 2, No 2), p.5.

المطلب الثالث: معوقات تمكين العاملين

يرى المختصون في الموارد البشرية أن التمكين يعتبر بمثابة محاولة لتحويل ثقافة العاملين في المنظمات التقليدية إلى نوع جديد من الثقافة التي تجعل منهم شريكا للمنظمة في أهدافها ورؤيتها، لكن تواجه هذه العملية مجموعة معوقات داخلية وخارجية يمكن التطرق إليها كما يلي: (1)

1. المعوقات الداخلية: وتتعلق بالتوقعات والمعلومات والاتجاهات والمواقف غير الكافية، ومن الممكن أن تتمثل هذه المعوقات في ما يلي:

- ظهور حالة من عدم التوافق بين المدير والموظف بخصوص قدرة الموظف في السيطرة على السلطات الممنوحة له، واستخدامها في اتخاذ القرارات؛
- عدم رغبة المديرين أحيانا بمنح المزيد من السلطات للعاملين خوفا من أن يسلب الآخرون مكانتهم في المنظمة؛
- عدم رغبة المديرين في تقديم المزيد من المعلومات الضرورية للعاملين؛
- الفترة الزمنية الطويلة التي يجب على المنظمة أن تنتظرها كي تبدو لها آثار التمكين الوظيفي؛
- التكاليف الإضافية التي تترتب على عملية التمكين في بداية تطبيقه.

2. المعوقات الخارجية: وهي المعوقات والضغوط السلبية التي تنجم عن تأثير المنظمة ببيئة

الأعمال التي تنشط فيها ومن أبرز هذه الضغوطات والمعوقات بما يلي:

- التغييرات والتعقيدات المستمرة والكثيرة في بيئة الأعمال التي تنشط في المنظمات؛
- اتجاه المنظمة إلى تقليص عدد العاملين فيها، وعدم حاجاتها للتمكين الوظيفي تبعا لظروفها الاقتصادية والمالية؛
- تغيير سياسات المديرين تجاه التمكين تبعا لتغير المناصب الإدارية في المنظمة.

(1) - زكيه محمود أحمد عريقات، (2007): أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص 29-31.

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية أو مدخل يطبق داخل المنظمات، حيث يواجه التمكين مجموعة من التحديات والعقبات الكلية والتي إذا لم تنتبه إليها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بأكملها، ومن أهم المعوقات الكلية للتمكين ما يلي: (1)

- ضعف وقلة مهارات العاملين؛
- غياب الثقة بين الإدارة والعاملين؛
- عدم قناعة الإدارة العليا بالجدوى من تمكين العاملين؛
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة؛
- وجود نظام قيادة تقليدي غير مرن يحد من دور العاملين؛
- العشوائية وعدم العدالة في نظام المكافآت والأجور؛
- ضعف العلاقة ما بين العاملين وعدم وضوح الأهداف بالنسبة إليهم؛
- ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف وغياب فرق العمل الفعالة داخل التنظيم؛

- وجود مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلبا على معنويات العاملين؛
- وجود نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع.

بالإضافة إلى أن هناك العديد من العوامل والمعوقات التي تواجه المنظمات باختلاف نوعها لتطبيق مفهوم التمكين ومنها ما يلي: (2)

- مقاومة التغيير من قبل المديرين وحتى الموظفين أنفسهم؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية وما ينجر عنها من مساءلة ومحاسبة؛
- عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج التمكين؛
- جمود الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته بشكل غير مبرر؛
- البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات وعدم وجود رؤية واضحة.

(1) - محمد مطر الزيدانين، (2006): أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ص 41.

(2)-Greasly, kay, (2005): Employee Perceptions of Empowerment, **Employee Relations Journal**, (Vol.27 No.4), Emerald Group Publishing Limited, , pp.362-363.

الفصل الثاني

الفكر الإداري وتمكين العاملين

تمهيد:

صار مفهوم تمكين العاملين واضحا وجليا من خلال الفصل السابق فهو ينص بشكل عام على توزيع السلطة وضمان حرية التصرف لكل الموظفين في المنظمة مهما كان مركزهم وبالتساوي وبشكل عقلاني، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار بل وحتى صناعته وتحمل مسؤوليتهم اتجاه المنظمة، ومن المعروف نظريا أن مفهوم التمكين لم يظهر صدفة أو من العدم، وإنما ظهر نتيجة معرفة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في علم الإدارة؛ حيث تعتبر الإدارة أهم عملية في أي منظمة ويصعب كثيرا على المنظمة تحقيق أهدافها دونها⁽¹⁾، فلقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات مفسرة لها، وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة. ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من نماذج ومفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب إدارية أثرت كثيرا في تطور نظرية التمكين وأدت إلى نضوج مقوماته، وسوف يتم التطرق إلى ما سبق في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تمكين العاملين في مدارس الفكر الإداري؛
- **المبحث الثاني:** نماذج التمكين، بيئته وتطبيقاته؛
- **المبحث الثالث:** مقومات وشروط تمكين العاملين.

(1)- Ziarab M and Muhammad B, Zahid B, (2012): Review of Classical Management Theories, *International Journal of Social Sciences and Education*, (Vol.2 , Is.1): p.512.

المبحث الأول: تمكين العاملين في مدارس الفكر الإداري

عُرفت الإدارة كممارسة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية الأولى، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يتعايش مع غيره ويتواصل مع الطبيعة التي وجد فيها، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة، أما الإدارة كفرع معرفي وكأي علم من العلوم فقد مرت عبر مراحل تاريخية متميزة؛ حيث نشأت مدارس مختلفة وكان لكل مدرسة منها روادها ومنهجها وتجاربها وأبحاثها ودراساتها وخصائصها التي ميزتها عن غيرها.

وبدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المنظمات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين؛ فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع العاملين⁽¹⁾، وسيتم التطرق في هذا المبحث من هذا الفصل لأهم وأكثر الأدبيات والنظريات تأثيراً في الفكر الإداري من خلال التطرق وإلقاء الضوء على بعض المنعطفات الهامة في تطور الإدارة كعلم يمكن تحديده ودراسته ووضع النظريات له، ومكانة التمكين عبر هذا التطور الفكري، من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** التمكين والمدرسة الكلاسيكية في الإدارة؛
- **المطلب الثاني:** التمكين والمدرسة السلوكية في الإدارة؛
- **المطلب الثالث:** التمكين والمدرسة الحديثة في الإدارة.

(1) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص 24.

المطلب الأول: التمكين والمدرسة الكلاسيكية في الإدارة

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة والممارسة الخاصة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها، وعملت على ضم البعض منها وإعادة صياغتها بشكل علمي بحت فتم بعثها في شكل نظريات جديدة كان لها أثر كبير في تطوير الفكر الإداري، وتعتبر المدرسة الكلاسيكية في الإدارة -من الناحية التاريخية- أول مدرسة في الفكر الإداري، وتجمع هذه المدرسة عددا من النظريات الإدارية التي ظهرت في العالم الغربي عقب الثورة الصناعية وسيادة المذهب الرأسمالي⁽¹⁾، ولا تزال الأفكار الرائدة التي أفرزتها المدرسة الكلاسيكية تتمتع بالتأثير الكبير حتى الآن، ومن أشهر المفكرين المتميزين في هذه المدرسة فريدريك تيلور، هنري فايول بالإضافة إلى ماكس فيبر⁽²⁾. وسيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم تمكين العاملين في المدرسة الكلاسيكية للإدارة من خلال ما يلي:

1. التمكين ونظرية الإدارة العلمية: تقترن بدايات حركة الإدارة العلمية باسم وجهود فريدريك تيلور، وهي جهود جاءت بعد إضافات كثير من الرواد الأوائل أمثال ماثيو باولتون، وجيمس وات، وروبرت أوين وتشارلز بابيج، هنري تاوني، فرانك جلوبث وهنري جانت وأخرون.⁽³⁾ وتطلق حركة الإدارة العلمية على جهود الباحثين الأوائل في مجال العمل الإداري والذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي بدلاً من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ، حتى يمكن تحقيق أهداف المنشآت بأعلى مستوى وأقل التكاليف. ويعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تيلور (Frederick W. Taylor) هو واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية وأطلق عليه كثير من الباحثين أبو الإدارة⁽⁴⁾، حيث كان من طليعة الباحثين في نظرية الإدارة وبدأ أبحاثه في نهاية القرن

(1) - محمد قاسم القريوتي، (2004): مبادئ الإدارة، ط2، دار وائل: عمان، الأردن، ص، 56.

(2) - توني موردين، (2008): أساسيات علم الإدارة، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق: مصر، ص، 20.

(3) - محمد قاسم القريوتي، المصدر سبق ذكره، ص، 58.

(4) - John Paxton, (2001): Taylor's Unsung Contribution: Making Interchangeable Parts Practical, **Journal of Business and Management**, Published by Chapman University's, usa, (Vol. 17, No. 1), p.75.

التاسع عشر بهدف الكشف عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع الكفاءة الإنتاجية في المنشآت الأمريكية وتوجت بمؤلفه الرائع والأول من نوعه المعروف بعنوان مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، وقد كان أهم مبدأ نادى به تايلور بالنسبة لوظيفة الإدارة هو إصراره على ضرورة تطبيق الطريقة العلمية،⁽¹⁾ وقد عرف الإدارة بأنها: " المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها"، وقد لاحظ تايلور من خلال احتكاكه المباشر بالعمال أنّ هناك مشكلة أساسية تتمثل في أن العمال وموظفي التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال، وقد وصفهم بالعمال الأغبياء⁽²⁾، حيث ينتجوا أقل من قدرتهم الحقيقية، وذلك خوفاً من قيام أصحاب العمل بتسريح بعض العمال إذا كان معدل الإنتاج كبيراً، وقد رأى تايلور بأن هذا السلوك مكلف جداً، كما لاحظ تايلور بأن العمال يقومون بأداء العمل دون معرفة الطريقة المثلى لأداء هذا العمل، ويتمثل ذلك بأداء حركاتٍ بطريقة غير سليمة، وكذلك تؤدي أخرى بدون فائدة مباشرة لإنجاز العمل. ولقد طور فريدريك تايلور منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية لتحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل، وهذا يعني أنه إذا ما تمّ فإن مستوى الإنتاجية سيزيد، كما كان تايلور قد أشار إلى أن الإدارة يجب أن تقوم بدفع الأجور للعمال وفق نظام الحصص ومقدار الإنتاج الذي يحققه كل عامل، وذلك بهدف زيادة الأرباح إلى أقصى حد ممكن، وهذا ما أدى بدوره إلى اعتراض العمال ونقاباتهم وذلك للتعبير عن عدم رضاهم على هذا المبدأ القاسي والذي يتساوى فيه العمال مع الآلة؛⁽³⁾ حيث يرى تايلور أن الإنسان العامل مثل الآلة⁽⁴⁾، كما أنه كان غير مهتم بمصلحة العاملين وكان مؤمن بمستوى عالي من الرقابة والسيطرة على العاملين،⁽⁵⁾ وبخلاف تايلور الذي كان يميل إلى اعتبار الأجر

(1)- Lewis A. Myers, Jr, (2011): One Hundred Years Later: What Would Frederick W. Taylor Say?, **International Journal of Business and Social Science**, (Vol. 2 No. 20), Centre for Promoting Ideas, USA, p.9.

(2)- Linda L. Brennan, (2011): The Scientific Management of Information Overload, **Journal of Business and Management**, Published by Chapman University's, usa, (Vol. 17, No. 1), p.121.

(3)- توني موردين، المصدر سبق ذكره، ص، 28.

(4)- Robert Kanigel,(1997): Taylor-made.(19th-century efficiency expert Frederick Taylor), **The Sciences Journal**, (Vol37 , No3), new York Academy of Sciences, p.5.

(5)- جو أوين، المصدر سبق ذكره، ص، 276.

هو الحافز الوحيد للعاملين، يرى الأخوان جيلبرث أن إنتاجية العمال تتأثر بعوامل أخرى غير الأجر مثل ظروف الإضاءة والتدفئة ودرجة الإرهاق، مما دفع بهما إلى دعوة المديرين إلى تخصيص أيام راحة وتقليل ساعات العمل.⁽¹⁾ أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فردريك تيلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيراً من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي، و على الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر، على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فردريك تيلور، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يحدد عنها قيد أنمله، فضلاً عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة، وما تزال هنالك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العملية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديداً مسبقاً.⁽²⁾

2. التمكين ونظرية المبادئ الإدارية: قدم الفرنسي هنري فايول (H.Fayol) نظرية المبادئ الإدارية في نفس فترة نظرية الإدارة العلمية تقريباً، وقد تميز بأنه كان من بين المفكرين الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة صالحة لكل المنظمات وفي كل مكان وزمان ومازالت مفيدة حتى هذا الوقت، وقد أدرك فايول ضرورة تعلم الدارة على مختلف المستويات وحاول أن

(1) - روب ديكسون، (2010): المهام الإدارية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق: القاهرة، مصر، ص، 20.
(2) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 26.

يطور نظاماً فكرياً إدارياً شاملاً، وقد كتب في سنة 1916 مقالاً بعنوان الإدارة العامة الصناعية،⁽¹⁾ الذي شرح فيه نظريته عن الإدارة التي نبعت أساساً من ملاحظة فايول بأن الإدارة هي نشاط يتكون من عدة فعاليات أو أنشطة أو من وظائف إدارية أساسية تشكل في مجموعها عملية إدارية واحدة، وتقوم نظرية وظائف الإدارة على تحديد العملية الإدارية وفقاً لما يقوم به المدير من أعمال، و فهم هذه العملية عن طريق تحليل منطقي ومنظم لوظائف المدير، وقد حاول فايول أن يشرح ماذا يفعل المدراء في المنظمة وكيف يفعلون ذلك،² كما تستند النظرية إلى الخبرة في مجال العمل الإداري لفهم المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة، والتي يمكن أن تكون أساساً تشتق منه المبادئ الرئيسية لفهم وتحسين التطبيق الإداري وتطوير نظرية الإدارة، والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف⁽³⁾، فقد أمن فايول بفكرة أن كل العمال وفي أي مؤسسة يشاركون بدرجة كبيرة أو قليلة في الوظائف التقنية للمنظمة،⁽⁴⁾ وهذا ما يؤكد على عدم الاهتمام الكبير بتمكين العاملين والاهتمام فقط بالتقسيمات الفنية والإدارية والتشريح الوظيفي للمنظمة.

3. التمكين والنظرية البيروقراطية* : ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر (Max Weber) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمنظمة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم

(1) - محمد قاسم القريوتي، المصدر سبق ذكره ، ص، 70.

(2) - Chris Ehiobuch, Hui-wen Tu, (2012): Towards The Relevance Of Classical Management Theory and Organization Theory, **Proceedings of ASBBS**, Las Vegas Annual Conference, (Vol. 19 No 1), P.321.

(3) - محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره ، ص ، 31.

(4) - Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, (2009): **The Evolution Of Management Thought**, John Wiley & Sons, Sixth Edition: , USA, p.213.

* إن كلمة البيروقراطية ترجمة للاصطلاح الإنجليزي BUREAUCRACY ، و اشتقت أساساً من الكلمة kratial ذات الأصل الإغريقي والتي تعنى القوة . مع مرور الزمن انتقلت الكلمة إلى الفرنسية ، إلى أن أشتق منها المصطلح المعروف حالياً والذي يتكون من جزئين ، الأول BUREAU وتعنى المكتب ، والثاني CRACY وتعنى حكم ، وعلى هذا الأساس تصبح كلمة بيروقراطية تعنى حكم المكتب أي الحكم عن طريق المكتب.

** ماكس ويبر عالم اجتماع ألماني (1864-1920) واسمه الحقيقي كارل إميل ماكسيميليان (Karl Emil Maximilian)، وقد اهتم أيضاً بدراسة العلوم السياسية، الاقتصادية وعلم الادب.

المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية⁽¹⁾، ولا يبدو أنه قد اطلع على أعمال وأفكار فايول، لكنه يبدو أنه اطلع على أعمال تايلور التي اعتبرها متوافقة مع أهداف البيروقراطية، ولكن بقيت أعمال تايلور على مستوى الوحدة الاقتصادية (الجزئي) بينما أعمال فيبر على المستوى الكلي⁽²⁾، وما يميز أفكار ويبر عن أفكار معاصريه من دعاة الإدارة العلمية هو درجة التعقيد العلمي الذي تميزت به، فهو لم يكتب كسابقه من وجهة نظر المدير أو المهندس كما حصل مع تايلور، بل كتب من منطلق العالم والمحلل الاقتصادي التاريخي، حيث اعتبر ماكس ويبر نظرية البيروقراطية نموذجاً مثالياً للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية وسلوكية تقوم على مبدأ التنظيم المسبق والترتيبات والإجراءات الكبيرة في إعداد العمل بعيداً عن الفوضى والصدفة⁽³⁾، كما كان ويبر يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى، ما حدث مع تايلور من ردة فعل تجاه التسبب فنجذ النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين، وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة، وهذه الغايات مهمة جداً في حياة المنظمات، وهنالك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها⁽⁴⁾ وقد نظر ويبر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شؤون حياته، وقد حدد ماكس ويبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي، وهذه العناصر الثلاث لا تمنح العمال درجة من التمكين في المنظمات التي يعملون فيها، حيث يعتبر هذا النموذج الإداري الذي قدمه ماكس ويبر أول نموذج متكامل للمنظمات ويمثل البداية لنظرية التنظيم العلمية في نظره، وتتمثل خصائص النموذج الأمثل

(1) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 27.

(2) - Miner, John, Singleton, Timothy M. and Luchsinger, Vincent P.(1985): **The Practice of Management**, Charles E. Merrill Publishing Company: Columbus, usa, p.63

(3) - محمد قاسم القريوتي، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 65-67.

(4) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 28.

للبيروقراطية في توزيع السلطة توزيعاً هرمياً وفق قواعد محددة ولا مجال لإعطائها للعاملين في المستويات الدنيا وهذا ما يعتبر نقطة سلبية في هذا النموذج ولا تتماشى مع فلسفة التمكين القائم على توزيع السلطة بالتساوي على العاملين في المنظمة وعدم حصرها في جهة معينة، كما يجب التنويه إلى خاصية أخرى يقدمها ويبر في نموذجها تتمثل في تحديد العمل المطلوب وتعريف واجبات العاملين تعريفاً دقيقاً وتوزعها على المراكز الوظيفية المختلفة، وتعيين الموظفين بناءً على شروط دقيقة ومحددة سلفاً، وإتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية والاعتماد على نظام مستندي يحتوى على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته يستند عليها الموظفون حيث لا يتخذون أي خطوة ولا يمكنهم الإبداع أو اقتراح أي فكرة إلا إذا كان لها مستند يعززها، وهو ما يعتبر تكبيلاً لفكر الموظفين ويولد بيئة سلبية لتمكين العاملين، كما لا يسمح نموذج البيروقراطي بالعلاقات الشخصية التي يرى أنها تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء مما لا يترك فرصة لتطوير فرق العمل التي تعتبر من ركائز التمكين الإداري، ومن سلبيات هذا النموذج التكريس المفرط للقواعد والقوانين والتي قد تؤدي إلى حالات تكرار الأعمال والقرارات بشكل ألي ومتكرر حتى عند تغير الشروط وهذا ما أطلق عليه قسوة البيروقراطية (bureaucratic rigidity)، وهذا ما يجعل المديرين وفي علاقتهم مع الموظفين يعملون بمبدأ أعمل بما أقول وما هو مكتوب في القواعد و لا تعمل بما تفكر،⁽¹⁾ وقد بين الكثير من الباحثين بأن النظرية البيروقراطية تضع العامل في ما يشبه القفص الحديدي (iron cage)⁽²⁾ وهذا ما لا يدعم فكرة التمكين في إدارة المنظمات.

(1)- Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, **Op-cit**, p.232.

(2)- Edward L. Bouie, Jr., (2012): The Impact of Bureaucratic Structure, Scientific Management, and Institutionalism on Standards-Based Educational Reform, **Mercer Journal of Educational Leadership**, Mercer University Press, (Vol. 1, No. 1), P.9.

المطلب الثاني: التمكين والمدرسة السلوكية في الإدارة

تعتبر الأفكار والنظريات والمبادئ التي جاء بها المفكرون المنتمون للنظرية الكلاسيكية أفكاراً على قدر كبير من الأهمية فكانت وليدة المرحلة والظروف التي ولدت فيها، ومع هذا عجزت هذه المدرسة عن تفسير كثير من الظواهر الإدارية نظراً لإهمالها للجانب السلوكي للعاملين⁽¹⁾، ومن المهم في هذا الموضوع أن يتم التنويه إلى ما كتبه العالم الأمريكي المشهور جو أوين المتخصص في علم الإدارة في كتابه وفاة الإدارة الحديثة " أنه في بداية القرن العشرين شهد صعود ما يسمى بحركة العلاقات الإنسانية حيث توقف البشر رويداً عن أن يكونوا مجرد وحدات للإنتاج والاستهلاك؛ كما تلقى البشر مزيداً من التعليم، وهو ما يعني أن باستطاعتهم القيام بالمزيد، ولكنهم يتوقعون المزيد أيضاً، حيث اكتشف المديرون أخيراً أن العاملين هم أيضاً بشر"⁽²⁾، ونظرياً قد بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميتها أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تتحو منحنى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية وإنما التركيز أيضاً على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت،⁽³⁾ ومن أهم النظريات السلوكية ذات التأثير الهام في تبلور وتطور نظرية تمكين العاملين ما يلي:

(1) - محمد قاسم القريوتي، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 74-75.

(2) - جو أوين، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 278-279.

(3) - يحيى سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 28.

1. التمكين وحركة العلاقات الإنسانية: يمكن إرجاع الجذور الأولى لنظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي الأمريكي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً⁽¹⁾، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، ومن أهم رواد هذه النظرية العالم الأمريكي التون مايو (Elton Mayo) ، ومن أشهر تجاربها تجربة مصانع هاوثورن التابعة لشركة وسترن إلكترك سنة 1924 - 1932 بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة وأعمال ماري باركر فوليت (Mary parker Follett)⁽²⁾، وقد دعت هذه المدرسة إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين عن العمال وأن يشعروهم بأنهم شركاء في العمل وليسوا أجراء، كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافاً وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك يصبح لزاماً على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم⁽³⁾، ومن خلال ما سبق يمكن الاستدلال على أن مدخل التمكين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للعمال ومشاركتهم في صنع القرارات ما هو إلى مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية في ما عرف بمشاركة العاملين أو الإدارة التشاركية التي راجت خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي.⁽⁴⁾ أما ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها بيتر دراكر، لقد كان صوت فوليت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات وإذا كان تايلور يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن فوليت كانت كما يصفها بيتر دراكر أم الإدارة، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى

(1) - سامر جلدة، (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر: عمان، الأردن، ص، 22.

(2) - زاهد محمد دبيري، (2011): السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر: عمان، الأردن، ص، 37.

(3) - محمود سلمان العبيان، (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص، 45.

(4) - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، المصدر سبق ذكره، ص 129.

في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت أنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن فوليت تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" و "المشاركة في الريح" و "المشاركة في المكاسب"، وهذا يؤكد اهتمام هذه عالمة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان. على أي حال، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.⁽¹⁾

2. التمكين ونظرية (Y-X) لدجلوس ماكجريجور: ساهمت أعمال دجلوس ماكجريجور (McGregor Douglas) في تطوير الفكر الإداري عامة وفي تطوير المدرسة السلوكية خاصة⁽²⁾، ولقد وضع ماكجريجور أنماطا مثالية لمفهوم الإنسان وسلوكه، واصفا واحدا منها بافتراضات (X) السلبية والثانية بافتراضات (Y) الايجابية⁽³⁾، وتقوم افتراضات (X) على أن الإنسان كسول، أناني، يفتقر إلى الطموح، لا يحب التغيير أما النظرية (Y) فتقول أن الإنسان نشط إلى حد معين، ويسعى للتطور وفق شخصيته الخاصة وبيئة عمله، ويسعى للمسؤولية⁽⁴⁾، وما يميز نظرية ماكجريجور أمر في غاية الأهمية وهو السلوك بشكل يوافق التوقعات أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم،

(1) - محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره ، ص 31-32.

(2) - Charles M. Carson, (2005): A historical view of Douglas McGregor's Theory Y, **Management Decision Journal**, Emerald Group Publishing, usa , (Vol. 43 No. 3), p. 458.

(3) - محمد قاسم القريوتي، المصدر سبق ذكره ، ص، 94.

(4) - Matthew Stewart, (2010): Theories X and Y, Revisited, **Oxford Leadership Journal**, (Vol 1, No 3), p.101.

فالمديرون من أنصار نظرية (x) يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهام مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القيادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية (y) فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهام نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرون الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككون في انتماء مرؤوسيهام لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك،⁽¹⁾ وتتفق نظرية (y) لما جريجور مع مبدأ تمكين العاملين حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، ويشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء مرؤوسيهام ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، وحيث إنهم ملتزمون بمساعدة العاملين على تحقيق الذات، ويركزون على توسيع الوظيفة، وإثرائها والاعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس النظرية المتشائمة (x).⁽²⁾

3. التمكين ونظرية النموذج المختلط لدى كرس آر جريس: يأخذ كريس آر جريس (Chris Argyris) أستاذ الإدارة في جامعة هارفارد على التنظيمات الإدارية طبيعتها الإدارية التقليدية المتمثلة بالتشدد في نمط التسلسل الرئاسي، وفي المفهوم السلطوي للإدارة، ونمط الرقابة الذي يركز على العقوبة،⁽³⁾ أما الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائماً تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" بشكل حرفي ومحدد، وما قام به كرس آر جريس من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" مؤكداً أنّ النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى آر جريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق

(1) - يحيى سليم ملحم، المصدر سبق ذكره، ص، 32.

(2) - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، المصدر سبق ذكره، ص 129.

(3) - محمد قاسم القريوتي، المصدر سبق ذكره، ص، 103.

ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة على مختلف المستويات الإدارية على جميع السلطات بشكل مركزي، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول؛ فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين؛ بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف، لذلك لا يرى أرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كرس أرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.⁽¹⁾

4. التمكين ونظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ: تركز نظرية فريدريك هيرزبرغ (Fredrich Herzberg)، على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية على متني عامل، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها، وقد توصلت تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل، سُمي الفئة الأولى العوامل الدافعية؛ التي عندما تتوفر تعطي شعوراً إيجابياً لدى الأفراد مما يدفعهم إلى مزيد من العمل، وسمى الفئة الثانية العوامل الوقائية؛ التي يؤدي وجودها إلى عدم إثارة الدافعية وزيادة حالة عدم الرضا.² وتتبين علاقة التمكين بهذه النظرية من خلال اهتمام هيرزبرغ بطبيعة الحوافز، حيث أكد أن الرؤساء يحاولون في الغالب أن يحفزوا موظفيهم لبذل جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر الإثراء الوظيفي جوهر نظريته، ويقوم على أساس إعطاء المرؤوسين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات مما يزيد من فرص تمكينهم، وإعطائهم الفرصة للترقية.⁽³⁾

(1) - محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 38-39.

(2) - محمد قاسم القريوتي، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 100-101.

(3) - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، المصدر سبق ذكره ، ص 132.

المطلب الثالث: التمكين والمدرسة الحديثة في الإدارة

بينما كانت المفاهيم الإدارية الكلاسيكية تتجاهل مفهوم التمكين؛ حيث لم تعترف بالجانب الإنساني للعمال وتعتبرهم مثل الآلة وتتعامل معهم مثل باقي عناصر الإنتاج، أتت المدرسة السلوكية لتبين وتؤكد على الجانب الإنساني السلوكي والاجتماعي لدى العاملين مما أدى إلى توفير الأرضية النظرية والتطبيقية الخصبة لظهور مفهوم التمكين، وهذا ما تدعم في الفكر الإداري المعاصر الذي اهتم كفكر إداري بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، ومن أهم النظريات الإدارية الحديثة ذات التأثير الهام في تبلور وتطور نظرية تمكين العاملين ما يلي:

1. **التمكين ونظرية النظم:** قد تطورت نظرية النظم الإدارية خلال سنة 1970،⁽¹⁾ وتعتبر النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تطوير نظرية تمكين العاملين من خلال تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد

(1)- Johann P, Howard A, Daniel L, (2003): Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium, **Journal Of Management Inquiry**, Sage Publications, (Vol. 12 No. 1), p.303.

منهم القدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا سيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه. (1)

2. التمكين والنظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة التسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم مواءمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها. (2)

3. التمكين ونظرية الإدارة بالأهداف: في سنة 1945 ظهر إلى الوجود العلمي كتاب " ممارسة الإدارة " لبيتر دراكر والذي اقترح فيه مفهوم جديد ومدخل تسييري يسمى الإدارة بالأهداف، (3) وقد بين ضرورة أن تبني المنظمة فريقاً حقيقياً وتمزج جهود الأفراد في جهد عام ومشترك، مما يدفع كل فرد في المنظمة إلى المساهمة بشئ وفكرة مختلفة، بحيث توجه كل هذه الإسهامات نحو هدف واحد، وقد بين دراكر ضرورة توجيه كل العاملين بالمنظمات في اتجاه الهدف الكلي للمنظمة، وركز أيضاً

(1) - يحي سليم ملحم، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 33-34.

(2) - محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 40-41.

(3) - محمد عبد الفتاح الصيرفي، المصدر سبق ذكره ، ص، 9.

على أهمية تركيز المديرين على تحقيق نجاح الكل،⁽¹⁾ ويتبين من خلال ما سبق أن الإدارة بالأهداف تقوم على إشراك المديرين والعاملين في وضع الأهداف وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج والعمل على تحقيقها، ومن أهم إسهامات الإدارة بالأهداف كما يبين دراكر هو أنها تمكن من استبدال الإدارة بالهيمنة بالإدارة الذاتية، من خلال التركيز على مواضع القوة الفردية والمسؤولية لدى كل موظف وفي الوقت نفسه التركيز على توجيه الرؤى والجهود لبناء فرق العمل، والتوفيق بين أهداف الفرد الموظف مع الهدف العام للمنظمة⁽²⁾، وهو ما يمثل مساهمة في زيادة تمكين العاملين.

4. التمكين ونظرية Z: نظرية Z نظرية يابانية أمريكية قدمها (William Ouchi & Richard Tanner)، وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن ينتقل العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة،⁽³⁾ وقد أكد أوشي في دراسته على ضرورة قيام المنظمات بتدريب فرق العمل على حل المشاكل الأساسية ومهارات ديناميكية الجماعة، وتحديد نطاق مسؤولية الفريق، وزيادة حرية فرق العمل في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، وهي وسيلة من وسائل تمكين العاملين،⁽⁴⁾ بل قد أقر الكثير من الباحثين إلى الدور الذي لعبته هذه النظرية في تطوير تمكين العاملين خصوصا والموارد البشرية عموما من خلال تطوير المشاركة في اتخاذ وصنع القرار.⁽⁵⁾

(1) - بيتر إف دراكر، المصدر سبق ذكره ، ص، 148.

(2) - المصدر نفسه ، ص، 159-164.

(3) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 35.

(4) - رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، المصدر سبق ذكره ، ص 132.

(5) - Nick Nykodym, (1994): Employee Empowerment, **Empowerment in Organizations Journal**, MCB University Press, (Vol. 2 No. 3) , p.46.

المبحث الثاني: نماذج التمكين، بيئته وتطبيقاته

من خلال المبحث السابق تبين أن النظريات الإدارية التقليدية تجاهلت مفهوم التمكين ومقوماته، وبنيت فرضياتها على أن الإنسان كائن جامد، أما النظرية الإدارية السلوكية والمعاصرة أعطت الكثير من الاهتمام ودفعت إلى التحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. كما أصبح مفهوم تمكين الموارد البشرية محل اهتمام كبير لدى القائمين على إدارة المنظمات الحديثة، حيث بدأت الكثير منها تتخلى على الأنظمة الإدارية التقليدية وصارت تسعى وبكل جد إلى التعرف على هذا المفهوم الإداري الحديث من أجل تبنيه وجعله كأسلوب إدارة يمكن أن يحقق الكثير لها، وقد اهتم الكثير من علماء الإدارة الغربيون وحتى العرب بموضوع تمكين العاملين وطوروا مجموعة من النماذج الإدارية النظرية وحتى التطبيقية والتي جعلتها كدليل أو أرضية فكرية يمكن أن يرجع لها المديرون من أجل فهم أسلوب التمكين وتطبيقه في إدارة المنظمات التي ينتمون إليها. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم وأشهر النماذج المفسرة والتي طورها مجموعة من أبرز علماء الإدارة المتخصصين في مجال التمكين سواء كانت هذه النماذج فكرية، أو نماذج تطبيقية، كما سيتم التطرق إلى بيئة الأعمال والبيئة العربية وتفاعلاتها مع مفهوم تمكين العاملين من خلال الاعتماد على المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** نماذج تمكين العاملين؛
- **المطلب الثاني:** بيئة تمكين العاملين؛
- **المطلب الثالث:** واقع تمكين العاملين في المنظمات العربية.

المطلب الأول: نماذج تمكين العاملين

لقد تعددت تعريفات التمكين واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف المداخل النظرية والمدارس الفكرية التي ينطلق منها المتخصصون والباحثون في تفسير التمكين الإداري، وبصعب تطبيقا إيجاد نموذج موحد وشامل يفسر موضوع التمكين نظرا للطبيعة الإنسانية والنفسية للعاملين والطبيعة التنظيمية للمنظمات، فما يمكن أن يمثل تمكيننا لموظف قد يكون عدم تمكين لموظف آخر، كما يختلف التمكين من منظمة لأخرى، وسوف يتم التطرق إلى أهم نماذج تمكين العاملين من خلال ما يلي:

1. نموذج دينس كينلاو لإدارة عملية التمكين: قدم دينس كينلاو (Dennis C.Kinlaw)

نموذج لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين ووفق النموذج هناك ستة خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

- تعريف وتوصيل معنى التمكين لكل فرد في المنظمة؛
- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظم للأفراد؛
- تدريب الأفراد لأداء مهامهم الجديدة، وأدوارهم بطرق تتسجم وأهداف المنظمة؛
- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي والحرية في التصرف؛
- تعديل أنظمة المنظمة كالخطيط والرواتب والحوافز والتدريب وغيرها، بغرض دعم تمكين العاملين؛
- تقييم وتحسين عملية تمكين العاملين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك أفراد المنظمة للعملية.

وترتبط هذه الخطوات في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لتمكين العاملين، وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح عملية إدارة التمكين في خطواتها الستة الماضية على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها. ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها أنه يعرف المديرين والأفراد على الخطوات الرئيسية لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشته، كما يساعد المديرين للأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لإدارة وتطوير عملية التمكين.⁽¹⁾

2. نموذج كونغر و كانونغو 1988: تبني الكاتبان كونغر و كانونغو (Conger and

Kanungo) 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 الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين، أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تقويض القوة، ويمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي. فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان، وحددت خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن⁽²⁾ :

- **المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تتسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني،

(1) - مضر الجميلي، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 52-53.

(2) - سعد بن مرزوق العتيبي ، (2005): المصدر سبق ذكره ، ص ص، 17-19.

نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل، إن الحاجة لتبنى التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لازلة تلك الظروف.

- **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

- **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

- **المرحلة الرابعة:** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

- **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادرة المرؤوسون لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

اختصاراً، يعتبر التمكين العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن، أن تمكن تعنى أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان القوة.

3. نموذج توماس وفيلتوس 1990 : قام كل من توماس وفيلتوس (Thomas and Velthouse) بإكمال العمل الذي أنجزه (كونغر وكانونغو، فبنيا نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود

بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، وأشار إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقد كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعروا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين يتم التطرق إليها كما يلي: (1)

- **التأثير الحسي أو الإدراكي:** ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي ينظر للسلوك على انه يمكن أن يعمل اختلافاً، فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". وقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.
- **المهارات والكفاءة:** ويقصد بها إلى إي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة"، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً، فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.
- **إعطاء معنى للعمل:** تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاده مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة، فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بحصوله على الفرصة لممارسة مهام لإغراض نبيلة، فالشعور بمعنى العمل يعتبر إحساساً للفرد بأنه في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.
- **الاختيار وحرية التصرف:** تتمثل حرية الاختيار بأن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

(1) - سعد بن مرزوق العتيبي، (2005): المصدر سبق ذكره، ص ص، 20-21.

4. نموذج بوون ولولر 1995

اقترح كل من بوون ولولر (Bowen and Lawler) نموذجاً لمستويات تمكين العاملين يتكون من طرفين، يعبر فيه الطرف الأول عن توجه الإدارة نحو فرض سيطرتها على الأفراد العاملين، في حين يعبر الطرف الثاني عن توجه الإدارة نحو اندماج الأفراد العاملين، وفي هذا الاتجاه يقدم بوون ولولر معادلة التمكين التي تبرهن على أهمية بعض المقدمات والمقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل أساسية لنجاح التمكين في المنظمة، وهذه المعادلة:

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}$$

وحسب بوون ولولر فإن حاصل ضرب هذه العوامل الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساوياً لصفر، فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفراً، وقد أكد كل من بوون ولولر على ضرورة الاعتماد على أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى، وأهم هذه المقومات التي اعتمد عليها نموذج بوون ولولر للتمكين العاملين هي:

- العلم والمعرفة والمهارة (المعرفة)؛
- الاتصال وتدفق المعلومات (المعلومات)؛
- الثقة بين القائد والمرؤوسين (القوة)؛
- والحوافز المادية والمعنوية (المكافآت).

5. نموذج توم بيترز لعملية التمكين : قدم توم بيترز (Tom Peters) نموذجاً لعملية التمكين يقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، والمساعدة في تنمية المشاركة، وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم في نموده بتوفير العوامل المساعدة التالية:

- حسن الاستماع للأفراد؛
- تقدير جهود الأفراد والاحتراف بهم؛
- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد؛
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب؛
- توفير نظم للأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية ضرورة أن يساهم الأفراد بأفكارهم وأرائهم في عملية الإدارة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد العاملين. كما ينصح ببيتز في نمودجه للتمكين بالتخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية وعدم وضوح دور الإدارة الوسطى. (1)

5. نموذج جاري وفيليب وجون لعملية التمكين : قدم كل من جاري وفيليب وجون (Gary, Phillip & Joan) نموذج لعملية التمكين سنة 1998 من خلال إعداد ورقة علمية محكمة تحت عنوان " إستراتيجية الأداء من خلال نموذج لتمكين العاملين " حيث بينوا أن تمكين العاملين كمفهوم يعتبر من أبرز المفاهيم في الفكر الإداري الحديث، (2) وقد حولوا تطوير نموذج لتمكين العاملين يستطيع أن يستخدمه المديرون وذلك بهدف مساعدتهم على تطوير أداء المنظمات التي ينتمون إليها، وقد تضمن هذا النموذج ثلاث عوامل ومقومات عندما تتوفر وتتواجد تؤدي إلى دفع العاملين من خلال توجيههم وتقديم المهارات الأساسية لهم ليصبحوا عاملين ممكنين، وهذه العوامل هي: (3)

- التدريب؛
- التقليد والمحاكاة ؛
- تطوير المسار المهني.

(1) - ريماء عبد الرحمن باعثمان، (2003): تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإدارة، المملكة العربية السعودية، جدة، ص، 82.

(2) - Gary D. Phillip C & Joan A .(1998): Strategic performance empowerment model, **Empowerment in Organizations Journal**, (Vol. 6 No. 2), MCB University Press, p.57.

(3) - Gary D. Phillip C & Joan A , **Op-cit**, p. 59.

6. نموذج لي وكوخ لعملية التمكين : طور كل من لي وكوخ (Mushin Lee and Joon Koh) نموذج حديث لتمكين العاملين، وقد تطرقا لهذا النموذج النظري في ورقة بحثية محكمة نشرت سنة 2001 والموسومة بـ " التمكين هو فعلا مفهوم جديد"، حيث قاما بتعريف التمكين على أنه حالة نفسية تمكن المرؤوسين من خلال أربع أبعاد هي: (1)

- إدراك معنى العمل؛
- إمكانيات العاملين وتطويرها؛
- الحرية والثقة بالنفس؛
- تقدير الذات.

وقد اشترطا كل من لي وكوخ أن يتم تبني الأبعاد الأربعة السابقة لتمكين العاملين من طرف كل من المديرين والمرؤوسين وذلك من أجل تحقيق أقصى فائدة من هذا النموذج.

المطلب الثاني: بيئة الأعمال وتمكين العاملين

تعتبر دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عند إدارة وتنظيم الأعمال، وقد صارت بيئة الأعمال (محيط المنظمة) من المواضيع الهامة التي استقطبت تفكير علماء الإدارة، خاصة بعد ظهور المدخل النظامي في التفكير الإداري، وهذا ما أسال الكثير من الحبر حول مفهوم البيئة على مستوى المنظمة عموما وعلى مستوى الموارد البشرية خصوصا، و سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف بيئة المنظمات ثم تعريف بيئة تمكين العاملين.

1. بيئة أعمال المنظمات: تنشأ وتنمو وتنفى المنظمة مهما كان نوعها وحجمها في البيئة المحيطة بها، وما يحدث في البيئة من تغيرات وأحداث يؤثر في المنظمة، ويهم المنظمة أن

(1)- Mushin Lee and Joon Koh, (2001): Is empowerment really a new concept?, **The International Journal of Human Resource Management**, Taylor & Francis Ltd, (Vol.12, N.4), pp.686-687.

التفاعل مع البيئة بشكل ايجابي حتى تأخذ منها ما تريد، وتعطيها ما تحتاجه⁽¹⁾، وقد أعطي تعريفات عديدة لبيئة الأعمال من بينها:

- تعرف بيئة الأعمال على أنها: " مجموعة القوى و المتغيرات التي تتأثر بها المنظمة (المؤسسة) ولا تستطيع الرقابة عليها، ولكن يمكن الإفادة منها، هذه القوى قد تكون ايجابية لصالح المؤسسة، أو قد تكون سلبية في غير صالحها " ⁽²⁾؛
- كما تعرف البيئة كما يلي: " البيئة هي عبارة عن العوامل المحيطة بالمنظمة والمؤثرة عليها، وعلى المدير أن يكون واعيا بهذه العوامل حتى يستطيع أن يتعامل معها بالشكل المؤدي إلى صالح وفائدة المؤسسة " ⁽³⁾.

يفهم من هذا التعريف أن البيئة (المحيط) هي مجموعة القوى و القرارات و الضغوط الحالية وحتى المستقبلية التي تؤثر في نشاط المنظمة، هذه البيئة تحمل في طياتها فرص و تهديدات، ويجب على المؤسسة البحث في هذه البيئة عن الفرص لاستغلالها، و التهديدات لتجنبها.

2. التمكين وبيئة الأعمال: يعتمد نجاح إستراتيجية تمكين العاملين على البيئة الكلية للمنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تمت إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تمكين العاملين بطريقة وقدرة وفعالية فإن التمكين سيعزز من فرص نجاح المنظمة، ويحقق الرضا الوظيفي، أما الإدارة السيئة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزرع الثقة داخل المنظمة، الذي يؤدي بدوره إلى سخرية الموظفين من مبادرة الإدارة ولا مبالاتهم بها، وبالتالي لا يمكن النظر إلى تمكين العاملين دون معرفة وفهم بيئة المنظمة وخاصة البيئة الداخلية للمنظمة،⁴ هذه البيئة التي تشمل " المتغيرات

(1) - أحمد ماهر، (2007): التنظيم(الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص، 477.

(2) - محمد بهجة جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، الإسكندرية/مصر: المكتبة الجامعية الحديثة، 1999، ص ص، 127-

128.

(3) - أحمد ماهر، (2002): المصدر سبق ذكره، ص 79.

(4) - محمد مطر الزيداني، المصدر سبق ذكره، ص، 27.

التي توجد داخل المنظمة التي لا تتحكم فيها الإدارة في المدى القصير، وتتكون من ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي وموارد المنظمة⁽¹⁾.

يرتبط مستوى تمكين العاملين بمستوى ثقافة المنظمة، هذه الثقافة التي تعبر عن مجموعة من الافتراضات والاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة⁽²⁾، وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومدبريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسبها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. وقد لوحظ أن مستويات تمكين العاملين تتفاوت من منظمة إلى أخرى حيث يعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. كما بين الباحثون أن التمكين بصفته مفهوماً معاصراً يتطلب تنظيمياً معاصراً أيضاً⁽³⁾، وقد بنوا على هذه الفكرة استنتاج هام يتمثل في وجود علاقة بين التنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي من ناحية ومستوى التمكين من ناحية أخرى، ويجب أن تتوفر تحولات لازمة من أجل الانتقال للتنظيم المناسب الذي يتناسب مع مفهوم التمكين بشكله المعاصر ويمكن تلخيص هذه التحولات كما يلي:⁽⁴⁾

- الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية التي تعد إطاراً مناسباً لمزيد من المشاركة وحرية التصرف والتمكين لدى العاملين؛
- تصميم الهياكل التنظيمية بشكل تقترب فيه المنظمة من زبائنها بشكل أفضل؛
- محاولة تقليل عدد المستويات الإدارية والتقليل من الالتزام الحرفي بمبادئ الإدارة التقليدية مثل مبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي وغيرها؛
- أن يكون نطاق الإشراف واسعاً مع مراعاة تحقيق الكفاءة والفاعلية المناسبين؛

(1) - بن أحسن صلاح الدين، (2013): الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات مع دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، (المجلد9، العدد 4)، ص 708.

(2) - حسن حريم، (2003): *إدارة المنظمات*، دار الحامد للنشر و التوزيع: عمان، الأردن، ص 262.

(3) - محمد مطر الزيدانيين، *المصدر سبق ذكره*، ص، 27.

(4) - محمود حسين الوادي، *المصدر سبق ذكره*، ص ص، 180-181.

- الاتجاه نحو اللامركزية؛
- تشجيع التفكير الخلاق من خلال القوانين والأنظمة التي تشجع المرؤوسين على حرية التفكير خارج إطار النصوص المحددة والتفكير خارج الصندوق.

ويجب انتباه المديرين وفهمهم لطبيعة العلاقة بين التمكين وبيئة الأعمال، ففي الغالب جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل إذا لم تكن بيئة أعمال المنظمة ملائمة ومساعدة على التمكين، وهذا ما يجعل الإدارة تميل في كل الحالات إلى السماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم بالوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، التكنولوجيا، الأموال والأفراد) وتملكهم لاختيار أسلوب العمل الخاص بهم، وينصح بتوفير بيئة أعمال تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة، وان هناك صعوبة لتطبيق مفهوم التمكين بنفس المستوى على نفس الطبيعة في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق وتتشابه الاحتياجات الداخلية والخارجية، وعندما يكون لدى الأفراد العاملين والمديرين الاستعداد لتقبل التغيير،⁽¹⁾ والانطلاق نحو المنظمة من مفهوم المنظمة الكلاسيكية إلى مفهوم المنظمة الممكنة. وتأتي أهمية التحليل الجيد لإمكانيات المنظمة الداخلية والخارجية في بيان عدة نقاط أساسية تعتمد عليها المنظمة في صياغة إستراتيجيتها وتساهم في تحديد بعض الأهداف وتبرز مدى فاعلية الأنشطة ومدى تكاملية الهيكل التنظيمي وكل هذه الأطراف تساهم في تصميم إستراتيجية تمكين العاملين، وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل بيئة المنظمة عموماً وبيئة الموارد البشرية خصوصاً ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة في تطبيق إستراتيجية الإدارة بالتمكين بفعالية كبيرة.

(1) - محمد مطر الزيداني، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 27-28.

المطلب الثالث: واقع تمكين العاملين في المنظمات العربية

لقد أسدى داروين النصيحة التالية: " ليست الأنواع الأقوى أو الأذكى هي التي تبقى على قيد الحياة، بل إن الأنواع الأكثر استجابة للتغيير هي الأكثر قدرة على البقاء" (1)، وهذا يؤكد على ضرورة التغيير وأهمية تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التمكين في المنظمات العربية بشكل يضمن لها الاستفادة من الايجابيات التي يمكن إن تنتج عن تطبيق مثل هذه المفاهيم، ففي منظمات الدول الغربية، نجد أن الاهتمام - منذ زمن - بعيد قد بدأ يظهر في منح العاملين نوعا من التمكين، والتمكين من خلال برامج مختلفة، مثل برامج المشاركة، وتقديم الاقتراحات، والإدارة بالأهداف (Management by Objectives) ، ودوائر الجودة (Quality Circles) ، وتدرج الأمر حتى وصل إلى موضوع التمكين كما هو عليه، كما يؤكد الباحثون العرب على تزايد الاهتمام في الدول النامية على تحسين كفاءة الإدارة لتحقيق أهداف تنموية طموحة، ومن هنا يحاول المعنيون بمواضيع التنمية الإدارية، التعرف على مختلف العوامل التي من شأنها أن تساهم في بلوغ هذا الهدف، كما يؤكد القريوتي من خلال دراسته التي شملت 332 مديرا من مؤسسات مختلفة على عدم قدرة كثير من المنظمات على اختلاف مسمياتها على الوصول بالعاملين إلى تطبيق مفهوم التمكين. ومن أهم الأسباب التي تعيق تطبيق هذا المفهوم حسب هذه الدراسات هو أساليب الإشراف والإدارة التقليدية البيروقراطية، ومحاولة تطبيق التعليمات والقوانين بشكل حرفي دون التفكير في منح الثقة للمرؤوسين فكثيرا ما تسمع من المديرين قولهم: "أنا أعلم بأن هذا الأمر أو الرأي هو الصحيح ولكن لا يمكنني مخالفة التعليمات، أو التعليمات تنص على كذا وكذا، وهذا مخالف للتعليمات، على الرغم من أنه صحيح. وبما أنه مخالف للتعليمات، فالتعليمات هي الأصح". هذه اللغة في الإدارة العربية شائعة، وتتردد في كل وقت وهي اللغة الشائعة والمسيطرة في كثير من المنظمات سواء أكان ذلك في القطاع العام أم في منظمات الأعمال، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اتجاه سلبي في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، ويدلل على ذلك عدم وجود معززات من قبل المديرين لتمكين

(1) - جو أوين، المصدر سبق ذكره ، ص، 227.

العاملين، وبينت الدراسات أيضا أهمية التعليم في التمكين، أي أن الأفراد الأكثر تعليما يهتمهم التمكين بمستويات أكثر لأنهم يشعرون بأهمية أكبر للأدوار التي يقومون بها من الأفراد غير المتعلمين. ويوصي الباحثون العرب في دراساتهم بزيادة الاهتمام بتوفير الظروف المناسبة للتمكين، من خلال إيلاء هذا الموضوع الأهمية اللازمة، من خلال برامج التطوير الإداري، وتنمية المنظمات في القطاع العام وفي القطاع الخاص، كما أكدت الدراسات أهمية اعتماد المؤهلات العلمية المناسبة بصفاتها متطلبات ينبغي توافرها فيمن يتم تعيينهم في وظائف إدارية، وتأهيل المديرين والموظفين الحاليين، وذلك للعلاقة الواضحة بين العوامل المعززة للشعور بالتمكين ومستوى التأهيل العلمي، ويرجع نقص الوعي في موضوع التمكين في البلاد العربية لأسباب مختلفة، منها: عدم الجدية في تطبيق مفهوم التمكين على المستوى العام والخاص، فالعلاقة بين المديرين والعمال تقوم على الشك وعدم الثقة بدلا من المشاركة والتمكين، ولا يستطيع العامل العربي أن يقر ويقتنع بأن المنظمة العربية هي منظمة متمكنة يتساوى أمامها عمالها ومديريها، أو أنها المنظمة التي تسودها المساواة الاجتماعية والتشاركية وتوفر الفرص المتساوية لجميع موظفيها وتوسع خياراتهم وتفتح آفاقهم وتمنحهم فرص للتنمية والتطوير.¹

(1) - يحيى سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 265-268.

المبحث الثالث: مقومات وشروط تمكين العاملين

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات- إن لم يكن أهمها على الإطلاق- فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحاتها أهدافها، ومن خلال الحقيقة السابقة وجب على الإدارة أن تعمل على توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء والمشاركة في اتخاذ القرارات وبعث روح التعاون والولاء والتمكين في العمل،⁽¹⁾ ووجب على الإدارة الاهتمام بالمستلزمات التنظيمية والنفسية التي لا بد من توفيرها لتحقيق التمكين الناجح لعاملها،⁽²⁾ وقد تعددت آراء الدارسين والباحثين في تحديد مقومات التمكين⁽³⁾، مما جعل مقومات التمكين تتنوع بشكل كبير، وصارت تختلف من باحث لآخر، وبناء على هذا التنوع سيتم في هذا المبحث تصنيف هذه المقومات والأبعاد الأساسية للتمكين وفق مجموعتين الأولى أبعاد ذات طبيعة نفسية والثانية مقومات ذات طبيعة تنظيمية بالإضافة إلى شروط نجاح عملية التمكين، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول: المقومات النفسية لتمكين العاملين؛**
- **المطلب الثاني: المقومات التنظيمية لتمكين العاملين؛**
- **المطلب الثالث: شروط تمكين العاملين.**

(1) - صفاء يوسف الضمور، (2009): العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، (المجلد 36، العدد1)، ص،78.

(2) - عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، (2012): دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر مع دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (عدد 108، مجلد 34)، ص، 171.

(3) - أسيل هادي محمود، (2007): أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير مع دراسة تحليلية لأراء المديرين العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، (العدد 67)، ص، 200.

المطلب الأول: المقومات النفسية لتمكين العاملين

أصبح مفهوم التمكين واضحاً من خلال المباحث السابقة فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم من أعلى إلى أسفل المنظمة، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية، ويتعارض مع هذا المفهوم أن تبقى السلطة المركزية هي المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وهنا يبقى القرار مركزاً ومنوطاً فقط بالرجل الأول في المنظمة بحيث تغيب المأسسة وتكون القرارات عرضة لمزاجية المدير وأهوائه ورغباته، والأسوأ من تكريس المركزية في أي منظمة، هو في أن يمنح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار و الحرية في التصرف، دون توفير متطلبات ذلك الحق وتلك الحرية في التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية والمساءلة، وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق بعض المقومات النفسية الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة،⁽¹⁾ وتتمثل المقومات النفسية للتمكين في كافة الآليات والمؤثرات والمقومات التي تأخذ الطبيعة النفسية، والتي تدفع بالعاملين عند وجودها وتوفرها إلى التمكن، وتسمى الأبعاد النفسية للتمكين بالبعد السلوكية وذلك لأنها تشير إلى العناصر السلوكية المتوفرة لدى الفرد والتي تكون ضرورية لإشعاره بقدرته و سيطرته أكثر على العمل،⁽²⁾ ومن أهم هذه المقومات النفسية السلوكية تلك التي اقترحها بعض علماء السلوك التنظيمي والتي ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين من أمثال كانتر (Kanter) وتوماس وفلتهاوس (Thomas and Velthouse) حيث درسوا ونظروا إلى التمكين من ناحية سيكولوجية نفسية سلوكية واعتبروه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتقار، أي أنه يشكّل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتقار، وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية، فهو إذن تمكين بمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب، ويعرّف توماس وفلتهاوس (Thomas and Velthouse) التمكين

(1) - محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره ، ص ، 63.

(2) - عبد السلام مسعود هندر، (2012): اثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري مع دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، ليبيا، (المجلد 11، العدد1)، ص، 51.

بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم،⁽¹⁾ وهذه المدارك والمقومات يمكن ذكر أهمها في ما يلي:

1. المعنى (Meaning): ويقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن المعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي أن الوظيفة لا معنى لها، وكثيراً ما يقول الموظفون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه؛

2. الكفاءة (Competence): الشعور بالاعتقاد والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية؛

3. الاستقلالية وحرية التصرف (Self-Determination): إضافة إلى الشعور بالاعتقاد والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء. فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص.⁽²⁾

4. التأثير (Impact): وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية، كما تتعلق بكيفية وحجم المساهمة في تطوير العمل والتقدم في الأداء،⁽³⁾ كما يعبر هذا البعد عن إحساس الفرد بأنه قادر على التأثير في السياسات والقرارات المتخذة في المنظمة، كما يعبر عن قدرة المنظمة في التأثير في الاستراتيجيات ومخرجات الإدارة.⁽⁴⁾

(1) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص،38.

(2) - محمود حسين الوادى، المصدر سبق ذكره ، ص، 44-45.

(3) - محمد حرارشة، صلاح الدين الهيتي، المصدر سبق ذكره ، ص 244.

(4) - زكيه محمود عريقات، المصدر سبق ذكره ، ص، 23.

المطلب الثاني: المقومات التنظيمية لتمكين العاملين

يتكون تمكين العاملين في العادة من عدة أبعاد تنظيمية،⁽¹⁾ وتشمل هذه الأبعاد التنظيمية كافة الآليات والمؤثرات والمقومات التي تأخذ الطبيعة التنظيمية، والتي تدفع بالعاملين عند وجودها وتوفرها إلى التمكن، ويرى كوبرج (Koberg) أن المديرين يستطيعون مساعدة العاملين في الإحساس بالتمكين من خلال جعلهم يحسون بمعنى العمل ويدركون دورهم فيه ومنحهم جزء من القوة والسلطة،⁽²⁾ وتختلف مقومات التمكين التنظيمية من كاتب لآخر ومن أهم هذه المقومات التغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، وعناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت مثل السلطة، القوة، المكافآت، الثقة في القيادة، التحفيز، الإبداع بالإضافة إلى عناصر تصميم العمل مثل وضوح الدور، التدريب والدعم الفني، تفويض السلطة، تحديد الموارد، الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، التنوع في العمل، المحاكاة والمشاركة في اتخاذ القرارات. وقد أكدوا كل من بوون ولولر (Bowen and Lawler) على ضرورة الاعتماد على أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى، وأهم هذه المقومات التي اعتمد عليها نموذج بوون ولولر لتمكين العاملين هي: العلم والمعرفة والمهارة (المعرفة)؛ الاتصال وتدقيق المعلومات (المعلومات)؛ الثقة بين القائد والمرؤوسين (القوة) والحوافز المادية والمعنوية (المكافآت)، وسيتم في هذا المطلب التطرق لأهم هذه المقومات من خلال الاعتماد على أهم الدراسات السابقة لموضوع تمكين العاملين والتي تصنف مقومات التمكين التنظيمية الكثيرة في خمس مقومات رئيسية هي: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي، وسوف يتم التطرق إلى العناصر الخمسة السابقة بشيء من التفصيل من خلال ما يلي:

(1)- Kevin Baird and Haiyin Wang, **Op.Cit.**, p.557.

(2)- Shauna L. Meyerson, Theresa J.B. Kline, (2008): Psychological and environmental empowerment: antecedents and consequences, **Leadership & Organization Development Journal**, Emerald Group Publishing, (Vol. 29 No. 5), p.448.

1. تفويض السلطة: عرف دسلر (Dessler) التفويض على أنه فن نقل السلطة إلى المشرفين، واعتبرها آخرون عملية نقل اختيارية للسلطة أو جزء منها من الرئيس إلى المرؤوس،⁽¹⁾ ويعتبر التفويض جزء مهم ومكون رئيس في التمكين الإداري، ويقوم التفويض على منح الرئيس أو المدير الذي يمتلك القوة والصلاحيات إلى المرؤوسين حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس أو المدير وفي حدود السلطة الممنوحة،⁽²⁾ كما يجب الانتباه إلى أن تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود ويتدرب عليه القادة الإداريون⁽³⁾، كما يجب الانتباه أيضا إلى حجم السلطة التي يمكن تفويضها، فللمدير الحق في أن يفوض جزء من سلطاته، وليس له الاستطاعة أن يفوض كل سلطاته، حتى لا يكون متخلي عن دوره كمدير، ويمكن الاعتماد على الخطوات التالية في تفويض السلطة:⁽⁴⁾

- تكليف المفوض إليه بأعمال معينة؛
- منحه السلطة اللازمة لانجاز هذه الأعمال؛
- إلزامه بالمسؤولية عن تنفيذ هذه الأعمال؛
- المراقبة لتنفيذ الخطوات؛
- المحاسبة والمساءلة على ما تم انجازه.

أما السلطة / القوة (authority/Power) فقد تم تعريفها على أنها: "عملية رسمية*، تقوم على استخدام بعض جوانب علاقات العمل في المؤسسة لإجبار شخص آخر فيها على القيام بأعمال محددة"⁽⁵⁾، كما عرفها روبنز (Robbins) على أنها "الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين والتأثير عليهم" كما اعتبر سايمون (Simon) أن السلطة هي قوة اتخاذ

(1) - عبد العزيز محمد الحلو، (2010): أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، ص، 12.

(2) - صفاء جواد، مصدر سبق ذكره، ص، 84.

(3) - إحسين أحمد الطراونة، مصدر سبق ذكره، ص، 40.

(4) - ستيفان روبينز، فيليب هانسكر، (2011): التدريب على المهارات الشخصية، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، ط1، دار الفكر: عمان، الأردن، ص، 246-247.

* - هناك فرق بين السلطة (Power) والنفوذ (Influence) حيث تتبع السلطة من العلاقات القائمة بين طرفين وتكون رسمية، أما النفوذ فهو عملية مرتبطة بالشخص نفسه، ويعتبر أحد أشكال الضبط، ويمارس النفوذ عادة بواسطة أساليب غير رسمية، مثل الاقتناع، وحتى الضغط.

(5) - رونالد ريجيو، (1999): المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق: عمان، الأردن، ص، 453.

القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين"،⁽¹⁾ ويمكن للسلطة أن تأخذ أشكالاً متعددة، كما أنها تتبع من عدة مصادر، فالسلطة التنظيمية تأتي من المركز الذي يشغله الفرد في المؤسسة، ومن خلال سبل التحكم التي يتيحها المركز ذاته في موارد المؤسسة، ويمكن أن تكون الموارد التنظيمية المولدة للسلطة ملموسة، مثل: المعلومات والقدرة على الاتصال بالآخرين، كما أن هناك أيضاً سلطة الفرد وهي تتبع من قوة الفرد والخصائص التي يتمتع بها مثل: خبرته، مهارته، قدراته القيادية التي تحتاجها المؤسسة، وقد أوضح استلي وساشديفا (Astly & Sachdeva) ثلاث مصادر مهمة للسلطة التنظيمية وهي:

- البناء الهرمي للمؤسسة: ويحدد هذا البناء مقدار السلطة، فإي مركز في هذا الهرم يحمل مقدارا معيناً من السلطة يستمدّها من الهرم التنظيمي، وبخاصة من يقتربون من قمة الهرم؛
- التحكم في موارد المؤسسة المهمة: مثل الأموال، المزايا الإضافية، المعرفة والخبرات؛
- الموقع: أي مقدار البعد أو القرب من الوظائف الحساسة،

وقد طورا كل من فرنش وريفين (French & Raven) أنماطاً متعددة للسلطة أطلقوا عليها مصطلح عوامل أو عناصر السلطة، وهي عبارة عن مصدر أو أساس ما يتمتع به فرد على آخرين، وقد بينا الأنماط الخمس التالية التي تمثل قواعد السلطة وهي: القدرة على ممارسة العقاب، القدرة على منح المكافآت المالية والمعنوية، الحقوق الرسمية والقانونية، قوة المعرفة وقوة الاحترام والإعجاب.⁽²⁾، ولا يصح تفويض السلطة إلى من خلال توفر العناصر التالية:

1.1. توافر الثقة في المرؤوسين (Confidentiality of Work): تعتبر الثقة بين المدير والمرؤوسين عنصراً حاسماً في تفويض السلطة باعتباره مقوم جوهري من مقومات التمكين، ويشير علماء التنظيم إلى أن تفويض السلطة تعد مسألة معقدة بسبب أن الأفراد لا يعرفون ماهية دوافع الآخرين ونواياهم،⁽³⁾ ومن أجل تفويض سليم للسلطة يشترط وجود الثقة التي تعبر

(1) - إبراهيم عفيف مهنا، (2006): العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص، 14.

(2) - رونالد ريجيو، (1999): المصدر سبق ذكره، ص ص، 460-461.

(3) - سام عبد القادر الفقهاء، (2013): دور القيمة المدركة للمعلومات كمتغير وسيط في العلاقة ما بين عضوية المستهلكين المجتمعات الافتراضية ونوايا التسوق الإلكتروني في فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، (المجلد 9، العدد 2)، ص 299.

بدورها عن قدرة الفرد على التفاعل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم، والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وتفويض السلطة للعاملين بكل ثقة هي دليل على النجاح وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة، ويعتبر التفويض من خلال الثقة والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، ومهما تكن الأمور فتفويض السلطة للعاملين في المنظمة، يعد في غاية الأهمية لمؤسسات القرن الواحد والعشرون.

2.1. المساءلة: (1) قد لا تبدو للوهلة الأولى العلاقة واضحة بين المساءلة وتفويض السلطة، ولكن المتمعن في ما تطرحه (Kanter) والتي ترى أن فتح باب المساءلة على مصراعيه في أي منظمة، يجنب الأفراد أي مجال للشك في ممارستهم وفي نشاطاتهم. وهذا الأمر يساهم بشكل جلي في رفع مستوى ثقة القادة بأنفسهم، وكذلك المرؤوسين من خلال تحمّل المسؤولية الشخصية ومعرفة حدود تلك المسؤولية بجدارة ومواجهة الحقائق بصدق وأمانة، والاعتراف بالأخطاء بسرعة ومعالجتها فورا، فالمساءلة تنبثق من مواجهة الإنسان للحقائق بصدق وأمانة وهي تعد حجر الأساس للثقة، فمثلا ستكون ثقة الأفراد بالقيادة عالية إذا كانت القيادة صادقة وتقول الحقائق، فإذا تحملت القيادة مسؤولياتها بصدق وأمانة فهذا سيساهم بتشجيع الأفراد على تحمل مسؤولياتهم بصدق وأمانة واقتدار.

3.1. وضوح خطوط السلطة (Clear Authority Line): (2) لا بد لإجراءات التفويض أن تتبع خطوط السلطة الرسمية، فان لم تكن خطوط السلطة واضحة فسيستحيل معها التفويض، ولا فائدة ترجى منها، وعلى المدير رسم خطة تنظيمية للمؤسسة توضح خطوط السلطة على كل المستويات، ويتأكد أن المرؤوسين يعرفون ويفهمون مواقعهم في الخريطة التنظيمية، حتى لا يكون هناك تجاوز للسلطة أو خلط فيها، كما يستطيع المدير عند قيامه بتوضيح خطوط السلطة أن لا يقع في مشكلة ازدواجية السلطة.

4.1. القيادة الناجحة القائمة على التشاركية: يعتبر تفويض السلطة وثقة المديرين بالآخرين هو السر الحقيقي للقيادة؛ فالقيادة الناجحة هي التي تعمل ليلاً نهاراً من أجل خلق مناخ تمنح

(1) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص 124.

(2) - ستيفان روبينز، فيليب هانسكر، مصدر سبق ذكره، ص، 245.

وتخلق من خلاله الثقة بالموظفين ومنه ثقة عالية بأنفسهم وبمصادر قوتهم، كما أن بناء الثقة كما تقول كانتر يحتاج إلى معايير وقيم ورؤى يتبناها وينشرها القادة فيرون صداها في سلوك المرؤوسين، وهنا يحتاج القائد إلى بذل جهد خاص لتعزيز تلك القيم وترسيخها، من خلال الاتصال والاحتكاك المستمر مع الآخرين وتشجيع كل صاحب قرار في المنظمة أن يقوم بنفس الدور في بناء الثقة في مرؤوسيه؛ لكي تساهم تلك الثقة في تعزيز المسؤولية والمشاركة والولاء للعمل والشعور بملكية العمل والمهام التي يقوم بها كل واحد في مكانه، فالثقة بالنفس تعتبر بناء هام في تكوين الفرد المتمكن القادر على العمل بنفس المسؤولية التي يحملها صاحب العمل وبروح المبادرة الكاملة، ومن هنا فإن الثقة بالنفس والتمكين مترابطان لا يمكن تحقيق أحدهما دون الآخر، كما يحتاج بناء الثقة إلى نماذج قيادية واعية ترقى لأن تكون مثلاً يقتدي به الآخرون، فعلى القيادة الناجحة أن تضع أسساً وقواعد رسمية لبناء تلك الثقة، من خلال قوانين وإجراءات إدارية تعزز الثقة بالنفس والثقة بالآخر والثقة بالنظام،⁽¹⁾ كما يوصي المتخصصون بأن يعتمد المدير على أسلوب القيادة التشاركية من خلال مشاركة المدير للمرؤوسين والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يزيد الثقة بينهم.⁽²⁾

5.1. الروح المعنوية وحرية التصرف والاستقلالية: يقصد بالروح المعنوية، الجو العام الذي يسيطر ويسود بين الجماعة، ويوجه سلوكها،⁽³⁾ ويعتبر وجود حماس ودافعية وروح معنوية عالية لدى العاملين من مقومات منهج التمكين الأساسية، فلا يمكن للإنسان أن يتصرف بحرية وتمكين وثقة بالنفس دون حماس ومعنوية ودافعية قوية نحو العمل والأداء، لذلك يوجد من المديرين من يطلب من العاملين حرية التصرف والاستقلالية بالعمل والتمكين والمشاركة، وهم في نفس الوقت يقوضون الأسس الهامة التي قد تقوم عليها حرية التصرف والاستقلالية في العمل مثل الحماس والطاقة الكامنة لدى المرؤوسين نحو العمل، ويجب على المديرين أن يدركوا جيداً أهمية الرفع من الروح المعنوية وحرية التصرف والاستقلالية بين العاملين من خلال مجموعة إجراءات من بينها: أن تتم معاملة العاملين بشكل عادل وبالتساوي، وذلك لأن العاملين يهتمهم أنهم يحصلون على أجور عادلة، فهم دائماً يطمحون أن يحصلوا على المنافع الأساسية، ويهتمون بالأمن الوظيفي، والمزايا الصحية مثل التأمين الصحي. ومن ناحية أخرى يجب على المديرين أن يدركوا أن العاملين يحبون أن يُعاملوا باحترام وتقدير لقدراتهم وإمكاناتهم، هذه

(1) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص 125.

(2) - علاء توفيق شقير، (2011): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص 9.

(3) - سامح عامر، علاء قنديل، المصدر سبق ذكره ، ص، 238.

الحاجات أساسية بالنسبة للعامل لتعزيز معنوياته؛ فإذا حدث أي نقص في هذه العناصر تتأثر المعنويات بشكل كبير وخطير، فيرغب العاملون في تحقيق شعور انجاز العمل الذي يقومون به. والعنصر الأساسي هنا أن يشعر العامل بالفخر بالعمل الذي يقوم به وبالمنظمة التي ينتمي إليها كما يهتم ويحب العاملون الشعور بوجود أصدقاء يعملون معا بروح الفريق، هذه الفرق التي بين الباحثين أنها تلعب دورا هاما وتعتبر من الآليات الأساسية للتمكين،¹ وهذا ما يجلب الشعور بالسعادة والتمكن لدى العامل، لكن على الرغم من دور التفويض في تقوية وتمكين العاملين مازال كثير من المديرين يجدون صعوبة في القيام بعملية التفويض²، فهم يخافون غالبا من فقدان السيطرة، ومن خلال ما سبق تظهر ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تكون ذات تأثير ايجابي وقوي على المديرين تقوم على مساندة الموظفين والاهتمام والاعتراف بحريتهم واستقلاليتهم مما يخلق جوا يتسم بالثقة وبيئة تنظيمية مساعدة على التفويض، بعيدا عن ثقافة السيطرة العالية وحب الإنفراد بالسلطة.

2. المشاركة في اتخاذ القرار: بعد استعراض دور تفويض السلطة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة لها عبر مستويات المنظمة جميعها، وقد بين هنري مينزبرغ (H.Mintzberg) الأهمية الكبيرة والعلاقة التكاملية والثيقة بين الاتصال والمعلومات والقرار⁽³⁾، حيث صارت المعلومة سلاحاً هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه ببساطة يفقر للمعلومة التي تمنحه الثقة للتعرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً، فالإتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع⁽⁴⁾، وتساهم الثقة المعلوماتية القائمة على الاتصال الشفاف والسائدة بين المديرين والمرؤوسين في فسخ المجال أمام المستويات المختلفة من الموظفين في التنظيم للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات⁽⁵⁾، حيث يرى هاريسون (Harison) أن عملية إشراك الأفراد في القرار تقوم على مبدأ إفساح المجال أمامهم لإبداء آرائهم في

(1) - إحسين أحمد الطراونة ، المصدر سبق ذكره ، ص، 43.

(2) - ستيفان روبينز، فيليب هانسكر، مصدر سبق ذكره، ص، 247.

(3) -Carol Kennedy, (2003): **Henri Mintzberg comment s'élabore la stratégie et que font les managers de leur temps**, Maxima Edition: Paris, France, p246.

(4) - يحيى سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 39.

(5) - عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص، 24.

الموضوع محل القرار قبل اتخاذه بشكل نهائي. ⁽¹⁾ كما توجد للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها؛ لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات المتصلة بالعمل، ⁽²⁾ ويعتبر نظام الاتصال الفعال (**Active Communication**) في المنظمات من بين مفاتيح تمكين العاملين ⁽³⁾، وتوصف عملية الاتصال في العديد من الشركات الغربية بـ "اتخاذ القرار بواسطة الزملاء" حيث تتم عملية اللقاء بشكل حر ومفتوح وعلى طريقة الحوار بالمواجهة، وتناقش المواضيع الحساسة دون حرج ويطرحون أي موضوع يمكن أن ينظر إليه في مؤسسات أخرى على أنه من المحرمات التي لا ينبغي المساس بها، لذلك على الإدارة أن تبتكر السبل الكفيلة بالحوار المكثف واللقاء على أسس غير رسمية لمناقشة أمور هامة وجدية، وعدم انقطاع المسؤول عن اجتماعات المرؤوسين في الإدارات الدنيا، وكثيراً ما يتعذر على المدير الأعلى القابع في "برجه العاجي" لقاء المرؤوسين بسبب انشغاله بأمور كثيرة تمنعه من لقائهم، ولكن ثبت من خلال الدراسات والأبحاث الميدانية بأن أولى أولويات المدير الناجح لقائه المتكرر بالمستويات الإدارية المختلفة، لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها إليهم حتى يتبنوها بشكل صحيح. ويؤكد هذا برامج تطرح حالياً في أدبيات الاتصال مثل، الإدارة على المكشوف حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام جميع الموظفين، ليطلع الموظف على كل شيء، وخاصة الأمور المالية، فلا يوجد أسرار ولا توجد معلومات خاصة، وإنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومة، فالمعلومة قوة بحد ذاتها تعطي الموظف ثقة بأن الإدارة لا تعمل بالخفاء وإنما الكل سواسية أمام المصائب أو المكاسب ولا تعتبر الإدارة على المكشوف تنازلاً على السلطة بشكل مطلق بل هي تفويض لها. وللحديث عن الإدارة بالمكشوف هنالك شعارات كثيرة في الأدبيات الغربية تحت عنوان (**Open Book Management**) والإدارة بالتجوال (**Management By Wandering Around**)، ومن أجل ضمان الاتصال الجيد ووصول المعلومات للعمال وجب على المديرين القيام بالإدارة وفق فلسفة المصارحة بالأرقام؛ حيث يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة ويفهمون علاقات تلك الأرقام وتوابعها وآثارها، كما يكتسبون حساسية خاصة تجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل وليست على حساب العمل، وهذا يساهم في ضمان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل يزيد من إخلاص جميع العاملين وانخراطهم في المؤسسة وتفهمهم لأهداف الشركة وغاياتها وشعورهم بالتمكين، ومن بين الإجراءات التي يجب

¹ - هلا جهاد العتيبي، (2007)، المصدر سبق ذكره، ص، 12.

⁽²⁾ - سامح عامر، علاء قنديل، (2010): التطوير التنظيمي، دار الفكر: عمان، لأردن، ص، 235.

⁽³⁾ - حسين موسى العساف، المصدر سبق ذكره، ص 38.

توفيرها من قبل المديرين لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الحقيقية والفعالة في اتخاذ وحتى صنع القرارات ما يلي:¹

- كشف الأرقام بكل صراحة بعد تدريب الأفراد على فهمها وفهم طريقة التعامل بها، وهذا يتطلب تدريب الأفراد على القوائم المالية والحسابات والميزانيات ومصادر التمويل والتدفقات النقدية ومعرفة نظام المكافآت، وهذا يتطلب تدريباً إلزامياً يلزم الأفراد في معرفة هذه الأرقام ومعرفة كيفية التعامل معها، ولا ينظر إلى هذه المعلومات على أنها ترف فكري لكي يفهم مساهمته في توليد الأرقام؛
- تفعيل الاتصالات وتدفق المعلومات في المنظمة في مختلف الاتجاهات، عمودياً وأفقياً وقطرياً مما يؤدي إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار وحل المشاكل في أي موقع من المواقع، كما يساهم ذلك مساهمة كبيرة في منع الإشاعة، ومنع احتكار المعلومة، أو استغلالها من أي مستوى من مستويات المؤسسة، بشكل سلبي وغير مناسب؛
- الشعور العام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك باتخاذ القرارات وبالمسؤولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة؛
- التدريب من أجل فهم الأرقام، وهذه قد تكون مسؤولية المديرين في المؤسسة للتأكد من قدرة المرؤوسين على فهم الأرقام، ولا يوجد من هو أفضل من المديرين في محاولة تدريب وتطوير قدرات الموظفين في هذا الإطار.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن توافر هذه العوامل السالفة يساهم في تعزيز دور التمكين في الإدارة؛ لأنه دون السماح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات بشفافية و انسياب حر فإن عملية التمكين ستبقى متعثرة إلى ما لا نهاية.

¹ - محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره ، ص ص ، 72-79.

3. الحوافز المادية والمعنوية: العوامل الأساسية التي تم شرحها من تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات، والعامل الثالث المكمل للعوامل السابقة، فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع وفيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين، وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.⁽¹⁾ أما الحوافز فهي قبلية وبعديّة في موضوع التمكين: ⁽²⁾

- **الحوافز القبلية:** أي قبل سلوك التمكين حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ من الفشل غير المتعمد، بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية؛
- **أما الحوافز البعدية:** فهي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة.

(1) - يحيى سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 38.
(2) - محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره ، ص ، 115.

و يمكن أن تنقسم الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة إلى قسمين هما: (1)

- **الحوافز الفردية:** تتمثل في كافة الحوافز - ومهما كان نوعها - الموجهة لموظف معين دون غيره من العمال، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد ولا تشمل التأثير على جماعات العمل، مثل أن تمنح مكافأة إلى أحسن عامل، ويدخل ضمن الحوافز الفردية الترقيات والعلاوات التشجيعية، وهذا النوع من الحوافز يخلق جو من التنافس داخل أفراد المجموعة؛
- **الحوافز الجماعية:** تتمثل في كافة الحوافز - ومهما كان نوعها - الموجهة لمجموعة معينة من العمال، وتركز مثل هذه الحوافز على العمل الجماعي داخل المنظمة، وتهدف الحوافز الجماعية إلى تنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق.

كما تنقسم الحوافز إلى قسمين حسب طبيعتها تتمثل في:

- **حوافز مادية:** هي الحوافز ذات الطابع المادي النقدي أو المالي أو الاقتصادي وتقوم الحوافز المادية بإشباع حاجات الأفراد الأساسية وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل ومن بين هذه الحوافز الأجر والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت الاستثنائية،² والحوافز المرتبطة بالأداء مثل الأجر المشاركة بأسهم الشركة، ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد من أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة: بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة والمرونة في التفكير، والمشاركة في حل مشاكل العمل، والمساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية

(1) - عارف الجريد، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 23-25.

(2) - المصدر نفسه ، ص، 12.

لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق؛⁽¹⁾

- **حوافز معنوية:** يساعد هذا النوع من الحوافز في تحقيق وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، والحوافز المعنوية يمكن أن تكون ايجابية مثل الانجازات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف أو الكتاب السنوي للمنظمة ومنح الأوسمة بكل أنواعها، وحتى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويمكن أن تكون الحوافز المعنوية سلبية مثل اللوم والتوبيخ،⁽²⁾ في هذا يجادل السياق علماء مثل كرس آرقريس بأن الحوافز الخارجية لا تؤدي إلى الانتماء، ويوضح بأن هنالك علاقة قوية بين الانتماء والتمكين، ومن هنا فهو يشجع على الانتماء الداخلي الذي لا يتحقق إلا من الدوافع الداخلية إذا أردنا بشكل خاص تمكين الموظفين، هذا صحيح إلى حد ما ولكن الدوافع الداخلية لا بد أن تتعزز بدوافع خارجية، وبالتالي لا بد من وجود حوافز خارجية بشكلها المادي والمعنوي، لتعزيز السلوك وتقويته كما يؤكد سكينر (Skinner) من خلال مساهماته في نظرية تعزيز السلوك المشهورة التي على رأسها التعزيز الإيجابي، وهي التي تنص على تعزيز السلوك عند الفرد بمنح صاحبه نتائج مرغوبة بناء على ذلك السلوك.⁽³⁾

ومن الجدير ذكره هنا أن الحوافز المعنوية ترتبط بشكل أكبر في الدوافع الداخلية عند الفرد، فمن يبادر باقتراح منهجية أقل تكلفة في تصميم المنتج؛ فلا بد من تقدير جهده من خلال نظام للجوائز يتضمن مثلاً تكريم المبدعين في حفل بهيج، ووضع أسم هذا الشخص في نشرات ومطبوعات المؤسسة تقديراً له. وقد يتبع ذلك منحه أدوات ووسائل وموارد مالية لتطوير أفكار جديدة في مجالات معينة. فهذا سيعزز لديه روح المبادرة والاستمرار على النهج الذي بدأ به والبناء عليه. وهذا بحد ذاته يعدّ من أهم الحوافز المعنوية التي ترتبط بطاقة الفرد الكامنة

(1) - يحي سليم ملحم ، المصدر سبق ذكره ، ص،38.

(2) - عارف الجريد، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 16-17.

(3) - محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره ، ص ص ، 115-116.

وخاصة عندما تكون ذات علاقة بنفس التميز الذي تميز به الموظف، فهنا نلاحظ أن قيام المؤسسة ببناء وتوسيع المختبر الذي تمكن الموظف من خلاله إنجاز ذلك العمل المتميز تكريماً له يعدّ أهم وأقوى أنواع الحوافز المعنوية التي تعدّ من جنس العمل المبدع الذي بدأ به الفرد، وهنالك عدد من المفاهيم الأخرى التي يمكن اعتبارها مقومات مساندة ومساعدة للعاملين في موضوع التمكين وخاصة عندما تحاول المنظمة إتباع نظم التسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي. (1)

4. التقليد والمحاكاة: يمكن تعريف المحاكاة بأنها تمييز شخصي، حيث يميل العاملون إلى تقليد ومحاكاة سلوك القادة والمديرين المتميزين والأشخاص الذين يحترمونهم في المنظمة،²

5. تنمية السلوك الإبداعي من خلال المعرفة والمهارة : يجب على المديرين الاهتمام بتنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال تنمية المهارات والمواهب الموجودة لدى العاملين، وقد بين كل من لانس ودورثي (Lance & Dorothy) أن المواهب والمهارات متواجدة بشكل ظاهر أو كامن لدى العاملين في المستويات الدنيا والتنفيذيين ويجب على المديرين العمل على مساعدة هؤلاء العاملين على إظهار مهاراتهم ومواهبهم من أجل تكوين ما يسمى بخزان المواهب والمهارات (Talent Reservoir) في المنظمة⁽³⁾، كما تساهم المعرفة

(1) - محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره ، ص 117.

(2) - بثينة زياد العبيدين، (2004): العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة الاسمنت الأردنية والموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ص، 33.

(3) -Lance A.Berger, Dorothy R.Berger, (2004): **The Talent Management Handbook**, McGraw-Hill, New York, p.06.

في زيادة ثقة الأفراد بذاتهم وهذا ما يجعلهم يثقون بما سوف يقومون به، ويخفض من حيرتهم وارتباكهم ويزيد من حُبهم للمخاطرة وللبحث عن الحلول المبدعة، وتزيد قابلية الابتكار هذا الأخير الذي نظر إليه دراكر (Druker) باعتباره التخلي المنظم عن القديم،⁽¹⁾ وقد تبين لدى الممارسين والدارسين أن المدير الذي يستخدم مدخل التمكين وسياسة الباب المفتوح ينجح في بناء بيئة تشجع الموظفين على الابتكار وإبداء آرائهم بكل صراحة فيشعر كل فرد منهم بأهميته مما يدفع للمزيد من العطاء والأداء⁽²⁾ مما يزيد من فرص الإبداع والابتكار، كما تطورت المعرفة من قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير وإتباع نمط جديد في العمل والتفكير يسمى بالتفكير،⁽³⁾ واعتبارها مقوماً أساسياً من مقومات تمكين العاملين ومنحهم، حرية في التصرف، وفي المشاركة، وفي التمكين، وهذا أمر طبيعي، فكلما زادت خبرة الفرد من خلال تدريبه، زادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر، وقد بين كثير من الباحثين مثل غاري (Gary) أن للتدريب على الإبداع علاقة ايجابية مع تمكين العاملين،⁽⁴⁾ و على الرغم من ذلك، فالمعرفة والمهارة لا تكفي وحدها من أجل تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، لذلك يجب الانتباه لكل المقومات الغير واضحة والمخزنة لدى العاملين وتشجيعهم على الإبداع من خلال خلق بيئة مساعدة على الابتكار المستمر، كما يجب أن لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في الأنماط الإدارية والتحول من الموظف الكلاسيكي إلى الموظف المستخدم للمعرفة (Knowledge User) في الخطوة الأولى ثم إلى الموظف المبدع للمعرفة (Creator Knowledge)؛ حيث يصبح الموظف هو ذلك الذي يخلق أفكار وأساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها في المؤسسة، وقد بين الباحثون والمتخصصون أن موظفوا المعرفة يرغبون بالعمل بشكل مستقل وتمكّن، ودون مراقبة وإشراف مباشر، ودور الإدارة يجب أن يتمحور في تمكين هؤلاء من المشاركة في المعرفة والمهارة وتنسيق المعرفة، لأن موظف المعرفة ربما لا يتوافر لديه الوقت الكافي للتعاون

(1) - نجم عبود نجم، (2012): القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص، 141.

(2) - جوان كيني، (2005): الموظف المتمكن، الدار العربية للعلوم: بيروت، لبنان، ص، 77.

(3) - سعيد عبد العزيز، (2009): المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص، 162.

(4) - Gary D. Phillip C. Joan Anderson, **Op-cit**, p. 60.

والمشاركة في المعرفة، حيث تعتبر المشاركة من أهم أبعاد التمكين،⁽¹⁾ وهنا يأتي دور الإدارة في مساعدة موظفي المعرفة، بتخليصهم من الوظائف الروتينية من أجل التفرغ للقيام بالتعاون والمشاركة في المعرفة فيما بينهم، حيث أكد فون رونغ (Von Krogh) على أهمية المشاركة بالمعرفة لزيادة فرص الإبداع وتوفير مناخ للابتكار.⁽²⁾

المطلب الثالث: شروط تمكين العاملين

تعتبر عملية التمكين جزء من عملية تغيير شامل، حيث أن الفكر الإداري التقليدي القائم على نظرية التفويض لم يعد مناسباً لمعالجة القضايا الإدارية المعاصرة، وهذا بسبب تعرض هذه المنظمات سواء كانت خدمية أو إنتاجية إلى تحديات جسيمة ومتعددة، تستوجب منهم التغيير في فكر الإدارة وممارساتها، والتوجه الإيجابي نحو الأفراد العاملين والعمل على منحهم مساحات واسعة من الحرية (الديمقراطية)، والابتعاد على النماذج الميكانيكية، من أجل التعامل مع المتغيرات الظرفية بشكل فوري، ويتجسد ذلك باستخدام إستراتيجية التمكين، التي نقلت مفهوم المنظمة من المنظمات المتحكمة إلى مفهوم المنظمات المتمكنة،⁽³⁾ لكن عملية تبني مفهوم التمكين لا تكون جزافاً بل يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط التي تساعد في زيادة فرص نجاح التمكين، وقد حدد غاندر (Gandz) الشروط التالية والتي يرى فيها ضروريات يجب توفرها لكي يشعر الموظفون بالتمكين وهي:⁽⁴⁾

(1)- Roya Hashem, (2011): The Relationship between Employees' Participation and Job Satisfaction in Regional Electricity Company of Iran, **International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management**, Asian Research Consortium Press, (Vol. 1, No.3), p.34.

(2)- سامر عبد المجيد البشاشة، السيد حسين الحمد، المصدر سبق ذكره، ص، 63.

(3)- الكرم الياسري، أمل عبد محمد، (2007): التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، (مجلد 9، عدد 1)، ص، 9.

(4)- رامي جمال أندراوس، (2006): درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الجامعية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ص، 55-56.

- يجب تدريب الموظفين بالشكل المناسب فليس من المجدي أن يمكن المديرين موظفيهم نحو أداء مهام جديدة وحساسة مثل اتخاذ القرارات أو اتخاذ إجراءات تنظيمية أو إجراءات تتبع العمل دون أن يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال؛
- لا بد من وجود رؤية مشتركة بين المديرين والموظفين في المنظمة؛ ذلك أن كل طرف في العادة يسعى إلى بلوغ هدف معين خاص به، أو التحكم والسيطرة على زمام الأمور، وإذا ما كانت هناك رؤية مشتركة وقاعدة موحدة في العمل كلما كانت فرص التمكين أفضل وكلما نقصت فرص الفشل؛
- لا بد من وجود مجموعة من القيم المشتركة؛ حيث أن الموظفين والمديرين يحتاجون إلى الإحساس بوجود قيم أو معتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء ومعايير السلوك المناسب وأخلاقيات العمل في المنظمة، وما إلى ذلك، وعند توفر هذه القيم يتحسن السلوك وتقل مخاطر فشل عملية التمكين داخل المنظمة؛
- لا بد من وجود فوائد للتمكين يمكن اقتسامها؛ حيث إنها تعتبر إحدى الطرق التي يمكن من خلالها جعل الرؤية والتوجه نحو التمكين أمراً ملموساً يوفر فوائد مشتركة بالنسبة لجميع موظفي المنظمة؛
- يجب أن يثق المرؤوسون بمديريهم؛ حيث يجب على المديرين أن يكونون مستعدين وموافقين وقادرين على تغيير أدوارهم من مشرفين ومديري عمل إلى مدربين وأصحاب رؤية، حيث يتوجب عليهم التعامل مع مرؤوسيهم بثقة كبيرة تخلو من أساليب التسلط وحب السيطرة التي يتصف بها المدير التقليدي ويمدوا أيديهم إلى مرؤوسيهم للعمل معاً على تحقيق الأهداف السامية لمنظمتهم.

ويقترح سيفرلو (Civerolo) بدوره مجموعة من الإجراءات والنشاطات التي يمكن استعمالها داخل المنظمة من أجل ضمان فرص نجاح جهود تمكين العاملين، وتتمثل هذه الإجراءات في ما يوالي: (1)

- الاستمرار والعمل على تواصل الرؤى والتصورات حول أهداف وتوجهات المنظمة؛
- قيادة المرؤوسين بالأفعال وليس بالأقوال، مع السماح للعمال بالقيام بنشاطاتهم لوحدهم؛
- بناء وترسيخ فكرة التمكين لدى العاملين، مع التعجيل في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد؛
- إيجاد مناخ عمل مساعد على التمكين، مع توفير أدوات حل المشاكل وتدريب العمال عليها؛
- تشكيل فرق عمل مؤهلة مع قيادة ديمقراطية؛
- الاعتراف بجهود العاملين وتقديرهم واحترامهم والعمل على مكافأتهم على جهودهم؛
- متابعة وقياس درجة ومستويات التمكين والعمل على تثبيته أكثر؛
- مراجعة الهياكل التنظيمية الموجودة والسائدة والعمل على تدعيمها وجعلها أكثر مرونة وأكثر تقبلاً لعملية تمكين العاملين.

إن العلاج الشافي يكمن في تمكين العاملين، وهناك عدد من الاستراتيجيات الهامة للتعامل مع ظاهرة عدم التمكين منها: (2)

- بناء علاقات تقوم على التعاون والتفاهم المتبادل والثقة والمشاركة الحرة في المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة؛ حيث أن ثقافة المودة والتفاهم والمحبة والتواضع والمساواة الاجتماعية وروح الفكاهة والمرح من أهم الوسائل التي يمكن إتباعها للتخلص من الخوف والتوتر بين الأطراف المختلفة داخل المنظمة.

(1) - إحصين أحمد الطراونة ، المصدر سبق ذكره ، ص ، 32.

(2) - محمود حسين الوادي، المصدر سبق ذكره ، ص ص ، 100-102.

- الكشف عن وجود مظاهر الخوف بين الموظفين؛ وهذا الأمر يحتاج إلى استطلاع واستقصاء من نوع خاص للكشف عن مظاهر الخوف والشعور بعدم الثقة من ممارسات الإدارة والاطمئنان لممارساتها اتجاه الموظفين، وغياب الاتصال والتواصل قد يكون من الأسباب التي قد تؤدي إلى الخوف من الإدارة، والتواصل المستمر والشفافية من الأمور التي تؤدي إلى التخلص من أسباب الخوف والشعور بانعدام الأمان. إن الفجوة في الاتصال بين البشر دوماً تؤدي إلى حالة من الشك والجفاء والشعور بانعدام الثقة بين الأطراف المختلفة، وهذا بدوره قد يقف حجر عثرة أمام برامج التمكين التي تتطلب ثقة المرؤوسين في نوايا الإدارة، فكثيراً ما يشك الموظفون بنوايا الإدارة في تمكينها للموظفين عند غياب الثقة بين الطرفين. وهناك دراسات أكاديمية أكدت أهمية ثقة المرؤوسين بنوايا الإدارة عند إطلاقها الوعود بتمكين الموظفين ومنحهم نعمة الحرية والمشاركة في اتخاذ القرار، ويجب على المدير أن يعترف بعد ذلك بوجود المشكلة (الخوف) لأن الاعتراف بالمشكلة هو البداية الصحيحة لحلها.

- إعادة الهيكلة: المنظمة ذات المستويات الإدارية الهرمية المتعددة قد تشكل المناخ المناسب لعلاقات سلبية ولتوترات غير مرغوبة، وكما هو معروف فإن المنظمة ذات المستويات الإدارية القليلة تتمتع بنظام اتصال أكثر كفاءة ومشاركة أكبر في المعلومات بين المستويات المختلفة أما الهيكل التنظيمي الهرمي الطويل فإنه يعمل على تكريس السلطوية ويعطي أهمية للمركز الوظيفي، مما يسمح بخلق حالة وهمية للمدير في مكتبه. والأمور الشكلية في المكتب قد تبعث رسالة تنم عن الرهبة والخوف، وتلك الرسائل قد تنشأ عن طريقة تصميم المكتب وموقعه في المبنى (عادة ما يقبع المديرون في أبراج عاجية رهيبة في أعلى طابق من طوابق المؤسسة) ووجود عدد من الحرس والأبواب المغلقة في وجوه الموظفين. فالمدير بحكم البيروقراطية الكبيرة في المؤسسة لا وقت له للاتصال بالآخرين؛ لأن وقته منصب على التأكد من سير العمل بالشكل الصحيح من حيث الأمور البيروقراطية المتعلقة بالتعليمات والقوانين ونظام المؤسسة الرسمي. وهذه الأمور كلها تبعث على الخوف وخاصة

نتيجة للفجوة التي تصنعها الإدارات الوسطى التي تحجب الرؤية و المعلومات بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا.

- البحث عن النقد وتشجيعه: تعود القادة والمديرون على سماع الأخبار الجيدة عن سير العمل في الدوائر المختلفة التابعة لهم. ويخشى المرؤوسون من نقل الأخبار السيئة، فلا بد من تشجيعهم على قول الحقيقة والصدق في نقل المعلومة. وينبغي عدم التمسك الحرفي بمبدأ تجاوز المرجع والسماح للمرؤوس بمراجعة المدير الأعلى بشفافية ودون خوف من المدير المباشر.
- ممارسة الشفافية بأعلى صورها ومقاومة ما يسمى بسرية المعلومة والنهي عن الغموض في عملية اتخاذ القرار.
- الجرأة في مناقشة كل الموضوعات: هنالك بعض الأمور التي يحرم أحيانا على الأفراد مناقشتها (مثل التعيينات التي تصدر عن المدير العام بناء على علاقاته الشخصية ولا تخضع لنظام التعيين المتبع في المؤسسة).
- تشجيع المشاركة على اتخاذ القرار: أخذ الاستراتيجيات السابقة بعين الاعتبار يمهد الطريق لموضوع تمكين الموظفين، ومنحهم الحرية في التصرف واتخاذ القرار الجماعي الذي يساهم بالنهاية في مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، من خلال تدريب الموظفين وتعليمهم المستمر على تحمل المسؤولية. وذلك كله يساهم في خلق فرص الإبداع والابتكار والتميز.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي في المستشفيات

تمهيد:

إن نجاح واستمرارية المنظمات - بما فيها المستشفيات - يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم ودرجة ارتياحهم وقبولهم للعمل في هذه المنظمات، هذا العمل الذي يعتبر جزءاً هاماً من حياتنا، وبمرور الوقت دخل هذا العمل، تشكل لدى كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل؛ وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل⁽¹⁾، والرضا الوظيفي أهمية كبرى بالنسبة للأفراد العاملين للمنظمات وحتى للمجتمعات،⁽²⁾ ويختلف معنى الرضا من عامل إلى آخر في نفس المنظمة، ومن عامل إلى آخر من منظمة لأخرى، كما يختلف الرضا لدى العامل نفسه من وقت لآخر، وذلك حسب ظروف وطبيعة وبيئة عمل كل منظمة،⁽³⁾ وتعتبر ظاهرة الرضا الوظيفي من الظواهر سريعة التغير والتبدل وذلك لتعدد العوامل المؤثرة فيها، وخضوع مركباته للتغير من وقت لآخر، وهذا ما يحتم على إدارة المنظمات أن تقوم بقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها بالاعتماد على أساليب متعددة ووفق نماذج مختلفة، ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل النظري إلى العناصر التالية:

- **المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي؛**
- **المبحث الثاني: عوامل، نظريات وقياس الرضا الوظيفي ؛**
- **المبحث الثالث: الرضا الوظيفي والتمكين لدى العاملين في المستشفيات؛**

(1)- أحمد ماهر، (2002): المصدر سبق ذكره ، ص، 226.
(2)- حسن عطاس الخيري، (2008): الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين في السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة السعودية، ص، 12.
(3)- فيصل الدحلة، (2006): أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص، 81.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يرتكز نجاح المنظمات العامة والخاصة على العنصر البشري، حيث يمثل الأفراد فيها أهمية كبرى، لذا برزت أهمية الاهتمام بالأفراد من خلال العمل على الوفاء بمتطلباتهم، وإيجاد السبل الكفيلة للوصول إلى أعلى مستوى من الرضا الوظيفي،⁽¹⁾ ويلعب موضوع الرضا الوظيفي دورا هاما في الأبحاث الإدارية الحديثة،⁽²⁾ كما يعتبر 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 العديد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت الكثير من الدراسات لموضوع الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبره متغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب، دوران العمل والاتصال، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجور والرواتب ونظام المنح والمكافآت، إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف الرضا الوظيفي، لكن في العادة تطلق عبارة الرضا الوظيفي على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الايجابية، التي تنشأ لدى العاملين عند إشباع حاجات مادية أو معنوية، وسيتم تناول هذا المبحث من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول:** تعريف الرضا الوظيفي وخصائصه؛

- **المطلب الثاني:** أهمية الرضا الوظيفي وأنواعه؛

- **المطلب الثالث:** أسس الرضا الوظيفي ومخرجاته.

(1)-سعد بن مرزوق العتيبي، (2009): المصدر سبق ذكره، ص، 12.

(2)- Helena Martins, Teresa Proença, (2012): **Minnesota Satisfaction Questionnaire –Psychometric Properties And Validation In A Population Of Portuguese Hospital Workers**, FEP-UP, School of Economics and Management, University of Porto, working papers n. 471, p.2.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وخصائصه

حظي مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين، منذ مطلع القرن الماضي، ومن المعروف أن هناك العديد من علماء الإدارة الذين وضعوا الخطوة الأولى في محاولتهم لتفسير مفهوم الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته، وعلى رأسهم أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور وأبو مبادئ الإدارة هنري فايول صاحب نظرية الإدارة وماكس فيبر المنظر للبيروقراطية، حيث اعتبروا أن الحافز الوحيد لتحقيق الرضا عن العمل هو زيادة الحوافز المادية، ولكن هذه النظريات واجهت انتقادات عدة لأنها لم تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل وركزت على العمل، فقط، إلا أن تجارب "هوثورن"، التي أجريت ما بين عام 1927-1932 وقام بها إلتون مايو صاحب مدرسة العلاقات الإنسانية، التي كان اهتمامها ينصب على الفرد ودراسة سلوكه ودوافعه، فأثبتت أن هناك عوامل أخرى غير الحوافز المادية لها تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي، أما فروم (Vroom) فقد أكد أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمدان كلياً على مدى قناعة العامل ورضاه، فهما محصلة إدراكه للعلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وما يعتقد، وقد فسّر الرضا الوظيفي على أساس نتيجة المقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد للسلوك الذي يتبعه، والمنفعة الشخصية التي حصل عليها فعلياً، ومن خلال ما تم توضيحه حول الرضا الوظيفي نرى أن للرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة، مما جعل تحديد مفهوم واحد له أمراً صعباً جداً، بسبب اختلاف النظرة للرضا عن العمل واختلاف الظروف والبيئة والعادات والاتجاهات والقيم، وأحياناً يتأثر هذا الرضا بالمشاعر والأحاسيس الشخصية، وأيضاً يتأثر بطبيعة العمل نفسه، والظروف المحيطة بالعمل، لذلك تنوعت مفاهيمه وتعددت⁽¹⁾، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه من خلال ما يلي:

(1) - زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة، (2019): محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (المجلد 5، العدد 3)، ص 333-334.

1. تعريف الرضا الوظيفي: لقد تعددت تعريف الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف المداخل النظرية والمدارس الفكرية التي ينطلق منها المتخصصون والباحثون في تعريف الرضا الوظيفي، وبصعب نظريا تعريف الرضا الوظيفي نظرا للطبيعة الإنسانية والنفسية للعاملين فما يمكن أن يكون رضا لموظف قد يكون عدم رضا لموظف آخر، كما أن الرضا الوظيفي قد يتعلق ببيئة العمل أو قد يرتبط بالعمل في حد ذاته،⁽¹⁾ ويمكن التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي من خلال التعاريف التالية:

- يعرف الرضا الوظيفي (Job Ssatisfaction) بأنه: " مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقد يجب أن يكون عليه ذلك، كلما كانت مشاعر الفرد ايجابية وتحقق له الرضا، والعكس صحيح"⁽²⁾؛
- يعرف لوك (Locke) وبورتر (Porter) الرضا الوظيفي بأنه " الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته، وبين ما هو متحصل عليه بالفعل"⁽³⁾، كما يضيف لوك بأن الرضا: " يدل على مدى العلاقة بين ما يريده الفرد من العمل وما يمنحه من جهد وتضحية في العمل"⁽⁴⁾؛
- ويرى بعض الباحثون أن الرضا الوظيفي هو: " الشعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات الايجابية لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة للوظيفة"⁽⁵⁾، ويعتبره آخر بأنه " يعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله"⁽⁶⁾، كما

(1)- Amir Abou Elnaga , Amen Imran, (2014): The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study, **American Journal of Research Communication**, (Vol.2, No.1), p15.

(2)- ابراهيم بدر شهاب، المصدر سبق ذكره ، ص، 239.

(3)- جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شريبر، (2008): الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، **مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، (المجلد 16، العدد 1)،** غزة، ص، 684.

(4)- Wang D. Lee, (2009): Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects, **Group & Organization Management Journal**, (Vol.34, No. 3), SAGE Publications, usa , 274.

(5)- عبد الحميد المغربي، المصدر سبق ذكره ، ص، 71.

(6)- عبد الفتاح محمد دويدار، (2003): أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 45 .

تم النظر للرضا الوظيفي على أنه: " عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، وبذلك فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفع الرضا"⁽¹⁾، والرضا الوظيفي لدى البعض ينظر إليه على أنه " ذلك الشعور الايجابي الذاتي الذي يحمله الفرد لعمله عموماً وللعناصر المكونة للوظيفة خصوصاً"⁽²⁾؛

- كما عرف ستون الرضا الوظيفي بأنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها"⁽³⁾. وعرف سبيرز (Spears) الرضا الوظيفي بأنه: " رأي شخصي للفرد اتجاه عمله"⁽⁴⁾؛
- واعتبر فرووم (Vroom) الرضا الوظيفي: " اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"، أما الرضا الوظيفي عند هوبيك (Hoppeck) هو " مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد العامل يقول بصدق إنني راضٍ في وظيفتي"⁽⁵⁾؛
- يرى دراكر (Drucker): " أن الفرد ربما يشعر بالرضا عن وظيفته لأنها تشعره بأنه ينجز فعلاً، وقد يشعر بعدم الرضا عنها لأنه منفصل عنها، وقد يشعر بعدم الرضا أيضاً لرغبته في أداء وظيفة أفضل، أو تحسين عمله أو عمل مجموعته، أو لرغبته في فعل أشياء أكبر وأفضل"⁽⁶⁾؛

(1)- بشير الخضرا ، (2010): السلوك التنظيمي، دار الشركة العربية المتحدة: القاهرة، مصر، ص، 332.

(2)- شاطر شفيق، (2010): أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية مع دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز جيجل، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، ص05.

(3)- سالم تيسير الشرايدة، (2008): الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص65.

(4)- Melissa Bradberry Sims, (2004): **Employee Satisfaction And Performance: a Study Of The RC Hotel Company Kitchen Environment**, A Thesis Masters of Science in Hospitality and Tourism Management, Graduate Faculty, University of New Orleans, usa, p10.

(5)- محمد الصيرفي، (2007): السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر: الإسكندرية، مصر، ص 131.

(6)- بيتر إف دراكر، المصدر سبق ذكره ، ص348.

- أما "هيرزبرغ" (Herzberg) فقد اعتبر الرضا الوظيفي بأنه: "مسألة فردية وتوصف على أنها مشاعر العامل أو المدير نحو عمله، أو شعور الرضا بهذا العمل"؛⁽¹⁾

- أما "نيسترن" (Nestern) فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه: "محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمنظمة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والآجر الذي يحصل عليه وفرص الترقية المتاحة وعلاقته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المنظمة له".⁽²⁾

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعتبر الرضا الوظيفي هو محصلة الشعور والإحساس الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، هذا الشعور يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الحوافز التي يتقاضاها، وكيفية تقدير الفرد في المؤسسة، وطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة مع المسؤولين.

2. خصائص الرضا الوظيفي: قدم الباحثون محاولات مختلفة لتحديد خصائص المنظمة الناجحة، واتفقوا على أن المنظمات الناجحة تشترك في خصائص متشابهة كثيرة، وأهم ما تشترك فيه هو اعتبار الإنسان المورد الأساسي لمنظمات المستقبل⁽³⁾، ويذهب الباحثون المختصون في مجال إدارة الموارد البشرية إلى اعتبار العنصر البشري متميز عن باقي عناصر الإنتاج الأخرى، كون لديه القدرة على التفكير والتطور، وبالتالي الشعور والإحساس بالعوامل البيئية المحيطة به وهذا يتطلب الاهتمام بالإنسان، وإعداده بما يتلاءم ومتطلبات الوظيفة التي سيشغلها بما يضمن له الشعور بالرضا الوظيفي الايجابي،⁽⁴⁾ ويرى المتخصصون أن الرضا الوظيفي يعتبر موقف

(1)- بن عبيد عبد الباسط، (2006): دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة الماجستير غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص10.

(2)- جواد خليل، عزيزة شرير، المصدر سبق ذكره، ص، 687.

(3)- محمود حسني العنبي، (2014): دور جائزة الملك عبد العزيز في تطوير أداء العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في مدينة الطائف من وجهة نظر المستفيدين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (المجلد 10، العدد1)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ص 4-5.

(4)- خالد عبد الرحمن الهيتي، أكرم أحمد الطويل، (2000): التنظيم الصناعي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص، 385.

شخصي يتمثل في اتجاهات الفرد الموظف نحو العمل نفسه أو ظروفه أو حتى الأفراد الذين يتعاملون معه في العمل سواء بالحب أو الكره،⁽¹⁾ ومن خلال ما سبق ذكره تتبين الطبيعة المركبة والمميزات المتعددة التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن المفاهيم السلوكية والإدارية الأخرى، ويمكن تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي:⁽²⁾

- يعتبر الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة يعتبر الرضا الوظيفي صريح، وبالمقابل قد يوجد رضا وظيفي ضمني يكمن داخل الفرد العامل في حد ذاته؛
- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب مع جهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل وغير ذلك من المستلزمات الضرورية، ومنه تبرز الأبعاد المتعددة للرضا الوظيفي، فقد يكون الرضا في إحدى جوانب العمل دون غيره ويعتبر رضا نوعي أو جزئي وقد يكون الرضا عن كل جوانب الوظيفة، ويعتبر رضا وظيفي عام وكلي؛
- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل في حد ذاته والبيئة التنظيمية المتواجدة فيها؛
- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي قد لا يرضى به مستقبلاً، إذن يمكن القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.

(1)- جبرالد جرينبرج، روبرت بارون، (2004): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ: الرياض، السعودية، ص، 204.

(2)- ربيع ستيوي، (2002): محددات الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني مع دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص، 36-37.

كما يمكن إضافة بعض الخصائص الأخرى للرضا الوظيفي والتي تميزه عن غيره من المفاهيم السلوكية، يمكن ذكرها كما يلي:

- تعدد المفاهيم وطرق القياس، حيث عرف عن الرضا الوظيفي أكثر من مفهوم وأكثر من عنصر مؤثر مسبب للرضا لدى الفرد، كما توجد أكثر من طريقة لقياس الرضا الوظيفي تختلف من فرد لآخر ومن منظمة لأخرى وحتى من وقت لآخر؛
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المكونة للسلوك الإنساني، ففي الفرد العامل تجتمع الكثير من الجوانب الظاهرة والباطنية التي تكون مسؤولة عن توليد اتجاهات وأحاسيس مختلفة لدى الفرد مما يجعله يبحث عن الأسباب التي تحقق له الرضا والسعادة؛⁽¹⁾
- للرضا الوظيفي ارتباط وثيق بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي، حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي، أو الفشل في تحقيق الأهداف الفردية، وعلى الإسهامات التي تقدمها الإدارة والمنظمة في سبيل الوصول إلى الغايات؛
- إن رضا الفرد عن عامل أو عنصر معين ليس كافياً للدلالة على رضاه عن العناصر والعوامل الأخرى، كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد ما قد لا يؤدي إلى رضا فرد آخر، أو قد لا تكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة اختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.⁽²⁾

(1)- رشيد قوادري، (2008): نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة لمدينة عريب في عين الدفلى، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص، 61.

(2)- بدر القحطاني، (2001): العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الشرطية، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص، 69-70.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وأنواعه

إن المنظمات الحديثة، تشجع مديريها على دراسة وفهم خبايا وظواهر السلوك التنظيمي، لان المعرفة هي أساس التفسير والتحليل والتنبؤ بسلوك العاملين⁽¹⁾، ومن المتعارف عليه أن السلوك يصدر عامة عن الإنسان عند توفر مجموعة من الدوافع والاتجاهات قد تكون شعورية أو لا شعورية، فطرية أو مكتسبة، ويجب على المديرين فهم والانتباه إلى هذه الدوافع والعمل على الاستفادة منها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة،⁽²⁾ من خلال العمل على تنمية العلاقة بين المنظمة وعمالها؛ وذلك لضمان استمرارها ونجاحها في بيئة أعمالها، كما أن من اهتمامات المديرون البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى جعل الموظفين يحسون ويشعرون بالسعادة والرضا عن عملهم في منظماتهم، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية الرضا الوظيفي وأهم أنواعه من خلال ما يلي:

1. أهمية الرضا الوظيفي: تعتبر دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية خاصة في مجال الإدارة الحديثة، كما أن أهمية الرضا الوظيفي أمر لا يختلف عليه اثنان وذلك لأنه عامل مهم في تحسين الأداء والنجاح في المنظمات العامة والخاصة⁽³⁾، وقد وجدت الأبحاث أن الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق، اهتمت العديد من المنظمات بقياس ومعرفة مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل، والتغيب عن العمل غير المبرر، كما يعتبر الرضا الوظيفي من المتغيرات الهامة ليس على مستوى الإنتاجية ودوران العمل فقط أو ما يسمى بالفوائد المؤسسية، إنما هناك العديد من الفوائد التي تعود على الفرد العامل وعند الوصول إلى مستويات جيدة من الرضا الوظيفي يؤثر بشكل ايجابي على مستوى المنظمة ككل من خلال زيادة الأداء والقدرة

(1)- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد عزام، المصدر سبق ذكره ، ص، 22.

(2)- عبد الرحمن العيسوي، (1999): سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، صص، 65-66.

(3)- Snipes, R.L., Oswald, S.L., LaTour, M., & Armenakis, A.A. (2005): The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality, **Journal of Business Research**, (Vo 58, No10), p. 1335.

التنافسية والاستمرارية في بيئة الأعمال،⁽¹⁾ وسيتم في هذا العنصر التطرق إلى أهمية الرضا الوظيفي على النحو التالي:

1.1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد: يساهم الرضا الوظيفي العالي في تحسين صحة العامل الجسمية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وحتى خارجها، وقد وجدت إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي المتسبب عن ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية، كما وجدت دراسات أخرى أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والصحة النفسية ووجد أن الأعمال التي تتصف بالتحدي وتعطي الفرص للعاملين لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم تسهم في صحة نفسية جيدة كما وجد أن الاستياء الكبير من العمل يمكن أن ينشأ من الأعمال المملة جدا والمشوشة والتي تكثر فيها النزاعات التنظيمية.² كما أن الأفراد الذين يرتفع لديهم الشعور بالرضا عن وظائفهم يرتفع لديهم:³

- القدرة على الإبداع والابتكار؛
- الدافع على الإنجاز وتحسين الأداء؛
- مستوى الطموح وزيادة التقليد والمحاكاة؛
- الرضا عن الحياة بصفة عامة؛
- القدرة على تحقيق المواعمة والتوافق مع البيئة التي يعملون فيها.

2.1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة: لقد اهتم المديرون منذ زمن طويل بالرضا الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم باعتبار أن الرضا الوظيفي العالي يسهم في التزام العاملين بمنظمتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم،⁴ كما أن المنظمة التي تسعى إلى زيادة شعور العاملين بالرضا عن وظائفهم تتمتع بالميزات التالية:⁵

(1)- مروان طاهر الزعبي، (2011): الرضا الوظيفي، دار المسيرة: عمان، الأردن، ص ص، 18-19.

(2)- بشير الخضرا ، المصدر سبق ذكره ، ص، 333.

(3)- محمد بن ابراهيم الاصقه، المصدر سبق ذكره، ص ص، 28-29.

(4)- بشير الخضرا ، المصدر سبق ذكره ، ص، 333.

(5)- محمد الاصقه، المصدر سبق ذكره ، ص، 29.

- ارتفاع الإنتاجية؛
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة؛
- ارتفاع مستويات الكفاءة والفعالية للمنظمة؛
- انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخر عن مواعيد العمل الرئيسية.

3.1. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: إن المجتمع الذي تتمتع منظماته وأفراده

العاملين بالرضا عن وظائفهم يضمن تحقيق الإيجابيات التالية:¹

- ارتفاع معدلات الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية؛
- ارتفاع معدلات التنمية وتطوير المجتمع؛
- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه.

كما يجب الانتباه إلى العلاقة بين الدوافع والرضا الوظيفي، حيث تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً أساسياً ومحورياً هاماً في سلوك الأفراد العاملين، ومن خلالها يمكن زيادة الرغبة لديهم في العمل وزيادة الأداء؛ الأمر الذي يمكن معه فهم أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وأهداف عمالها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز بأنواعها من أجل زيادة فرص الإحساس والشعور بالسعادة والرضا الوظيفي لدى موظفيها،⁽²⁾ وهذا ما ينعكس على الأفراد في حد ذاتهم والمنظمات وحتى المجتمعات التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد والمنظمات.

2. أنواع الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المهمة التي تحرك العاملين

نحو انجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة،⁽³⁾ ويتمثل الرضا الوظيفي في اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه

(1) - محمد الإصغى، المصدر سبق ذكره ، ص، 29.

(2) - إيهاب أحمد عويضة، (2008): أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص، 20.

(3) - خالد وهيب الراوي، (2009): الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، (مجلد 14، عدد 2)، ص، 95.

عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين، ويكون الرضا الوظيفي عبارة عن محصلة للعديد من العوامل والاتجاهات؛ التي تعبر عن درجة الميل أو القابلية أو النزعة تجاه موقف أو سلوك معين، هذه النزعة يمكن أن تكون ايجابية، ويمكن أن تكون سلبية⁽¹⁾، كما يمكن أن تكون محسوسة بدرجة كبيرة أو قليلة، وقد تكون داخلية أو خارجية، كما يمكن أن تكون كلية أو جزئية، وهذا ما يعني نظريا وجود أكثر من نوع من أنواع الرضا الوظيفي، وسيتم في هذا العنصر التعرف على أهم أنواع الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

- **الرضا الوظيفي الكلي (Overall Job Satisfaction):** يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجات الرضا عن عمله،⁽²⁾ ويهتم في هذا النوع بالرضا الكلي عن العمل، ويتم فيه عادة قياس الرضا الكلي بشكل عام وتجميعي؛
- **الرضا الوظيفي الجزئي (Particular Job Satisfaction):** يمثل شعور الموظف الوجداني عن بعض أجزاء العمل أو ظروفه، كما يمثل الرضا الجزئي نزعة لدى الفرد العامل بأن يكون راضياً بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة،⁽³⁾ وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية ومقبولة عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها.

وما زال الجدل يثار بين مؤيدي النوعين السابقين في النظر إلى الرضا الوظيفي؛ فمؤيدوا مدخل الرضا الكلي أو العام من أمثال شنيدر (Schneider) وسكاريلو وكامبيل (Scarpello & Campbell) يحتجون بأن الرضا العام عن عمل أو عن وظيفة معينة هو الذي يهم، وهو أكثر من حاصل جمع عناصر الرضا عن جميع جوانب العمل، أما مؤيدوا الاهتمام بأسلوب الرضا الجزئي مثل لوك (Locke) فيحتجون بأن هذا النوع يسفر عن قياس أفضل وأكثر تفصيلا للرضا عن العمل؛ فالفرد الذي يشعر ويحس بالرضا عن أحد عناصر العمل مثل الراتب قد يشعر بعدم الرضا

(1)- زاهد محمد ديري، المصدر سبق ذكره، ص ص، 119-120.

(2)- علاء توفيق شقير، المصدر سبق ذكره، ص ص، 29-30.

(3)- سامر جلدة، المصدر سبق ذكره، ص، 94.

عن عنصر آخر من عناصر العمل،⁽¹⁾ كما يوجد تقسيم آخر للرضا الوظيفي يمكن ذكره في ما يلي:⁽²⁾

- الرضا الوظيفي الخارجي (Extrinsic Job Satisfaction): ويسمى هذا النوع من الرضا الوظيفي بالرضا المادي، ويشمل رضا الموظف عن مجموعة من العوامل المحيطة التي ليس لها علاقة بمهام الوظيفة والعمل مثل الأجر، فرص الترقية، طريقة الإدارة.
- الرضا الوظيفي الداخلي (Intrinsic Job Satisfaction): ويسمى هذا النوع من الرضا الوظيفي بالرضا المعنوي، ويشمل رضا الموظف عن مجموعة من العوامل الداخلية وردود الأفعال النفسية التي لها علاقة بمهام الوظيفة والعمل مثل مدى التنوع في مهام العمل، مدى الاستقلالية الممنوحة للفرد من أجل أداء مهامه بالطريقة التي يحبها والمدى الذي يسمح فيه العمل للفرد باستخدام مهاراته وقدراته جميعا.

وقد أشار الباحثون إلى أنه بالرغم من أن هذين النوعين منفصلان إلى أنهما مترابطان بشكل عالي، مما يمكن من جمعهما ليعطيا نوع واحد من الرضا وهو الرضا الوظيفي العام. كما بين بيتر دراكر (P.Drucker) أنه يصعب عمليا التمييز بين أنواع الرضا الوظيفي، وبين أنه " يصعب التمييز بين الشعور بالرضا الوظيفي الناتج عن الإنجاز في العمل، والشعور بالرضا الناتج عن اللامبالاة، ولا لتمييز عدم الشعور بالرضا الناتج عن عدم السعادة عن الشعور بعدم الرضا الناتج عن الرغبة في أداء وظيفة أفضل"⁽³⁾، ويضيف بعض الباحثون تقسيم آخر يصنف الرضا إلى نوعين حسب زمنه: ⁽⁴⁾ الأول يسمى بالرضا المتوقع؛ حيث يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أو ما يبذله من جهد، والثاني يسمى بالرضا الفعلي؛ ويشعر به بعد مرحلة الرضا المتوقع، عندما يتحقق الهدف فعلا.

(1)- رونالد ريجيو، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 268-269.

(2)- مروان طاهر الزعبي، المصدر سبق ذكره ، ص ، 28.

(3)- بيتر إف دراكر، المصدر سبق ذكره ، ص، 348.

(4)- ايناس نواوي فلمبان، (2006): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ص، 65.

المطلب الثالث: أسس الرضا الوظيفي ومخرجاته

نظرا لأهمية الرضا الوظيفي في إشباع الحاجات المختلفة للفرد وتحقيق طموحاته وسعادته في العمل الذي ينتمي إليه، فقد اهتم الباحثون بفهم مركبات الرضا الوظيفي حيث حاولت العديد من الدراسات الإدارية وحتى النفسية والاجتماعية الاهتمام بمعرفة المركبات الجزئية للرضا الوظيفي⁽¹⁾، من خلال الاستعانة بالأدب النفسي والإداري، كما اهتمت هذه الدراسات في البحث والتقيب عن مخرجات الرضا الوظيفي وحتى نواتج عدم الرضا وهذا من أجل الفهم الجيد لها والعمل على الاستفادة منها او معالجتها، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم مركبات الرضا الوظيفي وأهم مخرجاته التنظيمية من خلال النقاط التالية:

1. مركبات الرضا الوظيفي: يستند الرضا الوظيفي على عدد من الأسس والمركبات التي ترتبط به ارتباطا وثيقا، جعل بعض الباحثين يرون أنه عند التطرق لموضوع الرضا الوظيفي لا بد من التطرق أيضا لهذه الأسس، وفي ما يلي موجز لتلك المركبات السلوكية والنفسية التي يتركب منها الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

1.1. الشعور (Consciousness):⁽²⁾ يقصد بالشعور وظيفة العقل التي من خلالها يدري ويشعر الإنسان بالعمليات الذهنية من إدراك وتكوين اتجاهات وما بها من مشاعر واكتساب الرغبات والأهداف، وفي فرع علم النفس المختص بالتحليل النفسي فإن التعبير الشعوري يشير إلى العقل الواعي، كذلك يشير تعبير الشعور إلى وعي الإنسان بما يصدر عنه من سلوك وتصرفات وما يجري حوله من أحداث، فهو تعبير عن حالة التيقظ والانتباه، وعكس الشعور يوجد اللاشعور فهو تعبير عن حالة عدم الوعي بوظائف وعمليات العقل أو ما يجري حول الإنسان، وفي علم التحليل النفسي يشير تعبير اللاشعور إلى الجزء من العقل الذي يحتوي الغرائز المكبوتة والرغبات المخفية، ويمكن وصف السلوك الهادف بأنه سلوك يقع في دائرة الشعور الواعي، أما النوع الثاني الذي يعنى بالمشاعر المكبوتة فهي تنتمي إلى مجال اللاشعور.

(1)- وليد حليم غازي، (2011): دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 110-111.

(2)- علي السلمي، (2004): إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة، مصر، ص، 514.

2.1. الاتجاهات (Attituds): عرف جوردن (Jordan) الاتجاهات بكونها عبارة عن استعداد وميل وقابلية للاستجابة بطريقة مواتية أو غير مواتية نحو شيء معين، وتعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة والمؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه ورضاه الوظيفي⁽¹⁾، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية، وذلك لان الاتجاهات هي المحرك الرئيسي للرضا الوظيفي، وبناء عليه، لا بد للإدارة من التعرف على الاتجاهات المختلفة التي تتكون لدى عاملها، ويوجد نوعان من الاتجاهات هما اتجاهات ايجابية، تولد الرضا الايجابي، واتجاهات سلبية؛ تتسبب في الشعور بعدم الرضا الوظيفي.²

3.1. الإدراك (Perception): إن دراسة وفهم الإدراك الإنساني يعتبر أمراً ضرورياً لدراسة وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامة، والرضا الوظيفي بصفة خاصة، وقد عرف ليون (Leon) الإدراك بأنه عملية اختيار معنى معين لإحساسنا، ويتوقف هذا الإدراك على خبرة الفرد وتعلمه ومستوى ذكائه، لذلك يختلف الأفراد في إدراكهم لمؤثرات واحدة تنقل إليهم عن طريق حواسهم³، وهذا ما جعل المديرين يهتمون بدراسة عملية الإدراك وفهمها من أجل استخدامها في تحسين الرضا الوظيفي لدى العمال.

4.1. الدوافع (Motivation): يعرف ديكسون (Dixon) الدافعية بأنها نزعة أو مستوى من الرغبة لدى الفرد للتصرف بشكل معين وفي وقت ما⁴، وقد اهتمت الدراسات الإدارية الحديثة بالدوافع بشكل كبير، حيث يرى ستيرز وبوتر (Steers & Porter) أن الدافعية عملية مؤلفة من جوانب ثلاث هي:⁵ ففي البدء تثير الدافعية السلوك؛ أي تجعل الفرد يقبل على التصرف أو العمل بطريقة مخصوصة، ومن جانب ثاني تقوم الدافعية بتوجيه السلوك نحو الوصول إلى غاية أو هدف معين؛ أما الجانب الثالث يتمثل في ضمان الاستمرار في بذل الجهد إلى حين بلوغ الهدف.

(1)- سامر جلد، المصدر سبق ذكره، ص، 75.

(2)- محمود سلمان العميان، المصدر سبق ذكره، ص 89.

(3)- Leon G. Schiffman, Leslie Kanut,(2000): **Consumer Behavior**, 7edition ,Prentice-Hall: New Jersey, usa, p.122.

(4)- روب ديكسون، المصدر سبق ذكره، ص، 174.

(5)- رونالد ريجيو، المصدر سبق ذكره، ص، 228.

2. مخرجات الرضا الوظيفي: تعتبر دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية خاصة في مجال الإدارة الحديثة، كما أصبحت نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين،¹ حيث تبين أن الفرد كلما تصور أن عمله يحقق له إشباعا معينا لحاجاته كانت مشاعره نحو مهامه ايجابية ويصبح راغبا في العمل وراضيا عنه، وكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، تصور أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب، كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، فتكبح من دافعيته، ويكتفي بقدر بسيط من الرضا، وقد يشعر بالتذمر وعدم الرضا اتجاه عمله،⁽²⁾ وسيتم في هذا العنصر التطرق إلى أهم مخرجات ونتائج الرضا وعدم الوظيفي من خلال ما يلي:

1.2. نتائج الرضا الوظيفي (Consequences of Job Satisfaction): يعتبر الرضا الوظيفي

للعاملين عموما من أهم مؤشرات الصحة الجيدة للمنظمة ومدى فعاليتها، على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر موظفيها بالرضا الوظيفي سيكون حظها قليل في النجاح والاستمرارية مقارنة بالمنظمات التي يشعر فيها العاملون بالرضا الوظيفي، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل،⁽³⁾ كما ذهبت بعض الدراسات إلى نتيجة مفادها أن العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون أيضا بالصحة النفسية، وتولدت لديهم اتجاهات ايجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة والعكس صحيح، وسيتم في هذه النقطة التعرف على أهم نتائج الرضا الوظيفي كما يلي:

- **زيادة الولاء التنظيمي والاستقرار في العمل:** يؤدي الشعور بالرضا الوظيفي ويساهم في زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للموظف، و يساهم في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي إليه مما يزيد من مستوى الولاء التنظيمي (Organizational Commitment)

(1)- ايمان جودة، رندة اليافي، (2003): ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، (مجلد 18، عدد1)، ص، 72.

(2)- عمر سرار، (2003): الرضا عن العمل وأثره عن الأداء مع دراسة حالة وحدة صناعة الصمامات والمضخات بالبرواقية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص، 52.

(3)- عارف الجريد، المصدر سبق ذكره، ص، 47.

لدى العاملين لمنظماتهم. كما يسعى معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، حيث أنهم في حاجة للشعور بأنهم بعيدون ومؤمنون ومحميين من مخاطر فقدان العمل، والحوادث والإصلاحات التي تقدر تحدث بسبب ممارسة العمل، فعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة، وبقاء الفرد في المنظمة وولائه لها دليل على رضا الوظيفي.⁽¹⁾

- **انخفاض نزاعات العمل والصراعات:** عندما يحدث التفاعل الايجابي لأفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، فكلما كانت جماعة العمل متماسكة ومتعاونة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المنظمة، ويقل معدل النزاع عن المصالح فيما بينهم، وهو مؤشر في الغالب عن وجود رضا وظيفي لدى الأفراد عن عملهم.⁽²⁾

- **العلاقات الحسنة ونقص الشكاوي والتظلمات:**⁽³⁾ إن وجود الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى وجود علاقات حسنة بين العمال من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات حسنة تتمثل في التقدير والاحترام المتبادل والتعاون، كما يؤدي إشباع حاجات ورغبات العاملين عن طريق إحساسهم بالرضا الوظيفي إلى الانخفاض في معدلات الشكاوي والتظلمات.

- **الرفع من أداء العاملين:** من أبرز مؤشرات ارتفاع الرضا الوظيفي هو مؤشر الأداء⁽⁴⁾، وقد أوضح هارلس (Harless) أن الأداء هو تلك الإنجازات البشرية والسلوكية المهمة للوصول إلى تحقيق أهداف العمل⁽⁵⁾، دلت نتائج كثيرة من الدراسات على وجود أثر ايجابي وعلاقة سببية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، بمعنى أن وجود رضا مرتفع يؤدي إلى زيادة حماسة العاملين للعمل مما يؤدي إلى زيادة أدائهم⁽⁶⁾، لكن يجب الانتباه

(1) - محمد سعيد أنور سلطان، (2002): السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر:

الإسكندرية، مصر، ص، 205.

(2) - كامل محمد عويضة، (1996): علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية: بيروت، لبنان، ص، 156.

(3) - رشيد قوادري، المصدر سبق ذكره، ص، 70.

(4) - حسين مرضي الدوسري، (2013): الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخارج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص، 51.

(5) - فيصل الدحلة، المصدر سبق ذكره، ص، 31.

(6) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المصدر سبق ذكره، ص، 235.

إلى بعض الدراسات مثل أعمال دايفيس ونيوستورم (Davis & Newstorm) التي توصلت إلى أن العمال الراضون يمكن أن يكونوا ذو أداء علي أو متوسط أو حتى منخفض، فالعلاقة بين الرضا والأداء أكثر تعقيدا من القول بأن الرضا الوظيفي يقود إلى الأداء دوما، كما بينت هذه الدراسات إلى أن الأداء العالي يسهم في نشوء الرضا الوظيفي العالي، ولعل سبب ذلك يرجع إلى أن الأداء العالي يؤدي إلى مكافآت اقتصادية واجتماعية نفسية أعلى، فإذا توصل العاملون إلى أن هذه المكافآت مناسبة وعادلة فإن الرضا يتحسن لان العاملين يشعرون بأنهم يأخذون مكافآت تتناسب مع مستوى أدائهم.⁽¹⁾

- **الصحة العضوية والعقلية:** بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقا هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية من ناحية، فيرى "ديبراي" أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب، دوران العمل التمارض، الأداء، الولاء) سلبا وإيجابا، وهو الأمر الذي أكده "بورك" سنة 1970، حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس وغيرها، أما "وايت" فتوصل سنة 1955 إلى أن 18 % من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات النفسية وتوصل كورنهاوسر بعد دراسة معمقة سنة 1965 إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية).⁽²⁾

2.2. نتائج عدم الرضا الوظيفي (Consequences of Job Dissatisfaction): إن شعور

الموظف بعدم الرضا عن وظيفته قد يكون مكلفا جدا للمنظمة التي ينتمي إليها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فعدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى الشعور بضغط العمل، كما إن عدم الرضا

(1) - بشير الخضرا، المصدر سبق ذكره، ص ص، 334-335.

(2) - Jean Ricolle, (2001) : **Humanagement**, Edition ESKA : Paris, France ,p76.

الوظيفي هو العامل الأول في ارتفاع نسبة الغياب ودوران العمل،⁽¹⁾ كما ذهبت بعض الدراسات إلى نتيجة مفادها أن العاملين الذين لا يتمتعون بالرضا الوظيفي لا يتمتعون أيضا بالصحة النفسية، وتولد لديهم اتجاهات سلبية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة.⁽²⁾ وسيتم في هذه النقطة التعرف على أهم نتائج عدم الرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

- **الانسحاب من العمل:** ⁽³⁾ حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا عن العمل فإنه يحاول بشتى الطرق الإبتعاد عنه، وتسمى هذه الظاهرة بعملية الانسحاب من العمل (**Employee Withdrawal**)، وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل **الغياب*** غير المبرر والمتكرر عن العمل، أو **ترك العمل** كلية والبحث عن عمل آخر، وبالنسبة لظاهرة الغياب فإنه في حالة عدم الرضا قد تدفع الفرد إلى كثرة الغياب عن العمل إلى أن ذلك لا يحدث بالضرورة في كل الحالات؛ فقد يكون الفرد غير راضٍ عن عمله ولكنه لا يتغيب عنه لإستشعاره بضرورة التواجد لانجاز مشروع له دور هام فيه، وهذا يعني أن عدم الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب عن العمل حتى وان كان أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب، كما يجب التنويه إلى أن حالة عدم الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى التفكير في ترك العمل كلية، إلى أن ذلك أيضا محكوم بعدة عوامل أخرى، كما أن علماء الإدارة يرون أن ترك العمل اختياريا ظاهرة معقدة تبرز على السطح بسبب عدم الرضا الوظيفي، كما يؤكدون على أن وجود بديل عن العمل له تأثير قوي في قدرة الفرد على ترك عمله.
- **الإضرابات:** حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا عن العمل فإنه يحاول بشتى الطرق الإبتعاد عنه، ومن بين هذه الطرق ما يسمى بالإضراب، ويلجأ العمال إلى هذا الأسلوب عند وجود إختلال في العلاقات التنظيمية وعند الإحساس بعدم الرضا الوظيفي.

(1)- رشيد شبيب العجمي، (1999): الولاء التنظيمي والرضا عن العمل دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العام في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، السعودية، (مجلد 13، عدد 1)، ص، 54.

(2)- سامر جلد، المصدر سبق ذكره ، ص، 97.

(3)- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 211-212.

* - يمكن تصنيف سلوك التغيب (Absenteeism) وترك العمل أو دوران العمل (Turnover) على أنه سلوك إرادي وفي حالات أخرى غير إرادي، ومن الضروري الإشارة إلى أن التغيب وترك العمل الإرادي هو الذي يتأثر بمعدلات الرضا الوظيفي، في حين أن التغيب ودوران العمل غير الإرادي فهو يقع خارج نطاق سيطرتهم.

- **التمارض وكثرة حوادث العمل:** إن حالة عدم الرضا تولد لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من هذا الضغط الآني المرتبط بالعمل، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض ونعني بها إظهار العامل نفسه في حالة مرض دون مبرر. كما أن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي إنعدام الدافع إلى أداء العمل بكفاءة أو عدم الرغبة في العمل، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه (1)، كما تعتبر حوادث العمل جزءاً من عدم رضا الموظف عن عمله وانخفاض الدافعية من أجل القيام بعمله بفعالية، وهذا ما يفقد العامل التركيز الكامل مما يجعله أكثر عرضة للإصابة في مكان العمل، وقد دلت البحوث على وجود علاقة عكسية بين نسبة حوادث العمل والشعور بالرضا الوظيفي. (2)

- **فقدان الإهتمام بالعمل:** إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً والتي تؤدي إلى عدم الاستقرار في المنظمات، وكثير ما يعبر عن ذلك بالتعب والملل، وبذلك تنشأ أسباب التعب والملل وعدم الاهتمام نظراً لعدم وجود رضا وظيفي لدى العاملين عن وظيفتهم، (3) كما أن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامهم وانضباطهم أثناء تأديتهم لواجباتهم مما ينجر عنه وقوعهم في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته. (4)

(1)- Jean Ricolle. **Op.Cit** ,p76.

(2)- رشيد قوادري، المصدر سبق ذكره، ص ص، 70-71.
 (3)- زرقة أحمد، (2006): **فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء دراسة حالة شركة سونلغاز**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص، 62.

(4)- Jean-Pierre Citau, (2000) :**Gestion des Ressources Humaines**, 3ème édition, Armand Colin Édition : Paris, France , p159.

المبحث الثاني: عوامل، نظريات وقياس الرضا الوظيفي

يختلف معنى الرضا من عامل إلى آخر، وحتى لنفس العامل من وقت لآخر، كما يختلف من منظمة لأخرى، ومن بيئة لأخرى، وقد يكون الموظف راضياً عن عامل معين وغير راض عن عوامل أخرى، وهذا ما يتطلب ضرورة قيام المديرين بمعرفة عوامل الرضا الوظيفي، ومحاولة فهمها وتفسيرها والأخذ بها في فهم الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه؛ من أجل العمل على تطويره وتحسينه، وفي سبيل تفسير الرضا الوظيفي قام كثير من العلماء المختصون في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع بدراسة موضوع الرضا الوظيفي من جوانب مختلفة ومتعددة وبالاعتماد على مداخل مختلفة، وقد انبثقت عن هذه الدراسات والبحوث تطوير مجموعة نماذج ونظريات مفسرة لظاهرة الرضا الوظيفي، يستطيع أن يستعين بها المهتمون والمديرون للقيام بالفهم والتحليل والتنبؤ بمستويات الرضا الوظيفي في المنظمات التي يديرونها أو يعملون لحسابها، كما أن على المديرين الانتباه إلى أن معرفة اتجاهات وسلوك العاملين نحو العمل ليس بالأمر السهل؛ لأنه من الصعوبة بما كان معرفة حقيقة الرضا الوظيفي بدقة من خلال الملاحظة المجردة والبسيطة، ولمعالجة هذه الإشكالية قام مجموعة من علماء السلوك التنظيمي والإدارة وعلماء النفس بجهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس،⁽¹⁾ التي تستعمل لحساب مستويات الرضا الوظيفي بشكل أكثر دقة وبطريقة علمية بعيدة عن الصدفة والملاحظة المجردة، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى كل ما سبق بشكل أكثر تفصيلاً من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول:** عوامل الرضا الوظيفي؛

- **المطلب الثاني:** نظريات ونماذج الرضا الوظيفي؛

- **المطلب الثالث:** أساليب قياس الرضا الوظيفي.

(1) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، المصدر سبق ذكره، ص 206.

المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي محصلة لمجموعة من العوامل والمحددات التي تسهم في تحقيق الإحساس بالرضا أو عدم الرضا،⁽¹⁾ وقد تعددت الأبحاث والدراسات المتعلقة بعوامل الرضا الوظيفي،⁽²⁾ التي بينت أنه يتأثر بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه، أو عن العمل أو البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى عوامل الرضا الوظيفي كما يلي:

1. مجموعة عوامل شخصية تتعلق بالعامل نفسه: لقد بين المتخصصون في الرضا الوظيفي أن هناك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي والتي ترجع إلى العامل نفسه، وقد قسمت هذه العوامل إلى ما يلي:

1.1. عوامل ديمغرافية: والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم الديمغرافية مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي والدرجة الوظيفية، ومدة الخدمة، فقد بينت الدراسات إلى أن الإناث يتفوقن على الذكور في الرضا الوظيفي، ففي إحدى الدراسات التي شملت 630 فردا وجد أن 55% من الذكور و35% من الإناث غير راضون عن أعمالهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن حاجات الإناث المالية أقل من حاجات الذكور غالبا، إلا أن العلاقة بين جنس الموظف ورضاه غير ثابتة، ولكن تعتمد على درجة التمييز بين الجنسين من قبل الإدارة في العمل،⁽³⁾ وتشير بعض البحوث إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين السن ودرجة الرضا، حيث توصلت إلى أنه عند التقدم في العمر يصبح العامل أكثر واقعية وتخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الذي ينتمي إليه، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي، كما توصلت الدراسات إلى أن العمال الأكثر تعلما يكونون أقل رضا من العمال الأقل تعلما، أما بالنسبة للمركز الوظيفي فأصحاب المراكز المرتفعة غالبا ما

(1) - حسن عطاس الخبري، المصدر سبق ذكره ، ص، 25.

(2) - سهيلة محمد عباس، (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل: عمان، الأردن، ص، 176.

(3) - بن عبيد عبد الباسط ، المصدر سبق ذكره، ص:39.

يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل من حيث المستوى الإداري، (1) كما بينت الدراسات أن العلاقة بين طول الخدمة والرضا الوظيفي ايجابية ، فكلما زادت الفترة التي يمضيها الفرد في نفس الوظيفة كلما زادت خبرته ومعرفته ودرجة تكيفه مع العمل، وبالتالي زيادة رضاه عن العمل، إلا أن هذا الشعور بالرضا ليس مطلقاً، حيث أبرزت بعض الدراسات أن هناك علاقة سلبية بخصوص الرضا الوظيفي وفترة الخدمة. (2)

2.1. عوامل ذاتية: وهي عوامل شخصية داخلية متعلقة بذات الفرد ولا دخل للمنظمات فيها وإن أمكن التأثير فيها نوعاً ما، (3) وقد أشار فرووم (Vroom) إلى أن الأفراد الذين لهم قدرة عالية على التكيف والذين يقنعون بما يتاح لهم من إشباع يكون رضاهم الوظيفي أكبر من أولئك الذين يحتفظون بطموح وأهداف إشباع عالية، ومن جهة أخرى فإن الأفراد الأكثر تحملاً لضغوط العمل والأكثر تفاؤلاً وسعادة في حياتهم يتوقع أن يكونوا أيضاً يتمتعون برضا وظيفي عالي، أما العاملون الذين يعانون من اضطرابات في شخصيتهم يجدون صعوبة في الشعور بالرضا الوظيفي، (4) وبالإضافة إلى عوامل الشخصية فقد كان للقيم دوراً كبيراً في التأثير في الرضا الوظيفي، هذه القيم التي تختلف من مجتمع لآخر، كما تختلف من فرد لآخر، حيث أن أهم القيم الفردية هي الحرية، الابتكار، الاستقلالية، التعاون، الإتقان والأمان؛ فقد بينت الأبحاث أنه كلما كانت بيئة العمل متوافقة مع قيم الفرد وإشباع حاجاته، كلما كانت درجة رضاه عن عمله عالية، (5) كما أن اتجاهات العاملون والتي تحدد استعدادهم وتحملهم للعمل تدخل كعامل مؤثر في مستوى الرضا بالإضافة إلى عملية الإدراك فقد تبين أنها تؤثر في مستويات الرضا الوظيفي (6) بالإضافة إلى الدوافع (Motives) والتي عرفها بيرلسون وستيرز بأنها الحالة الداخلية أو القوة الداخلية التي تتبع من الفرد والتي تتشبط وتحرك الفرد توجه وتدفع سلوكه لتصرف معين، وتنقسم الدوافع إلى نوعين: دوافع

(1)- إيهاب أحمد عويضة، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 23-24.

(2)- بن عبيد عبد الباسط ، المصدر سبق ذكره ، ص، 4.

(3)- زرقة أحمد، المصدر سبق ذكره ، ص، 66.

(4)- إيهاب أحمد عويضة، المصدر سبق ذكره ، ص، 24.

(5)- عبد الفتاح محمد دويدار، المصدر سبق ذكره ، ص، 46.

(6)- إيهاب أحمد عويضة، المصدر سبق ذكره ، ص، 24.

أولية فيزيولوجية فطرية ودوافع مكتسبة من خلال تفاعل الفرد مع بيئته⁽¹⁾، وعلى المدير الذكي أن يحاول فهم هذه الدوافع ويستغلها من أجل تحريك سلوك الفرد للإحساس بالرضا الوظيفي.

2. مجموعة عوامل تنظيمية: وتنقسم إلى:

1.2. مجموعة عوامل العوائد المادية: تضم هذه المجموعة مجموعة العوامل المادية التي تؤثر في مستويات الرضا الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر، ويمكن التطرق لهذه العوامل من خلال التقسيم التالي:

1.1.2. العوامل المادية المباشرة:

- **الأجر:** عرف الأجر (wage) بأنه المقابل المادي الذي يتلقاه العامل كمكافأة على الجهد الذي قدمه لصاحب العمل²، وتعتبر سياسة الأجور إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي إلى توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد³، حيث يرى بورتر ولولر (Porter & Lawler) بأن رضا الفرد في المنظمة له علاقة وطيدة بكيفية إدراكه للجزء (الأجر) الذي يتلقاه؛ فإذا كان يرى أن الأجر الذي يتلقاه يساوي أو يفوق الأجر المقارن (المرجعي الذاتي) فإن الفرد يكون راضياً، والعكس صحيح⁴، وقد أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا وكلها أكدت وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي، غير أن البعض مثل "هرزبرغ" يرون ألا 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 معنوية⁵.

(1) - خالد عبد الرحمن الهيتي، أكرم أحمد الطويل، المصدر سبق ذكره، ص 432-434.
(2) - زهية عزبون، (2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة وحدة نوميديا في قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص، 86.
(3) - خالد عبد الرحمن الهيتي، أكرم أحمد الطويل، المصدر سبق ذكره، ص، 446.
(4) - خديجة بوخلف، (2007): أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للاتباع، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والانظروفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، ص، 126.
(5) - أحمد صقر عاشور، (1989): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية: بيروت، لبنان، ص، 145.

- **الحوافز المادية الثانوية** : الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته تجاه 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،⁽¹⁾ تعتبر العلاوات من الحوافز المادية وتتمثل في المبلغ الذي يدفع للفرد أو يضاف لأجره بصفة استثنائية أو دورية، فتقدم دعماً مالياً إضافياً للعامل فترفع من معنويات الأفراد العاملين، كما تدخل المكافآت التشجيعية ضمن هذا البند وتعد على العموم من العوامل المساعدة على إثارة دوافع العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي⁽²⁾.

- **المشاركة في الأرباح**:⁽³⁾ إن نظام المشاركة في الأرباح مفهوم ليس بالحديث فقد بدأ في أمريكا أواخر القرن الثامن عشر، ثم انتشر في بقية دول العالم، وتشمل المشاركة في الأرباح تلك النسبة المقتطعة من أرباح المنظمة التي يتم توزيعها على العاملين، وقد تبين أن إشراك العاملين في أرباح المنظمة له تأثير في إحداث الرضا الوظيفي للعمال.

- **الترقية**:⁽⁴⁾ تعتبر الترقية تقليد الموظف أو العامل وظيفة 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.

(1)- زكي حنوش، (1985): الحوافز والتنمية الشاملة، مجلة الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، (العدد47)، حلب، سوريا، ص، 86.

(2)- زهية عزيزون، المصدر سبق ذكره ، ص، 87.

(3)- المصدر نفسه ، ص، 87.

(4)- أحمد صقر عاشور، المصدر سبق ذكره ، ص147.

1.1.2. العوامل المادية غير المباشرة:

- **خدمات التغذية:** تعتبر التغذية أهم عنصر يمد العامل بالطاقة اللازمة لممارسة نشاطه بكل فعالية،⁽¹⁾ ونظرا لأهمية هذا العامل الحيوي وجب على المنظمات الاهتمام به من أجل استخدامه كمؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

- **الخدمات الصحية وخدمات السلامة:** أهم ما يفكر فيه العاملون هو ممارسة نشاطهم في بيئة وظروف صحية، فاهتمام الإدارة بالظروف الصحية لعاملها أهمية كبرى، حيث تبعث في نفوسهم الشعور بالارتياح والسلامة مما يجعلهم يدركون ما تقدمه وتوفره الإدارة من وسائل سلامة وصحة وهذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا عن العمل في مثل هذه المنظمات.

- **خدمات النقل:**⁽²⁾ إن توفر مثل هذا النوع من الخدمات يضمن راحة أكبر ورفاهية أعلى للعامل ومنه قدرته على أداء مهامه، حيث تجنبه التعب والإرهاق والتأخر عن وقت العمل، وبالتالي تعد سببا في التخفيض من الإجهاد الذي يؤثر عادة على موقف الفرد اتجاه العمل، كما أن عدم توفر هذه الخدمة - خاصة في المنظمات الكبرى مثل المطارات والمصانع- يسبب غالبا تأخر التحاق العمال بوظائفهم نظراً لإضطرارهم استغلال وسائل نقل متعددة، كما تتسبب في ارتفاع معدلات التغيب عن العمل، وزيادة الإرهاق الجسدي وحتى النفسي، بسبب ضغوط المواصلات وتكاليفها، كما بينت الأبحاث أن توفر أو عدم توفر وسائل النقل يؤثر في رضا العاملين بصفة غير مباشرة.

1.2. مجموعة عوامل مرتبطة بظروف العمل: يقصد بظروف العمل كل ما يحيط بالفرد في

عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه عمله، والمجموعة التي يعمل فيها، وتنقسم ظروف العمل إلى مادية (فيزيائية) وظروف غير مادية (اجتماعية)،⁽³⁾ تضم هذه المجموعة مجموعة عوامل تؤثر في مستويات الرضا الوظيفي ومن بينها الظروف المادية للعمل؛ حيث بدأ الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل (Physical Work Conditions) وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال "التون" مايو وتجارب "هاوثورن") فأجرى حولها الكثير من

(1) - زهية عزبون، المصدر سبق ذكره ، ص، 88.

(2) - المصدر نفسه ، ص ص، 89-90.

(3) - خالد عبد الرحمن الهيتي، أكرم أحمد الطويل، المصدر سبق ذكره ، ص، 249.

الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات تحمل إزاء هذه العوامل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها، وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي،⁽¹⁾ كما تؤثر الظروف الإجتماعية (**Social Work Condition**) لجماعات العمل على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي،⁽²⁾ وتبين الدراسات أن العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمي إليها، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى درجة حين يشبع حاجته الإجتماعية وهي حب الإنتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل،⁽³⁾ ويجدر الإشارة هنا إلى وجود عوامل أخرى تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي ترتبط مباشرة بمحتوى العمل؛ حيث 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 هيرزبرغ (**Harzberg**) في أبحاثه، ويعتبر هيرزبرغ (**Harzberg**) 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 يمكن الاعتماد على الحلول التي تقوم على الإثراء الوظيفي، التدوير الوظيفي وتمكين العاملين لزيادة مستويات الرضا الوظيفي،⁽⁴⁾ ويضيف المختصون عامل آخر مرتبط بالعمل يؤثر بشكل كبير في الرضا الوظيفي وهو ساعات العمل؛ حيث بينت الأبحاث والتجارب أنه لا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسياً وعضوياً، وبناءاً على ذلك راح

(1) - أحمد صقر عاشور، المصدر سبق ذكره، ص:151.

(2) - المصدر نفسه ، ص:70.

(3) -المصدر نفسه ، ص:152- 154.

(4) - المصدر نفسه ، ص:156.

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. (1)

1.2. مجموعة عوامل إدارة العمل: تضم هذه المجموعة مجموعة عوامل مرتبطة بكيفية إدارة العمل تؤثر في مستويات الرضا الوظيفي ومن بينها **نمط الإشراف**؛ حيث يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية، وقد أكدت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم، كما يرى المختصون أن توسيع نطاق الإشراف يزيد من المساواة الإدارية مما يدعم سياسة غلق الأبواب أمام المستويات الدنيا (العمال) وهو ما يثير غضب وعدم رضا العمال في المنظمة (2)، كما تدخل قيم وأهداف المنظمة كعنصر فعال في الرضا الوظيفي وقد توصلت الأبحاث إلى أنه 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 (3)، كما تعتبر سياسة عمل المنظمة وطريقة الاتصال من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي 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.

3. مجموعة عوامل بيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الإلتزام الاجتماعي والإلتزام البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو إلى المدينة) لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل. ونظرة

(1) - أحمد صقر عاشور، المصدر سبق ذكره، ص، 157.

(2) - جميل أحمد توفيق، (1999): إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص، 292.

(3) - أحمد صقر عاشور، المصدر سبق ذكره، ص، 157.

المجتمع إلى الموظف ومدى تقريره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك ينعكس إيجاباً وسلباً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته،⁽¹⁾ ويعبر الإلتزام الإجتماعي عن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي، الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته، كما يجب أن ننتبه إلى نظرة المجتمع المحلي للموظف ومدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمؤسساته ونظمه من أوضاع وقيم، وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجاباً وسلباً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته، بالإضافة إلى الرضا العام عن الحياة حيث يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التمسك في حياتهم غير راضون عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والإجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التماسية إلى عملهم.⁽²⁾ كذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل، أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة رضا هذا العامل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهماً بالنسبة إليه، إذ أن هناك مصادر دخل أخرى كثيرة ينفق منها على نفسه وعلى أفراد أسرته.⁽³⁾

المطلب الثاني: نظريات ونماذج الرضا الوظيفي

مع ازدياد الإهتمام العلمي والعملي بموضوع الرضا الوظيفي، ظهرت الحاجة إلى دراسة هذا المفهوم وفهم كل جوانبه المتعددة وإرصاصاته الكثيرة وأثاره المتوقعة، وذلك من أجل إعداد إطار نظري علمي من خلال تطوير واستحداث نماذج ونظريات مفسرة للرضا الوظيفي يمكن استخدامها في محاولة فهم هذه الظاهرة السلوكية المعقدة، ثم التنبؤ، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم النماذج والنظريات المفسرة للرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

(1) - سالم تيسير الشرايدة، المصدر سبق ذكره ، ص100.

(2) - أحمد ماهر، (2002): المصدر سبق ذكره ، ص243.

(3) - أحمد صقر عاشور، المصدر سبق ذكره، ص157.

(3) - سالم تيسير الشرايدة، المصدر سبق ذكره ، ص100.

1. نظرية سلم الحاجات لماسلو (Hierarchy Of Needs): الرضا حسب ماسلو (Maslow) عملية تنقيد بمقدار تلبية الحاجات البشرية المستمدة من طبيعة الإنسان بالترتيب وحسب أهميتها، حيث يبدأ الفرد في إشباع حاجاته الأساسية، ثم يسعى إلى تحقيق حاجات الأمان، إلى أن يصل إلى تحقيق الذات الممتلئة في أعلى سلم الحاجات، (1) ويجدر الذكر أن هناك ملاحظات أثرت حول نظرية ماسلو، من أهمها أنه ليس ضرورياً أن يكون إدراك الفرد للحاجات المختلفة وأهميتها النسبية واحداً، كما أنه ليس ضرورياً الانتقال من الحاجات الأدنى إلى الحاجات الأعلى مباشرة بالترتيب نفسه الذي اقترحه ماسلو في نظريته. (2)

2. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Harzberg): وتسمى أيضا بنظرية الدافعية- الوقائية (Motivation- hygiene Theory) (3)، وتعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية ماسلو للحاجات، (4) وقد طور هذه النظرية العالم الأمريكي هيرزبرغ (Harzberg) سنة 1959 بعد دراسة شملت مائتين من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسبرغ الأمريكية لمعرفة دوافع العمل لديهم ومدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال، (5) وتوصلت هذه الدراسة إلى حقيقة أن الرضا الوظيفي وعدمه إنما هما بعدان وجانبان مستقلان عن بعضهم البعض، (6) كما توصلت تلك الدراسة إلى أن مشاعر الرضا والسعادة عند العاملين تقترن بعوامل متعلقة بالعمل نفسه أو ما يطلق عليها بالعوامل الدافعية (motivational factors) وهي عوامل يؤدي نقصها أو عدم توفرها إلى شعور الفرد بعدم الرضا، أما توفرها فلا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا، (7) وتتمثل هذه العوامل في: القدرة على الإنجازات، المسؤولية لانجاز العمل، الحصول على التقدير، فرص الترقية، أما مشاعر عدم الرضا فإنها مقترنة بعوامل تتعلق ببيئة العمل وتسمى بالعوامل الوقائية (hygiene factors) مثل:

(1) - خديجة بوخلف، المصدر سبق ذكره، ص، 133.

(2) - عبد الله المدلج، (2003): قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص، 35.

(3) - Tan T.Hong, Amna W, (2011): Herzberg's Motivation -Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money, *Asian Academy of Management Journal*, Universiti Sains Malaysia Press, (Vol. 16, No. 1), p.76.

(4) - محمودية شهيرة، (2001): الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر، ص، 38.

(5) - عبد الله المدلج، المصدر سبق ذكره، ص، 37.

(6) - رونالد ريجيو، المصدر سبق ذكره، ص، 237-238.

(7) - محمد الاصقه، المصدر سبق ذكره، ص، 32.

أنظمة وإجراءات العمل، طبيعة الإشراف، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، الأجر، ظروف العمل المادية.

3. نظرية الحاجات لماكلياند (McClelland): وتسمى أيضا بنظرية الحاجات المتعلمة (Learned Needs Theory) ⁽¹⁾، وقد بدأ تطور هذه النظرية على يد عالم النفس الأمريكي ديفيد ماكلياند (David McClelland) سنة 1961 وانتهت سنة 1975، ⁽²⁾ حيث توصل في دراسته إلى أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات هي: الحاجات إلى القوة، الحاجات إلى الإنجاز والحاجات للانتماء، فالأفراد الذين لديهم ميل نحو القوة تجدهم يبحثون عن فرص لكسب المركز والسلطة، وهم يندفعون نحو المهام التي توفر لهم مصادر القوة، أما الأفراد الذين لديهم حاجات الإنجاز فإنهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق والتميز وهم يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عند انجاز شيء ما ⁽³⁾، وبالنسبة للأفراد الذين لديهم حاجات الانتماء فإنهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين وإشباع علاقات صداقة وهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع الزملاء في العمل. ⁽⁴⁾

4. نظرية ألدريفر (Alderfer): طورت هذه النظرية من قبل الأستاذ كلايتون ألدريفر (Clayton Alderfer) سنة 1972، أستاذ بجامعة يال (Yale University) وذلك في محاولة منه لإعادة النظر في سلم الحاجات لماسلو، ⁽⁵⁾ وقد قام ألدريفر بتقليص حاجات الفرد إلى ثلاث مجموعات: الأولى حاجات البقاء؛ ويمكن إشباعها بواسطة الماء، والغذاء، الأجور وظروف العمل، أما المجموعة الثانية فهي حاجات الارتباط؛ ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، أما المجموعة الثالثة فسامها بحاجات النمو؛ وترتكز على تطوير قدرات الفرد والرغبة في النمو ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو ابتكاري، ⁽⁶⁾ ويرى الباحثون أن ألدريفر يتفق مع ماسلو بشأن تدرج الحاجات الإنسانية على شكل سلم، كما اتفق معه في أن الحاجات غير المشبعة هي

(1)- إحسان دهش جلاب، المصدر سبق ذكره، ص، 242.

(2)- رونالد ريجيو، المصدر سبق ذكره ، ص، 233.

(3)- سامر جلد، المصدر سبق ذكره، ص، 112.

(4)- عبد الله المدلج، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 41-42.

(5)- إحسان دهش جلاب، المصدر سبق ذكره، ص، 224.

(6)- إيهاب أحمد عويضة، المصدر سبق ذكره ، ص، 25.

التي تقف وراء السلوك والذي يمكن تفسيره (الرضا الوظيفي مثلا) من خلالها، لكن على عكس ماسلو فان الدريفر يرى أن الفرد يستطيع الانتقال بين الحاجات الثلاث حسب مستوى الخبرة التي يمتلكها أو حسب مستوى الإحباط الذي قد يعترى الفرد. (1)

5.نظرية التوقع لفرووم (Expectancy Theory): تقوم نظرية التوقع لصاحبها فيكتور فرووم (Victor Vroom) عام 1964 على فكرة بسيطة مفادها أن الأفراد سوف يندفعون نحو زيادة جهودهم في العمل متى اعتقدوا أنه لديهم القدرة على القيام بها، وأن القيام بتلك الجهود يمكن أن يحقق نتيجة معينة تعود عليهم بالعوائد،⁽²⁾ وهي تنظر إلى العامل على أنه فرد عاقل ومفكر ويتخذ قراراته بعد إجراء تحليل دقيق لاحتمالات الربح والخسارة، وقد قدمت هذه النظرية جملة من الاقتراحات بغية مساعدة المديرين في فهم الدافعية إلى العمل لمحاولة تحفيزهم وزيادة مستويات الرضا لديهم ومن بين هذه الإقتراحات: (3) على المديرين تحديد وللجميع-بطريقة دقيقة- مردود العمل (المكافآت المحتملة)، وكذلك العطاء الذي يمثل مقدار الجهد المرتبط بالأداء المطلوب ونوعيته؛ كما أن المديرين ملزمون بتوضيح العلاقة بين الأداء والمردود، فالعاملون يحتاجون معرفة وبصورة مسبقة ما إن كانوا سيحصلون-وبالتأكيد- على مكافآت محددة إذ هم أنجزوا أهدافا معينة من العمل؛ ولا بد للمديرين أيضا التأكد من أن الأهداف الملقاة على عاتق العامل هي في متناول يده ولديه القدرة على تنفيذها.

6.نظرية العدالة/ المساواة لأدمز (Equity Theory):⁽⁴⁾ تدور هذه النظرية حول العلاقة بين بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وهي تنظر إلى العامل بأنه فرد عاقل، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، وتستند هذه نظرية التي وضعها ستاسي أدمز (Stacey Adams) عام 1965 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يتحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف المشابهة وفي

(1)- إحسان دهش جلاب، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 225-226.

(2)- محمود سلمان العميان، المصدر سبق ذكره ، ص 292.

(3)- رونالد ريجيو، المصدر سبق ذكره ، ص ، 254.

(4)- محمود سلمان العميان، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 298-299.

نفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا الوظيفي، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بالغبن وعدم الرضا عن عمله.

7. نظرية تحديد الأهداف للوك (Goal-Setting Theory): (1) توصلت نظرية تحديد الأهداف لصاحبها الأمريكي ايدوين لوك (Edwin A. Locke's) والتي طورها عام 1976، إلى أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة العامل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدى، وكلما استطاع العامل توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل، وبين أن العوامل التي يرغب فيها الفرد ليست بالضرورة تلك الموجودة في سلم تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد على إدراك وشعور كل فرد على حدى مما يحصله من عوائد ويرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتاسب أسلوبه في الحياة.

8. نظرية التعزيز لسكينر (Reinforcement Theory): لقد تم تطوير نظرية التعزيز من طرف سكينر (Skinner) ، وتؤكد هذه النظرية على أن السلوك (الرضا) وظيفة لنتائجه، وتعتمد على مبادئ نظرية التعلم، (2) وبنى سكينر نظرية التعزيز إنطلاقاً من فكرة أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقة بين المثير والإستجابة، وهذا ما معناه أن النتيجة التي تعقب حدوث السلوك، تؤدي إلى زيادة الرغبة أو عدم الرغبة في تكرار حدوث ذلك السلوك مرة أخرى؛ حيث يرى سكينر أنه في حالة وجود مثيرات وعوامل ايجابية فإنه سينتج عن ذلك تثبيت وتأكيد سلوك إيجابي مثل الرضا الوظيفي، والعكس صحيح، فالأفراد حسب هذه النظرية يفضلون تكرار السلوك والأداء الذي يقود إلى الإشباع والرضا، ويتعدون عن السلوك والأداء الذي لا يحقق الإشباع والرضا المطلوب. (3)

9. نظرية المقاومة للاندي (Opponent Theory): (4) لقد قام لاندي (Landy) بتقديم هذه النظرية في عام 1978، وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل فيها، ويفترض لاندي أن الفرد يكون راضاه عالياً في بداية

(1)- احمد ماهر، (2002): المصدر سبق ذكره ، ص 299.

(2)- رونالد ريجيو، المصدر سبق ذكره ، ص ، 256.

(3)- هاني حمد الراجحي، (2003): التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص، 46.

(4)- ايناس نواوي قلمبان، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 59-60.

التحاقه بالخدمة ثم يضعف شيئاً فشيئاً، ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لديه، وذلك لحفظ التوازن ذاتياً، وهذا ما يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا، ويبين لاندي أن هذا العامل الذي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أو ايجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤدي للفرد، كما أن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسؤولة عن تفاوت مستويات الرضا بين الأفراد.

10. نموذج بورتر ولولر (Porter & Lawler model): يعود الفضل في تطوير هذا النموذج إلى أعمال كل من من بورتر ولولر (Porter & Lawler) عام 1968 بالإعتماد على نموذج فرووم (Vroom)، ويقوم هذا النموذج على فكرة الربط بين الإنجاز (الأداء) والعائد (المكافآت)، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم الرضا، ويكبح الدافعية في الاستمرار في الجهد، وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من المؤثرات أو العوائد (المكافآت): النوع الأول يسمى بالعوائد الذاتية (Intrinsic Rewards)؛ وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وتسبق في العادة الحاجات العليا عند الفرد، أما النوع الثاني فيسمى بالعوائد الخارجية (Extrinsic Rewards)؛ وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا مثل الأجر، الترقيّة والأمن الوظيفي. (1)

11. نموذج لولر (Lawler model): (2) طور لولر نموذج سنة 1973 يرى فيه أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد ذات علاقة بثلاث أبعاد هي: الأجر، الإشراف (العلاقات مع الزملاء والرؤساء) والرضا عن العمل ومحتوى الوظيفة كالإنجاز والمسؤولية والصلاحيات.

(1) - إيهاب أحمد عويضة، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 15-16.

(2) - ايناس نواوي قلمبان، المصدر سبق ذكره ، ص، 60.

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا الوظيفي عملية مهمة للمديرين، وتعتبر عملية القياس هي الخطوة الأولى واللبنة الأساسية في دراسة وفهم ظاهرة الرضا الوظيفي⁽¹⁾، وعليه كان تطوير طرق لقياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية،⁽²⁾ من أجل مساعدة المديرين على التعرف على مستويات الرضا الوظيفي في المنظمات التي يعملون فيها لأنهم يعتبرونه مؤشرا للكفاءة التنظيمية،⁽³⁾ ومن المهم أن لا يفهم أن قياس الرضا الوظيفي عملية سهلة كما لا يجب أن يفهم أنه عملية مستحيلة⁽⁴⁾، بل يجب الدقة وعدم التسرع في قياس الرضا الوظيفي، ومن المفيد هنا أن يتم التنبيه إلى أن هناك بعض المنظمات العريقة التي قامت بتطوير مقاييس خاصة بها للقيام بتقدير مستويات الرضا الوظيفي لدى عاملها، وعادة ما يتم تقسيم طريقة قياس الرضا عن العمل إلى نوعين من المقاييس الأولى موضوعية والثانية ذاتية،⁽⁵⁾ ويطلق عليهم بعض الباحثون تسمية أخرى تتمثل في مقاييس الرضا الوظيفي المباشرة وغير المباشرة⁽⁶⁾، وسيتم التعرف في هذا المطلب المهم إلى كيفية قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين اعتمادا على التقسيم السابق من خلال ما يلي:

1. مقاييس موضوعية (غير مباشرة): وهي مقاييس تقوم بتقدير الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له، مثل الغياب، ودوران العمل وغيرها، ويغلب على هذه المقاييس الطابع الموضوعي بسبب استخدام وحدات قياس موضوعية، لتقدير مدى الرضا الوظيفي،⁽⁷⁾ وتتضمن

(1) - صلاح عبد الجليل الصلاحي، (2009): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص، 65.

(2) - أحمد المشيخي، (2012): الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، ص، 38.

(3) - علاء توفيق شقير، المصدر سبق ذكره ، ص، 31.

(4) - كمال بوعجناق، (2006): دوافع اختيار مهنة التربية الرياضية وعلاقتها بدرجة الرضا الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، ص، 170.

(5) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المصدر سبق ذكره ، ص، 235.

(6) - Jacques legres, Daniel penartin, (1981): *pratique des relations humaines dans l'entreprise*, les éditions d'organisation : paris, France, p . 71.

(7) - خديجة بوخلف، المصدر سبق ذكره ، ص، 138.

المقاييس الموضوعية أسلوب الملاحظة، الذي يقوم على أخذ رأي وملاحظة المديرين حول مستوى رضا موظفيهم، والذي قد يدركونه من خلال ملاحظتهم لسلوكيات العمال، (1) كما يشكل عدد الشكاوي والتظلمات المرفوعة إلى الإدارة، وحتى عدد حوادث العمل مؤشرا كميًا عن مستوى الرضا العام، فكلما زادت حدتها كان الرضا ضعيفاً، وكلما نقصت كان الرضا مرتفعاً، لكن ما يعاب على هذه المقاييس أنها تعتبر عامة، تفيد فقط في التنبيه إلى مستوى الرضا الوظيفي دون الدخول في تفاصيل أكثر، ومن أشهر المقاييس الموضوعية الكمية التي تعتمد على المؤشرات السلوكية للعامل: معدل الغياب، ومعدل دوران العمل (التخلي عن العمل) فكلما زادت هذه المعدلات دل ذلك على وجود مستوى ضعيف من الرضا وكلما انخفضت المعدلات دل ذلك على وجود مستويات مقبولة وحتى جيدة من الرضا الوظيفي، وسيتم التعرف على هذين المقياسين من خلال ما يلي:

1.1. معدل الغياب عن العمل: يعتبر معدل غياب الفرد غير المبرر عن عمله مؤشراً كمياً يمكن استخدامه في معرفة مستوى الرضا الوظيفي العام، (2) فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالإستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج، ويحسب معدل الغياب عادة كالتالي (3): $\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد} \times 100}{\text{عدد أيام العمل الفعلية} \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين}}$ ، وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل: شهر، فصل، ستة أشهر، موسم، وأيضاً بالمقارنة بين منظمات من نفس النشاط أو النوعية تتخذ كميّار لإستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا. (4)

2.1. معدل دوران العمل: يعتبر معدل دوران العمل وخاصة عن طريق ترك العمل الإختياري مؤشراً كمياً يمكن استخدامه في معرفة مستوى الرضا الوظيفي العام، (5) ويمكن استخدام معدل

(1) - صلاح عبد الجليل الصلاحي، المصدر سبق ذكره ، ص 66-67.

(2) - محمودية شهيرة، المصدر سبق ذكره ، ص 41.

(3) - أحمد صقر عاشور، المصدر سبق ذكره، ص 405.

(4) - المصدر نفسه ، ص 406.

(5) - محمودية شهيرة، المصدر سبق ذكره ، ص 42.

دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (إستقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الإختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا، ويحسب معدل دوران العمل كما يلي: [معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = (عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة × 100) \ (إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة)]، والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن البيانات الصادرة عن مؤشر الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها. (1)

2. **مقاييس ذاتية (مباشرة):** وهي مقاييس تقوم بتقدير الرضا الوظيفي بطريقة مباشرة، وتعتمد على جمع البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل الاستمارات، أو باستخدام طريقة المقابلة الشخصية، ومن أشهر المقاييس الذاتية ما يلي:

1.2. **أسلوب الاستبيانات المقننة:** تلجأ الكثير من المنظمات والشركات - في حالات كثيرة - إلى استخدام أدوات القياس المقننة، ولهذا الأسلوب إيجابيات كثيرة من بينها انخفاض التكاليف، وإتاحة إمكانية مقارنة النتائج مع نتائج القياس لمنظمات أخرى من نفس الطبيعة (2)، ويعد هذا الأسلوب من أشهر الأساليب (3) وأكثرها انتشارا في قياس الرضا الوظيفي، ويدخل ضمن هذه الإستبيانات ما يلي:

1.1.2. **إستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire):** وقد أصبحت هذه الطريقة من أشهر طرق قياس الرضا الوظيفي ولقد صممت لقياس رضا العامل عن وظيفته بدقة، (4) وتعود جذور هذه الاستبانة إلى أعمال كل من كارلسون (Carlson et all) وزملائه بمساعدة وبيز وأندرسون (Weiss & Anderson)، حينما قاموا سنة 1962 بدراسة تابعة لمركز العلاقات الصناعية للأبحاث التابع لجامعة مينيسوتا دامت ثلاث سنوات، إهتمت بتطوير مقياس يتكون من استقصاء 22 بعدا من أبعاد الرضا الوظيفي لحوالي 638 للعاملين

(1)- أحمد صقر عاشور، المصدر سبق ذكره، ص ص407.

(2)- رونالد ريجيو، المصدر سبق ذكره، ص، 270.

(3)- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، المصدر سبق ذكره، ص206.

(4)- Travis G. Worrell,(2004): **School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later**, PhD, Counselor Education, Polytechnic Institute, Virginia University, p, 17.

المعاقين حركيا في قطاع الصناعة بأميركا،⁽¹⁾ ثم تم طرح مقياس مينيسوتا⁽²⁾ سنة 1967 بصفة رسمية متكونا من 100 سؤال تستخدم في قياس الرضا الوظيفي وقابلة للتطبيق على قطاعات مختلفة من العاملين في ميادين الصناعة والتربية وحتى الصحة، كما تم إعادة إصدار نسخة وجيل جديد لمقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي سنة 1977، تحتوي على عشرين جانبا من جوانب الرضا الوظيفي،⁽³⁾ كما تم بمرور الزمن تطوير إستمارة تتكون من 20 سؤال فقط يمكن من خلالها قياس الرضا الكلي للعاملين.

2.1.2. استبانة دليل وصف العمل (Job Descriptive Index): يعتبر فرروم وروزونسكي (Vroom & Roznowski) أن مقياس JDI من أهم وأكثر مقاييس مستوى الرضا الوظيفي إحتراما ودقة،⁽⁴⁾ وقد تم تطوير هذا المقياس من قبل سميث وزملائه (Smith et All) سنة 1969، وتعتبر صيغة مختصرة لإستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي⁽⁵⁾، ويعتمد هذا الاستبيان على قياس مستوى الرضا لخمس جوانب متعددة للعمل وهي: المهنة في حد ذاتها، الإشراف، الراتب أو الأجر المادي، الترقيّة، والعلاقة مع الزملاء، تضمن كل بعد من هذه الأبعاد من 9 إلى 18 جملة قصيرة لقياس مستوى الرضا،⁽⁶⁾ ومنذ تطوير هذا المقياس في الستينات من القرن الماضي، فقد تم استخدامه على مستوى واسع جدا،⁽⁷⁾ وتم تطويره لأكثر من مرة.

3.1.2. إستبانة شفلد للرضا الوظيفي (Sheffield Satisfaction Questionnaire): سنة 1999 أصدرت جامعة شيفلد في بريطانيا مقياس للرضا الوظيفي، وقد تم تطوير هذا الدليل بالإعتماد على

(1) Robert E. Carlson, (1962): **The Measurement of Employment satisfaction**, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Industrial Relations Center, University Of Minnesota, USA, pp, 5-6.

(2)- **Minnesota Satisfaction Questionnaire**, Vocational psychology Research, University Of Minnesota Press,usa, 1967.

(3)- Brikend AZIRI, (2011): Job Satisfaction: A Literature Review, **Management Research And Practice** (Vol. 3 No 4), p, 87.

(4)- Angelo J. Kinicki, (2002): Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index:A Review and Meta-Analysis, **Journal of Applied Psychology**, the American Psychological Association, Inc, (Vol. 87, No. 1), p.14.

(5)- رونالد ريجيو، المصدر سبق ذكره ، ص، 271.

(6)-Jeffrey M.Stanton, (2001): Development Of A Compact Measure Of Job Satisfaction: The Abridged Job Descriptive Index, Educational and Psychological Measurement, **Sage Publications**, (Vol. 61 No. 6),p.1105.

(7)- رونالد ريجيو، المصدر سبق ذكره ، ص، 271.

(8)- مروان طاهر الزعبي، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 28-29.

نموذج بيتر وور الذي صدر سنة 1979، وقد اعتمد مطورا هذا المقياس على مقياسين فرعيين، يقيس الأول الرضا الخارجي ويتكون من ثمان فقرات تقيس مقدار الرضا حول مجموعة من العوامل المحيطة التي ليست لها علاقة بمهام العمل مثل الأجر، فرص الترقية، وغيرها، أما المقياس الفرعي الثاني فيقيس الرضا الداخلي أو المعنوي، ويتكون من سبع فقرات، تقيس ردود الأفعال النفسية والسلوكية التي تتعلق بمهام العمل، ويمكن جمعها للكشف عن مستوى الرضا الوظيفي العام، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس تم تطويره ليشمل في صورته النهائية 15 فقرة قصيرة وسهلة الإجابة، وقد تم سابقا استخدام هذا المقياس وتجريبه بشكل مكثف في الأبحاث والاستشارات المتخصصة التي قام بها معهد علم نفس العمل التابع لجامعة شيفلد، وقد طبق هذا المقياس بنجاح في كثير من القطاعات مثل وظائف الرعاية الصحية والمستشفيات، وقطاع الوظائف اليدوية ووظائف القطاع العام، وعمال الإنشاءات وحتى في قطاع صناعة النفط، وقد وجدت العديد من الدراسات أن هذا المقياس قادر على التمييز بحساسية عالية بين العديد من الوظائف، وفي سنة 2007 تم إصدار الطبعة الثانية من مقياس شيفلد للرضا الوظيفي، وقد احتوى هذا الدليل في حلته الجديدة على بيانات إحصائية، موزعة حسب الجنس، العمر، المهنة، الخبرة والقطاع الصناعي، كما تم إيراد بيانات مماثلة لكل من المقياسين الفرعيين للرضا الوظيفي، و يجدر الذكر أن هذه البيانات قد جمعت من العديد من المنظمات في بريطانيا، استراليا ونيوزيلندا، مما يعطي المقياس صفة العالمية.

4.1.2. استبانة بيان الرضا المهني (Pay Satisfaction Questionnaire): (1) يهتم هذا

المقياس بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي، والرضا عن الزيادات في الأجور، والانتظام في الزيادة، ويتم الإجابة عليه باستخدام مدرج مكون من خمس مستويات.

2.2. أسلوب الاستبيانات غير المقننة: وهي عبارة عن قائمة من الاستقصاءات غير المقننة،

وتشمل عددا من عناصر الرضا الوظيفي، ويقابلها مجموعة اختيارات لمستويات الرضا، ويطلب

(1) - إيهاب عياش الطيب، (2008): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص، 56.

من الفرد العامل القيام بملئها بموجب ما قد يدرك به من شعور اتجاهه وظيفته بوضع علامة أمام المستوى المختار، وقد استخدم الباحثون عددا كبيرا من الاستمارات⁽¹⁾، ويتم تطوير هذه الاستبيانات وفق نظرة كل باحث ووفق هدف كل دراسة، وعادة ما يتم الاستعانة بمقياس الاتجاهات الذي طوره الأمريكي ليكارت (Likert) سنة 1932، ويعتمد مقياس ليكارت على أن يقوم العامل أثناء استجابته لأسئلة الاستبيان بوضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، من بين خمس اختيارات هي:⁽²⁾ موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، ثم يتم إعطاء درجة من واحد إلى خمس حسب اتجاه الدراسة، ثم تجميع هذه الدرجات وتحليلها عن طريق التحليل الإحصائي.

3.2. أسلوب الأحداث الحرجة: ويعرف هذا الأسلوب بطريقة القصة والذي طوره العالم الأمريكي هيرزبارغ (Herzberg) سنة 1959،⁽³⁾ يتم من خلاله قياس وتقدير رضا الأفراد، حيث يطلب المستعمل لهذا الأسلوب من العمال أن يصفوا بعض الأحداث المرتبطة بعملهم، والتي حققت لهم الرضا من خلال تذكر الأوقات التي شعر فيها فرد بالسعادة الشديدة اتجاه عمله خلال فترة سابقة مع تحديد أسباب هذا الشعور الجيد، أو عدم الرضا تذكر الأوقات التي شعر فيها الفرد بالاستياء الشديدة تجاه عمله خلال فترة سابقة مع تحديد أسباب هذا الشعور، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات للاكتشاف وترتيب عوامل ومسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الموظفين مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر مباشرة أن نوع الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

4.2. أسلوب المقابلات الشخصية: يعتمد هذا الأسلوب على مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الجوانب والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء والاستبيانات، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، ويكون هذا الأسلوب أكثر فاعلية في المنظمات العائلية، الصغيرة وحتى المتوسطة، وخاصة إذا ما تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وبالمقابل تقل فعالية هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة، وذلك لوجود صعوبات فنية وزمنية ومالية في إعداد هذه

(1) - عبد الله العتيبي، المصدر سبق ذكره، ص، 47.

(2) - زهية عزبون، المصدر سبق ذكره، ص، 125.

(3) - شاطر شفيق، المصدر سبق ذكره، ص، 12.

المقابلات في هذا النوع من المنظمات، وقد أشار الباحثين⁽¹⁾ إلى أن هذا الأسلوب إذا تم استعماله وإدارته بشكل جيد فإنه يمكن في الغالب من الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقا حول اتجاهات العمل والرضا الوظيفي.

5.2. طريقة ثيرستون: يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا⁽²⁾، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام. غير أنه في تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل الإشراف.. الخ) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدا.⁽³⁾

6.2. طريقة الفروق ذات الدلالة: تتكون هذه الطريقة والتي قدمها كل من أسكود وسيسي (Ozgood & Suci) سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل؛ بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي، ثم يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس.⁽⁴⁾

(1) - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، المصدر سبق ذكره ، ص، 208.

(2) - سعد جلال، (1985): المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي: القاهرة، مصر، ص 771.

(3) - أحمد صقر عاشور، المصدر سبق ذكره ، ص ص: 409 - 410.

(4) - المصدر نفسه ، ص 412.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي والتمكين لدى العاملين في المستشفيات

تنقسم منظمات الأعمال إلى منظمات صناعية ومنظمات خدمية؛ فالمنظمات الصناعية هي تلك التي تنتج أوجه نشاط ملموس أو سلعاً (Goods) ملموسة، وأما المنظمات الخدمية فهي تلك المنظمات التي تنتج أوجه نشاط غير ملموسة أو خدمات (Services)، وتعتبر المستشفيات أو مؤسسات الرعاية الصحية أحد أهم وأكبر المنظمات التي تقدم الخدمات الصحية بمختلف أنواعها، وقد اهتمت المجتمعات عبر التاريخ وما تزال بإنشاء وتطوير وإدارة المستشفيات، حتى صار القائمون والمهتمون بالمؤسسات الرعاية الصحية والمستشفيات يسعون في العصر الحالي إلى إثبات وجودها، وضمان استمرارها، في ظل القيود الداخلية والخارجية المتمثلة في الارتفاع المتزايد في تكاليف العلاج، وزيادة الطلب على الخدمات بشكل يجعل تحقيق التوازن بين الطلب والعرض أمر صعب، ومن هنا وجب الاهتمام والتركيز على إدارة المستشفيات لضمان سير العملية الإدارية فيها وسلامة ورشاده استعمال مواردها المتاحة، وحسن إدارة مواردها البشرية، من خلال السهر على توفير كل الوسائل التي من شأنها جعل عمال المستشفيات وباختلاف أنواعهم وتخصصاتهم يحسون بالسعادة ويشعرون بالرضا الوظيفي، وسوف يتم التعرف إلى المستشفيات وكيفية إدارتها وتمكين عمالها بالشكل الذي يضمن الرضا الوظيفي لعمالها من خلال التطرق إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** عموميات حول الخدمات الصحية؛

- **المطلب الثاني:** ماهية المستشفيات؛

- **المطلب الثالث:** الرضا والتمكين في المستشفيات.

المطلب الأول: عموميات حول الخدمات الصحية

تسعى منظمات الرعاية الصحية - بما فيها المستشفيات- في العصر الحالي إلى إثبات وجودها، من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من خدمات صحية، بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات الزبائن(المرضى) ومتطلباتهم، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساس الذي تدخل من خلاله هذه المنظمات إلى تحقيق التقدم والتميز، وذلك لان بيئة الأعمال والبيئة الصحية الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغير، كما إن الأسلوب أو الطريقة المعتادة في أداء الأعمال باتت غير ملائمة لهذه البيئة، من هنا أصبحت المؤسسات الخدمية عامة والصحية خاصة ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز من اجل ضمان تقديم أحسن الخدمات الصحية لكل الأفراد الذين يطلبونها في المكان والزمان وبالشكل المناسب، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى عموميات حول الخدمات الصحية من خلال ما يلي:

1. مفهوم الخدمات: تعتبر الخدمات في العالم الحديث أكثر المنتجات غير ملموسة انتشارا وتطورا وحتى تنوعا، ويتصف عالم اليوم بالعالم الرقمي وعالم الخدمات والسرعة، وقد ساهمة الثورة التكنولوجية والمعرفية في تطوير اقتصاديات الخدمات، حتى صارت تحقق رقم أعمال يقاس بالتريليونات من الدولارات، وهذا ما يجعل من معرفة معنى الخدمات مهما حتى يتم فهمها أكثر، وقد عرف الجمعية الأمريكية للخدمات الخدمات بأنها: " نشاطات أو منافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"⁽¹⁾، أما كوتلر وارمسترونغ (Kotler & Armstrong) فيرون أن الخدمات عبارة عن: " الأنشطة أو المنافع التي يقدمها طرف إلى آخر وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية الأشياء"⁽²⁾، أما فوجلر (Vogler) فقد عرف الخدمات على أنها: " أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل اجتماعي بين المنتج والزبون الذي يشبع حاجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج"⁽³⁾، ويشير كل من كوتلر وكيلر (Kotler & Keller) أن

(1)- مصطفى عليان ريبيحي، (2009): أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر: عمان، الأردن، ص 298.

(2)- P. Kotler and Armstrong, (1996): **Principles Of Marketing Servicers**, prints hell, new jersey, p.66.

(3)- Eric Vogler, (2004): **management stratégique des services**, Edition Duond : Paris, France, p.10.

الخدمات تمتاز بخصائص معينة هي أنها: ⁽¹⁾ غير ملموسة (Intangible)، صعوبة الفصل بين إنتاج الخدمة واستهلاكها (Inseparable)، متغيرة وغير متجانسة (Variability)، غير قابلة للتخزين (Perishable).

2. مفهوم الخدمات الصحية، أنواعها وخصائصها: تعتبر الخدمات الصحية نوعا مهما من أنواع الخدمات المعاصرة، حيث يعد توفير الخدمات الصحية أو الرعاية الصحية الجيدة للمجتمع من أكبر التحديات التي يواجهها القائمون على إدارة المستشفيات والمراكز الصحية المختلفة؛ ذلك لان الخدمة الصحية لها صلة مباشرة بصحة الأفراد وحياتهم بالدرجة الأولى، ⁽²⁾ وينضو للخدمات الصحية على أنها: " العلاج المقدم للمرضى سواء كان تشخيصا أو إرشادا أو تدخلا طبيا ينتج عنه رضا أو قبول أو نفع المرضى وبما يؤول لان يكون بحالة صحية أفضل" ⁽³⁾، كما يرى آخرون بان الخدمات الصحية هي: " كل ما يوفره القطاع الصحي من خدمات سواء كانت موجهة للفرد أو المجتمع أو البيئة" ⁽⁴⁾، ويمكن تصنيف الخدمات الصحية حسب عدت أنواع، حيث قسمها بعض الباحثين إلى قسمان رئيسان هما: ⁽⁵⁾ خدمات الرعاية الصحية وخدمات الصحة العامة، حيث تشير خدمات الرعاية الصحية إلى الخدمات الطبية الشخصية التي تقدم للفرد فيما يتعلق بصحته والمحافظة عليها، وهذه الخدمات الطبية يستفيد منها الأفراد ابتداء من خدمات ترقية الصحة والوقاية من الأمراض والكشف المبكر عنها وتشخيصها وعلاجها وانتهاء بخدمات إعادة التأهيل الاجتماعي والوظيفي للمريض، أما خدمات الصحة العامة فهي خدمات طبية موجهة نحو المجتمع أو مجموعة من الأفراد. وتتميز الخدمات الصحية بالخصائص معينة- بالإضافة إلى الخصائص العامة للخدمات- وهي: ⁽⁶⁾ صعوبة التنبؤ بالطلب على الخدمات الصحية، كما تتميز بأنها خدمات فردية حساسة ترتبط بصحة البشر وحياته، كما تتميز بكثافة استخدام عنصر المعرفة واليد العاملة

⁽¹⁾- P.Kotler, K.L.Keller,(2012): **Marketing Management**, 14e Global Edition, Pearson Education Limited: England , p349.

⁽²⁾- محمد الجموعي قريشي، الحاج عرابية، (2012): قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات مع دراسة تطبيقية على مجموعة من المستشفيات، *مجلة الباحث*، جامعة ورقلة، الجزائر، (عدد11)، ص، 11.

⁽³⁾- ثامر ياسر البكري، (2005): *تسويق الخدمات الصحية*، دار اليازوري: عمان، الأردن، ص 168.

⁽⁴⁾- مريزق محمد عدمان، (2012): *مداخل في الإدارة الصحية*، دار الراية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 35.

⁽⁵⁾- فريد توفيق نصيرات، (2012): *إدارة منظمات الرعاية الصحية*، ط4، دار المسيرة: عمان، الأردن، ص ص، 62-66.

⁽⁶⁾- عبد القادر دبون، (2012): دور التحسين المستمر في تحسين الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوظيف بورقلة، *مجلة الباحث*، جامعة ورقلة، الجزائر، (عدد11)، ص ص، 216-217.

المتخصصة في إنتاجها، كما يعتبر الطلب على الخدمات الصحية طلبا مشتقا، ومنخفض مرونة العرض في الأجل القصير، كما تخضع الخدمات الصحية إلى جانب كبير من التنظيم والتدخل الحكومي.

المطلب الثاني: ماهية المستشفيات

يعتبر المستشفى احد أشكال المنظمات التي تهدف إلى إنتاج الخدمات الصحية لأفراد المجتمع، كما ينظر إليه على انه منظمة منتجة؛ حيث يقدم ما يمكن تسميته بالصيانة البشرية للموارد البشرية المتاحة والمتوقعة في المجتمع،⁽¹⁾ كما تعتبر المستشفيات منظمات ذات أهمية بالغة في المجتمع، لما تقدمه من خدمات تساهم في رعاية الأفراد وصون حياتهم،⁽²⁾ وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المستشفيات من خلال ما يلي:

1.لمحة تاريخية عن المستشفيات: يعود تاريخ الطب والجراحة إلى أقدم العصور، ولكن تاريخ المستشفيات كمؤسسات لإيواء وعلاج المرضى يعود إلى تاريخ أحدث،⁽³⁾ وقد اتخذت المستشفيات بمفهومها المعاصر أشكالا متعددة وأطلقت عليها تسميات متنوعة عبر عصور مختلفة، وقد كانت البداية في إنشاء المستشفيات بشكل بدائي ترجع إلى حضارات ما قبل التاريخ مثل الحضارة البابلية والصينية القديمة وصولا إلى الحضارة الإغريقية سنة 1200 قبل الميلاد حيث اتخذت المستشفيات شكل معابد خصصت لرعاية المرضى والعبادة في أن واحد، وكان الكهنة يقومون بدور الأطباء لكنهم كانوا يعتمدون بشكل كبير على الشعوذة والأفاعي في العلاج، كما وجدت مخطوطات

(1)- سنوسي علي، (2005): تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر مع دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (عدد7)، ص، 290.

(2)- الحاج عرابة، (2010): ازدواجية السلطة في المستشفيات المفهوم والإشكالية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، (عدد 7) ، ص، 229.

(3)- فريد توفيق نصيرات، (2009): إدارة المستشفيات، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص، 15.

ورسومات هيروغرافية تشير إلى أن المصريين عرفوا الطب منذ القدم وقد أبدعوا في التحنيط، وكانوا أول من ادخلوا السجلات المكتوبة التي تدون علاج المرض، وطوروا ما يسمى معابد الشفاء التي تعتبر مستشفيات في عصرهم وقد اعتمد المصريون بشكل كبير على السحر والرهينة في الطب، أما عند اليونان والإمبراطورية الرومانية الوثنية فقد انتشرت المعابد التي كانت تقوم كذلك برعاية المرضى كما وجدت العيادات الخارجية التي نعرفها اليوم لأول مرة في تلك العصور لمعالجة المرضى الخارجيين وقد اشتهر في هذه المرحلة كل من ابقراط (أب الطب) واسكولابيوس وجالينوس، وفي مطلع العصر المسيحي بنيت دور للكهننة كمستشفيات صغيرة تحت رعاية الكنيسة لإيواء المرضى والمسنين، كما أبدى المسلمون اهتماما بالغا وصل إلى حد الإبداع بمجال الطب والرعاية الصحية، حيث بنى المسلمون مستشفيات في بغداد سمية البيمارستان ثم تلتها دمشق والقاهرة وقرطبة وغيرها من المدن، وقد برز كثير من العلماء الذين كان لهم الأثر الكبير في تطوير الطب وأشهرهم على الإطلاق العالم ابن سينا والرازي وجابر بن حيان، وكمثال على تطور المستشفيات عند المسلمين مستشفى المنصور الكبير والذي بني في القاهرة 1271 م حيث زود بقاعات منفصلة للأمراض الخطرة وبعيادات خارجية ومطابخ للغذاء وغيرها من الخدمات التي ينتظر من المستشفيات الحديثة اليوم تقديمها مثل توفير الموسيقى وقرأت القصص وقاعات للنقاهة كما كانت هناك سياسة متبعة تقضي بإعطاء كل مريض بعض المال عند مغادرته المستشفى،⁽¹⁾ كما تطورت المستشفيات في عصر النهضة الأوروبي بشكل كبير خاصة بعد الاستحواذ على ما توصل إليه المسلمون في مجال الطب عقب سقوط الأندلس، وتشير المخطوطات التي تعود إلى سنة 1569 إلى مذكرات حددت واجب الأطباء في المستشفى المدني في مدينة بادوا الإيطالية، والتي كان فيها أشهر كلية طب في أوروبا، حيث بدأ في هذا المستشفى تعليم وتدريب الأطباء بطريقة التلمذة تحت إشراف الأطباء والجراحين كما اتبع هذا الإجراء في فرنسا وبريطانيا، كما أسست عام 1506 جمعية الجراحين الملكية في دنبره وتلاها تأسيس جمعية الأطباء الملكية في إنجلترا عام 1528⁽²⁾ ، ثم استمرت المستشفيات في تطورها من حيث الخدمات التي تقدمها ومن

(1) - فريد توفيق نصيرات، (2009): المصدر سبق ذكره، ص، 21.

(2) - المصدر نفسه، ص، 22.

حيث أساليب العلاج والإدارة والتغطية إلى اليوم حيث ظهرت مستشفيات متخصصة وأخرى جامعية، وحتى الكترونية.

2. تعريف المستشفيات: لقد تعددت تعريفات المستشفيات واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة واتجاهات المهتمين والباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع، ويمكن التطرق إلى تعريف المستشفيات من خلال التعارف التالية:

- يعرف المستشفى (Hospital) بأنه: " منظمة اجتماعية تقدم الخدمات في المجال الصحي باعتبارها المكان المعد لاستقبال المرضى وإيوائهم حتى يتم شفاؤهم"⁽¹⁾.
- كما عرفته الجمعية الأمريكية للمستشفيات بأنه: " مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة، يشتمل على أسرة وخدمات صحية تتمثل في خدمات الأطباء وخدمات التمريض ويهدف للتشخيص وإعطاء العلاج للمرضى"⁽²⁾.
- أما منظمة الصحة العالمية فتقترح تعريف أكثر شمولاً للمستشفيات كما يوالي: " المستشفى هو الجزء المتكامل من التنظيم الاجتماعي الصحي وظيفته هي توفير العناية الصحية الكاملة لجميع أفراد المجتمع الوقائية والعلاجية، كما انه مركز لتدريب العاملين في حقل الصحة"⁽³⁾.

كما إن إدارة المستشفيات هو علم يعمل على تحقيق أهداف المستشفى من خلال استخدام الموارد والإمكانات المتاحة مع إمكانية الأخذ في الاعتبار المعوقات المتوقعة وتحديد كيفية التعامل معها أو تفاديها، ورغم أن الإدارة غير ملموسة إلا أن نتائجها يمكن قياسها حيث أنها وسيلة وليست

(1) - محمد الصيرفي، (2009): إدارة المستشفيات العامة والخاصة، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، مصر، ص، 05.
(2) - محمد احمد حمدان، (2008): واقع المستشفيات في مدينة نابلس ما بين التطوير والتخطيط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص، 33.
(3) - سنوسي علي، المصدر سبق ذكره، ص، 292.

غاية لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى إن إدارة المستشفيات علم فهي أيضا فن يمكن المدير من تحريك الموارد المختلفة لاستخراج الخدمة المميزة وذلك من خلال الاستعانة بالقوى البشرية العاملة للقيام بادوار محددة.

3. أهداف المستشفيات: تختلف النظرة الحديثة للمستشفيات عما كانت عليه في الماضي فلم يعد دورها مقصورا على مجرد تقديم الخدمات العلاجية للمرضى بل تعددت أهدافها إلى هدف التعليم والبحث العلمي، وكذلك هدف الوقاية من المرض، وسيتم ذكر أهم أهداف المستشفيات من خلال ما يلي: (1)

- **هدف التعليم:** إن صفة التعليم والتدريب تلازم المستشفى أيا كان نوعه أو حجمه، حيث يتم تدريب الأطباء في التخصصات المختلفة،
- **إجراء البحوث العلمية:** بالإضافة إلى هدف التعليم، هناك هدف مهم أيضا ألا وهو إجراء البحوث العلمية الطبية والإدارية الصحية، وهنا تستعين المستشفيات بخبراء من خارجها، وتتطلب هذه البحوث مبالغ باهظة، وخاصة عند استخدام الأجهزة المتطورة والمواد الكيماوية الغالية الثمن؛
- **العلاج والوقاية من الأمراض:** إن العلاج والوقاية القبلية أو الثانوية أو حتى المتخصصة من الأمراض وتعبها أصبحت في البلدان المتقدمة من الخدمات الصحية الواجب إن يقوم بها المستشفى.

4. وظائف المستشفيات: زاد الاهتمام بالقطاع الصحي من الناحية الكلية وخصوصا بعد محاولة الباحثين الأمريكيين في مطلع الستينات من القرن الماضي العمل على إدخال النشاط الصحي في التحليل الاقتصادي الخاص ببلدهم، (2) فنتج عن ذلك بروز فرع جديد من فروع العلوم الإدارية يجمع بين مفهوم الإدارة والصحة، وسمي هذا الفرع بالإدارة الصحية، أو إدارة المستشفيات،

(1) - محمد الصيرفي، (2009): المصدر سبق ذكره، ص ص، 06-05.

(2) - الهام يحيوي، ليلي بوحديد، (2014): تقييم جودة الخدمات الصحية ومستوى رضا الزبائن عنها مع دراسة ميدانية عن المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، (عدد 14)، ص، 317.

ونتيجة لهذا تطور دور المؤسسات والمنظمات الصحية وخاصة المستشفيات وتعددت وظائفها، ويمكن ذكر أهم وظائف المستشفيات في ما يلي:

1.4. تقديم الخدمات الطبية: وهي الوظيفة الأولى للمستشفى، ويقصد بها تقديم خدمات الرعاية الصحية الطبية التشخيصية والعلاجية والتأهيلية والاجتماعية النفسية المتخصصة التي تقدمها الأقسام العلاجية والأقسام الطبية المساندة، وما يرتبط بهذه الخدمات من فحوصات المخبرية، وخدمات الإسعاف والطوارئ وخدمات التمريض والخدمات الصيدلانية؛

2.4. إيواء المرضى والمصابين: وهي وظيفة أساسية للمستشفى، وتشمل وظيفة الفندقية، والسهر على توفير الإقامة للمرضى، كما تشمل تقديم الغذاء والخدمات المشابهة، وبيدأ نشاط الخدمة الفندقية (الإعاشة) منذ لحظة دخول المريض والتعامل معه وإسكانه في القسم المتخصص لعلاج وتوفير الراحة له، إطعامه، والمحافظة على نظافة المكان وصيانة الأجهزة والمستلزمات الطبية، ورعايته من الناحية الطبية والتمريضية على مدى الأيام التي يحددها له الطبيب المعالج ومساعديه من الأطباء والممرضين وتقديم الطعام له، ولمرافقيه في المستشفى إذا كان من المتاح له اصطحاب بعض أفراد أسرته؛

3.4. تعليم وتدريب الكوادر الطبية: وذلك من خلال إشراف الأطباء القدامى والمتخصصين على الأطباء المتدربين والجدد وتدريبهم على أساليب تشخيص الأمراض وعلاجها سواء كانت حالات استعجالية أو عادية، وكذلك من خلال الاجتماعات الدورية ودراسة حالة بعض المرضى مما يؤدي إلى زيادة المعرفة لدى الأطباء المتدربين ويؤثر على تحسين كفاءتهم في مجال الصحة والعلاج؛

4.4. تحقيق بعض الأرباح: وهذه الوظيفة تختص بها المستشفيات الخاصة بشكل حصري، وذلك لان طبيعة مثل هذه المستشفيات هي منظمات ربحية في الأساس، وتسعى لان تحقق عوائد وأرباح عن كل الخدمات الطبية وغير الطبية التي تقدمها؛

5.4. مزاولة بعض الأنشطة الخدمية: وتشمل هذه الوظيفة الخدمات التي تسوقها المستشفيات وقد تكون بهدف تحقيق الربح مثل الاستشارات الطبية، كما يمكن أن تكون هذه الخدمات غير هادفة إلى تحقيق الربح مثل حملات التوعية ضد الأمراض واللقاحات الوقائية؛⁽¹⁾

5. خصائص المستشفيات: تجمع أدبيات إدارة المستشفيات والباحثين في قطاع الرعاية الصحية على أن المستشفى هو احد أكثر التنظيمات تعقيدا وتميزا بالمقارنة مع التنظيمات الأخرى، وهذا التميز والتعقيد ينبع من خصوصية المستشفيات، ومن ثم يجب التعرف على طبيعة المستشفيات من خلال التعرف على أهم الخصائص المميزة لها من خلال النقاط التالية:⁽²⁾

- **تعدد الأهداف التي يسعى المستشفى إلى تحقيقها:** برغم من أن الهدف الرئيسي للمستشفيات هو تقديم خدمات الرعاية الصحية، إلا أن هناك العديد من الأهداف الأخرى والتي لا بد له من القيام بها، مثل تدريب وتعليم الأطباء والمرضى وحتى المهنيين والعاملين في حقل الإدارة الصحية، كما يهتم بالقيام وتمويل الأبحاث العلمية الطبية التي من شأنها تحسين وتطوير جودة الرعاية الصحية، كما تهتم بجمع المعلومات ورفع الإحصاءات الخاصة بالصحة والمشاركة في التوعية الصحية؛

- **التقسيم الواسع للعمل وتنوع العنصر البشري:** يتصف العمل في المستشفى بدرجة عالية من التخصص، والتمايز والانتشار وهو مقسم بين عدد كبير من العناصر البشرية العاملة في المستشفى، مثل الأطباء العامين والمتخصصين، المرضى، مساعدي التمريض، الصيادلة وصولا إلى الإداريين والعمال المهنيين، وهذا ما جعل التنسيق بين مختلف هذه الأطارات والكوادر البشرية في غاية الأهمية؛

(1) - محمد الصيرفي، (2009): المصدر سبق ذكره، ص، 08.
(2) - فريد توفيق نصيرات، (2009): المصدر سبق ذكره، ص، 40-48.

- **تداخل الخدمات والأنشطة:** إن الرعاية الطبية الحديثة تعتمد على خدمات وأنشطة وتخصصات مختلفة ومتعددة، وبسبب الدرجة العالية من التخصص والتقسيم الواسع للعمل في المستشفى وجب على كل عامل فيه الاعتماد بشكل كبير في انجاز عمله على ما يقوم به غيره من العمال، وقد ولد مثل هذا التداخل في الأنشطة الحاجة إلى قدر كبير من التنسيق بين الأقسام والمصالح المختلفة لضمان الفعالية والكفاءة في العمل؛
- **الطبيعة الطارئة لعمل المستشفى:** إن الطلب على الجزء الأكبر من خدمات المستشفى هو ذا طبيعة طارئة؛ أي غير قابلة للتأجيل والتأخير أو الانتظار، وهذا ما يجعل من الصعب على إدارة المستشفى والعاملين فيه توقع حجم العمل وطبيعة الحالات الطبية التي يمكن أن تَرِدَ إلى المستشفيات، وهذا ما جعل القائمون على إدارة المستشفيات يشغلونه 24/24 ساعة و 7/7 ايام في الأسبوع، كما يجب توفير الخدمات الاستعجالية وبكل طواقمها الطبية والتمريضية، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب إدارة الأزمات في تسيير الحالات الطارئة؛
- **المستشفى تنظيم إنساني:** إن المستشفى هو في الأساس تنظيم إنساني أكثر منه تنظيم ألي، فأهم مداخلته هو الإنسان ومخرجاته الرئيسية هي الرعاية الصحية ويتم معظمها بواسطة الإنسان، فرعاية المرضى والتي هي الهدف الأساسي للمستشفى والمخرجات الرئيسية له هي خدمات فردية وليست خدمات نمطية متشابهة، وتقدم هذه الخدمات بواسطة الأطباء والمرضى وفق لاحتياجات ومتطلبات المريض؛
- **ازدواجية السلطة في المستشفيات:** إن غياب خط سلطة منفرد وازدواجيتها في المستشفيات خصوصية أخرى للمستشفيات، فالسلطة في المستشفى لا تنبثق من مصدر

واحد ولا تتسلسل عبر قناة وخط واحد كما هو الحال في المنظمات الأخرى، بل توجد هناك سلطة رسمية يقودها مدير المستشفى والطاقت الإداري التابع له بالإضافة إلى سلطة الأطباء والممرضين، وخاصة عد تواجد الأطباء ذوي الاختصاصات المعقدة والمستويات التعليمية العالية.

6. أنواع المستشفيات: تعتبر المستشفيات من أكثر المنظمات الخدمية تنوعا وتعقيدا حيث تتداخل التخصصات الفنية والعلمية مع الخدمات الإدارية والإجتماعية بصورة متشابكة يصعب فيها فصلها وتمييزها، كل ذلك في إطار من الحركة والنشاط الدائب الذي لا يحتمل التأخير والتقاعد،¹ ويتمتع المستشفى بمستوى عالٍ من إدارة الرعاية الصحية في مختلف الميادين الطبية والجراحية، كما ويضم المستشفى خدمات مساندة مثل المختبر السريري والتصوير بالأشعة والصيدلة، يجب أن يتوفر لدى المستشفى سيارة إسعاف مجهزة طبياً، ويمكن تقسيم المستشفيات إلى أنواع متعددة تبعا لاعتبارات ومعايير مختلفة، كما يلي:⁽²⁾

- **أنواع المستشفيات حسب معيار الملكية والإدارة:** يهتم هذا المعيار بتصنيف المستشفيات حسب الجهة التي تملك وتمول وتدير المستشفى، حيث تنقسم المستشفيات حسب هذا المعيار إلى مستشفيات حكومية ومستشفيات خاصة، وتتضمن **المستشفيات الحكومية** (العمومية) كافة المستشفيات التي تعتمد في تمويلها على المال العام للدولة وتتبع هذا المستشفيات في العادة وزارة الصحة أو جهة حكومية أخرى وتعتمد الإدارة في هذه المستشفيات على اللوائح والمراسيم والتعليمات الصادرة من الجهة الوصية عليها، أما **المستشفيات الخاصة** فتشمل كافة المستشفيات التي تتبع في ملكيتها القطاع الخاص، وهذه المستشفيات الخاصة قد تكون مملوكة من قبل فرد أو مؤسسة.

(1) - محمد الصيرفي، (2009): المصدر سبق ذكره، ص، 06.
(2) - فريد توفيق نصيرات، (2012): المصدر سبق ذكره، ص، 122-124.

- أنواع المستشفيات حسب معيار الهدف من التشغيل: يهتم هذا المعيار بتصنيف المستشفيات حسب الهدف من إقامة وتشغيل المستشفى، حيث تنقسم المستشفيات حسب هذا المعيار إلى مستشفيات ربحية ومستشفيات غير ربحية، وتسعى المستشفيات الربحية إلى تحقيق الربح وتضعه كأولوية لها مثلها مثل المنظمات الأخرى الهادفة إلى تحقيق الربح، أما المستشفيات غير الربحية فهي لا تسعى لتحقيق الربح ولا تضعه كأولوية لها وتقدم في العادة خدمات مجانية أو بمبالغ رمزية.

- أنواع المستشفيات حسب المعيار الاكلينيكي: يهتم هذا المعيار بتصنيف المستشفيات حسب المعيار الاكلينيكي وهو احد أكثر معايير تصنيف المستشفيات شيوعا، حيث تنقسم المستشفيات حسب هذا المعيار إلى مستشفيات عامة (General Hospital) ومستشفيات متخصصة (Specialty Hospital)، وتحتوي المستشفيات العامة على التخصصات الأربعة الرئيسية في الطب والجراحة وهي خدمات الطب الباطني، الجراحة، الأطفال وخدمات أمراض النساء والولادة، كما يمكن أن تضم خدمات أخرى مثل طب الأنف والحنجرة، طب العيون، طب العظام والطب النفسي، بالإضافة إلى خدمات الاستجالات، أما المستشفيات المتخصصة فهي المستشفيات التي تقدم خدمة واحدة ولكن بتخصص كبير مثل مستشفى العيون، مستشفى القلب، مستشفى السرطان.

- أنواع المستشفيات حسب المعيار التعليمي: يهتم هذا المعيار بتصنيف المستشفيات حسب المعيار التعليمي، حيث تنقسم المستشفيات حسب هذا المعيار إلى مستشفيات غير تعليمية ومستشفيات جامعية، وتعتبر المستشفيات الجامعية هي مستشفيات تعليمية تابعة لكليات الطب أو المرتبطة معها حسب ترتيبات معينة وتهتم بوظيفة تدريب وتعليم طلبة الطب والتمريض وطلبة الدراسات الطبية العليا، أما المستشفيات غير التعليمية فهي لا تدير

برامج للتعليم وتدريب الأطباء والممرضين، إلى انه يجب أن لا يفهم من ذلك إن المستشفيات غير التعليمية لا تمارس التدريب ولا توفر التعليم بصفة مطلقة.

ويجب الإشارة إلى أن هناك معايير أخرى لتصنيف المستشفيات مثل معيار المدنية التي تقسم المستشفيات فيها إلى مستشفيات عسكرية ومستشفيات مدنية، كما تنقسم المستشفيات حسب معيار عدد الأسرة إلى مستشفيات صغيرة ومتوسطة وكبيرة، كما تقسم حسب معيار الإقامة حيث توجد مستشفيات قصيرة الإقامة وأخرى طويلة الإقامة، كما تصنف المستشفيات حسب معيار الطبيعة الزمنية إلى مستشفيات مؤقتة ومستشفيات دائمة.

المطلب الثالث: الرضا والتمكين في المستشفيات

تواجه المستشفيات اليوم عدداً كبيراً من المتغيرات والضغوطات، وأكثر التحديات صعوبة وأصبحت بحاجة إلى إدارة أكثر جدية وأكثر صرامة وذات تخصص أكثر في مجال عملها ومتطلعة بالوقت نفسه إلى المستقبل أكثر من أي وقت مضى، وان ذلك يعني إعادة النظر والتفكير بصورة جوهرية في كيفية إدارة تلك المنظمات الصحية وحول ماهية الأدوات والتقنيات التي ستستخدمها لمواجهة كل تلك التحديات والمتغيرات، ومن بين تلك الأدوات وأكثرها أهمية هي وظيفة إدارة الموارد البشرية، هذه الموارد التي تتكون من عاملين صحيين مثل الأطباء، الممرضين والمساعدين، وعاملين غير طبيين مثل الإداريين والفنيين وغيرهم، وهذا ما يبين الطبيعة الخاصة للمورد البشري في المستشفى، وهذا ما يجعل القائمين على إدارة المستشفيات يبحثون على الأساليب التي تمكنهم من جعل مواردهم البشرية في حالة شعور بالرضا عن وظيفتهم، و إقرار الكيفية التي يمكنه من خلالها المساهمة على الصعيد العلمي والعملية في مواجهة تحديات الإدارة على مستوى جانب الكفاءة التشغيلية اليومية وحاجة التطوير البعيد الأمد من ناحية، وعلى مستوى تمكين العاملين والرضا الوظيفي للعاملين من ناحية أخرى، كما لم يعد هناك شك في أن رضا الموارد البشرية من أطباء وممرضين وفنيين وإداريين هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المستشفيات؛

باعتبارها منظمات تقدم خدمات ذات طابع حيوي وحساس يرتبط مباشرة بصحة وحياة الفرد، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية ورضا وظيفي تمكن المستشفيات من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهدافها واستخدام إمكانياتها المادية والمعنوية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة، وقد تأكد الكثير من المتخصصين عن وجود علاقة بين التمكين والرضا الوظيفي،⁽¹⁾ كما بين وان عملية تمكين تؤدي إلى شعور العاملين بالرضا الوظيفي.⁽²⁾

ولقد أكد كل من برون ولولر (Bowen & Lawler) على أهمية التمكين في قطاع الخدمات،⁽³⁾ كما بين بدوره كل من لاشلاي وماكغولدريك (Lashley & McGoldrick) أن تمكين العاملين عملية مهمة جدا في قطاع الصحة وصناعة المستشفيات، حيث تساعد هذه المستشفيات على تطوير مواردها البشرية باختلاف أنواعها،⁽⁴⁾ وباعتبار الإنسان بطبيعته طموح ويسعى دائما إلى الأفضل، ويكون الإنسان مستعدا لبذل الجهد المطلوب للحصول على المكانة المتميزة والرقى والتطور، وهو أيضا يسعى إلى تطوير وتحسين كل ما يتعلق به مثل عائلته وعمله، وتزداد أهمية الرغبة في الطموح والتطور خاصة إذا ما اقترن بمكاسب مادية على المستوى الشخصي والمؤسسي، يجعل القائمين على إدارة المستشفيات يبحثون في الاستراتيجيات التي يتمكن بها عمالها باختلاف أنواعهم، وبواسطتهم يصلون إلى ما يسمى بالمستشفيات الممكنة.

(1)- R.Iidradevi, (2012): The Impact Of Psychological Empowerment On Job Performance And Job Satisfaction In Indian Software Companies, **International Journal of Multidisciplinary Management Studies**, (Vol.2 Issue 4), p, 39.

(2)- Naser Ibrahim Saif, Afnan Sharif Saleh, (2013): Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals, **International Journal of Humanities and Social Science**, (Vol. 3 No. 16), p.255.

(3)- Yahya S. Melhem, (2006): Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, **Jordan Journal of Business Administration**, DAR Publishers/University of Jordan, (Vol 2, No. 4), p.585.

(4)- Conrad Lashley, Jim McGoldrick, (1994): The Limits of Empowerment A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations, **Empowerment in Organizations Journal**, MCB University Press, (Vol. 2 No. 3), p.27.

الفصل الرابع

تمكين العاملين والرضا الوظيفي في
المستشفيات العمومية لولاية تبسة

تمهيد

يشهد القطاع الصحي عموماً والمؤسسات الإستشفائية خصوصاً في الجزائر تحديات كبيرة من أجل تقديم خدمات صحية في مستوى تطلعات المواطنين. ويلاحظ أن هذه المستشفيات والمؤسسات الإستشفائية تواجه ضغوطاً وتحديات متزايدة من أجل تلبية الطلبات الكبيرة على خدماتها الصحية بسبب قلة مواردها مقارنة بحجم الطلب المتزايد باستمرار على خدماتها التي تقدم في الغالب مجاناً أو بمبالغ رمزية. ويضاف إلى هذه الضغوطات جملة من المؤثرات تمس مواردها البشرية، والتي من أبرزها ظاهرة خطيرة وغير مطمئنة صارت تنخر في جسد المستشفيات العامة، وتتمثل هذه الظاهرة في تناقص الرضا الوظيفي للعاملين فيها ناهيك عن ظاهرة الهروب الجماعي للأطباء والممرضون العاملون في هذه المستشفيات وتوجههم للعمل في العيادات الخاصة وحتى للهجرة في بعض الحالات، وهذا ما ينعكس بالسلب في أداء المستشفيات العامة بشكل جزئي وفي قطاع الصحة الجزائري بشكل كلي، مما يشكل تهديداً حقيقياً على طبيعة الخدمات الطبية التي تقدمها هذه المستشفيات للمرضى؛ هذه الخدمات التي تتصف بكونها خدمات حساسة من خلال ارتباطها بشكل مباشر مع صحة المواطن، وهذا ما يدفع بهذه المستشفيات إلى البحث في كل ما يمكنها من تفادي هذه المشكلة حتى تزيد من الرضا الوظيفي للأطباء والممرضين والعاملين الإداريين أو الفنيين بها، وفي سعي القائمين على إدارة المستشفيات العامة إلى معالجة هذه الإشكالية صار من الضروري الإعتماد على مدخل جديد في إدارة الأفراد يسمى بمدخل التمكين؛ وسيتم تناول هذا الفصل من خلال ما يلي:

- **المبحث الأول:** منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية ؛
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل بيانات الدراسة؛
- **المبحث الثالث:** التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سيتناول هذا المبحث منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية حيث يناقش في هذا المبحث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة، كما سيتم توضيح كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وكذلك الإجراءات التي استخدمها الباحث في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها والأساليب الإحصائية المناسبة والمستخدم في تحليل بياناتها التي تم الحصول عليها، وسيتم تناول هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول: منهجية وطريقة الدراسة الميدانية؛**
- **المطلب الثاني: أداة البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية.**

المطلب الأول: منهجية وطريقة الدراسة الميدانية

في ضوء موضوع الدراسة وأبعادها النظرية والتساؤلات الإجرائية التي تجسد أهدافها تأتي هذه الدراسة ضمن نطاق الدراسات الاستطلاعية التي اعتمدت على الأساليب الكمية والنوعية للبحث العلمي، هذا المنهج العلمي الذي يعتبر أسلوب تفكير وعمل يعتمد الباحثون لتنظيم أفكارهم وتحليلها وعرضها للوصول إلى نتائج وحقائق علمية حول الظاهرة موضوع الدراسة، ويمتاز الأسلوب العلمي بالمرحلية فهو يعتمد على مجموعة مراحل متسلسلة ومتراصة يؤدي كل منها إلى المرحلة التالية، ويرتبط تحديد أسلوب ومنهج الدراسة بمحتوى الظاهرة والمشكلة المدروسة،⁽¹⁾ وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق العمق الوصفي والتفسير لواقع تمكين العاملين والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الإستشفائية، وقد خطط تصميم الدراسة ليكون ميدانيا لمجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، والمنهج

(1)- أحمد عارف العساف، محمود الوادي، (2011): منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 104.

التحليلي للتعامل مع نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة ومتغيراتها، وقد تم الإعتماد على أداة منهجية متمثلة في الاستبيان حيث تتيح فرصة مسح البيانات وتحليل الاتجاهات والآراء والمشاعر المرتبطة بمشكلة الدراسة المتعلقة بعينة البحث والمعبرة بشكل إحصائي عن مجتمع الدراسة المختار، وسيتم التطرق إلى الأدوات المنهجية المستعملة في هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1. مجتمع الدراسة: يعتبر المجتمع الإحصائي للدراسة مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تعم عليه نتائج البحث وذلك طبقا للمجال الموضوعي لمشكلة البحث،⁽¹⁾ ويشمل مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث،⁽²⁾ بحكم أن هذا البحث يهدف لمعرفة مدى التأثير والعلاقة بين تمكين العاملين الرضا ووظيفي للأطباء والممرضين والعاملين الإداريين أو الفنيين بالمستشفيات الحكومية المتمثلة في المؤسسات العمومية الإستشفائية، وعليه تم حصر مجتمع الدراسة في كل الأطباء والممرضين والعاملين الإداريين والفنيين في المؤسسات العمومية الإستشفائية المتواجدة في ولاية تبسة والتي يقدر عددها ثمانية (8) مؤسسات عمومية استشفائية هي:

- المؤسسة العمومية الإستشفائية خالدي بتبسة، عاليا صالح بتبسة؛
- بوقرة بولعراس بكارية؛
- محمد الشبوكي بالشرية؛
- التيجاني هدام ببئر العاتر؛
- فؤاد بوغرارة بالونزة؛
- مرسط،
- والمؤسسة العمومية الإستشفائية العوينات.

الذين يقدر عددهم ب 2680 ، كما يبينه الجدول التالي:

(1) - صالح حمد العساف، (2003): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط3، مكتبة العبيكان: الرياض، المملكة السعودية، ص، 91.
(2) - ذوقان عبيدات، (2009): البحث العلمي (مفهومه، أدواته وأساليبه)، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص، 131.

الجدول رقم (01): مجتمع الدراسة موزع حسب نوع الوظيفة واسم المستشفى

المجموع	عدد العاملين				مكان المؤسسة	اسم المؤسسة الإستشفائية
	الفنيين	الإداريين	المرمضين	الأطباء		
545	47	64	355	79	تبسة	العاليا صالح
431	42	67	283	39	تبسة	خالدي
419	28	38	317	36	الشريعة	محمد الشبوكي
365	33	50	230	52	بئر العاتر	التيجاني هدام
265	27	51	154	33	الونزة	فؤاد بوغرارة
169	20	37	84	28	مرسط	مرسط
262	18	35	181	28	العوينات	العوينات
224	19	35	134	36	بكارية	بوقرة بولعراس
2680	234	377	1738	331	-	المجموع

المصدر: قسم الموارد البشرية والميزانية بمديرية الصحة لولاية تبسة

2. عينة الدراسة: يلجأ الباحثون في معظم الحالات إلى استخدام أسلوب المسح بالعينات بدلا من الإعتماد على المجتمع ككل عند إجراء البحث، وعندما يكون مجتمع الدراسة صغيرا بإمكان الباحث أن يغطيه كله، أما إذا كان المجتمع كبيرا فهذا يستدعي ضرورة الإعتماد على عينة تكون ممثلة للمجتمع الذي أخذت منه⁽¹⁾، حيث تعتبر العينة ذلك الجزء من المجتمع الإحصائي،⁽²⁾ أو مجتمع العينة الذي يعبر بدوره على المجتمع الذي تؤخذ منه العينة فعليا⁽³⁾، ويعتبر أسلوب المسح باستخدام العينات وسيلة تهدف إلى جمع بيانات معبرة عن المجتمع المدروس،⁽⁴⁾ ومن خلال ما سبق وبناء على الأدب النظري والدراسات السابقة وفرضيات الموضوع تم الإعتماد على عينة طبقية عشوائية بسيطة تناسبية مع الحجم والطبيعة الطباقية لمجتمع الدراسة الكلي، وتعتبر طريقة المعاينة باستخدام العينة العشوائية الطباقية مناسبة في هذه الدراسة وذلك لعدم تجانس مجتمع

(1)-ذوقان عبيدات ، نفس المصدر السابق، ص، 28.

(2)- حمزة محمود دودين، (2013): التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص، 24.

(3)- محمد صبحي ابو صالح ، محمد عوض عدنان ، (2008): مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام SPSS ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان، الأردن، ص، 172.

(4) - James E. Joe W. Chadwick C, (2001): Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, (Vol. 19, No. 1), P,44.

الدراسة من حيث خاصية طبيعة الوظيفة كما يظهر في الجدول رقم (01) حيث يمثل الممرضون نسبة كبيرة ومسيطر من العاملين في المستشفيات محل الدراسة مما يرفع من احتمالات التحيز في نتائج التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين، وهذا ما يدفع إلى الإعتقاد على طريقة العينة العشوائية الطبقية، هذه الطريقة التي تعتبر من أكثر طرائق المعاينة استخداماً،⁽¹⁾ التي يتم من خلالها اختيار مجموعات فرعية أو طبقية لكي تكون متضمنة في العينة الكلية بنفس النسبة الموجودة في المجتمع الإحصائي المدروس،⁽²⁾ ومن المعروف في علم الإحصاء أن التحليل الإحصائي يعتمد وبدرجة كبيرة على استخلاص النتائج من العينة لاستخدامها في تحديد خصائص المجتمع، ويجب أن تكون العينة ممثلة أحسن تمثيل للمجتمع الإحصائي الذي أخذت منه، وذلك لأنه عند اختيار عينة غير ممثلة للمجتمع فإن النتائج تكون خاطئة وغير دقيقة ولا تعكس خصائص المجتمع،⁽³⁾ وعليه قد تم الإعتقاد على معادلة ستيفن ثامبسون ومعادلة روبيرت ماسون من أجل التأكد أكثر لتحديد حجم العينة الكلية والتي يعتمد عليها في استخراج العينة العشوائية الطبقية من خلال ما يلي:

1.2. معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P(1 - P)}{D^2(N - 1) + Z^2 \times P(1 - P)}$$

حيث أن:

- n : تمثل حجم العينة؛
- N : تمثل حجم المجتمع ويساوي في هذه الدراسة 2680؛
- P : تمثل نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 50%؛
- D : تمثل خطأ التقدير ويفترض في هذه الدراسة أنها تساوي 0.05؛
- Z^2 : تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

(1)- ريكان عبد العزيز أحمد، (2007): تقدير تباين المجتمع المحدود وتقدير حجم العينة في المعاينة العشوائية الطبقية، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، (عدد12)، ص، 229.
(2)- عبد الله فلاح المنيزل، (2008): الإحصاء الاستدلالي وتطبيقاته في الحاسوب باستخدام الرزم الاحصائية SPSS، إثناء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص، 39.
(3)- عدنان بري، محمود هندي والحسيني راضي، (1998): أساسيات طرق التحليل الإحصائي، النشر العلمي والمطابع: جامعة الملك سعود، السعودية، ص، 11.

بعد التعويض في معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة يتبين أن حجم العينة الأمثل لهذه الدراسة عند مستوى ثقة 95 % مساوي إلى $(n = 336)$

2.2. معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة:

$$n = \frac{M}{\left[(S^2 \times (M - 1)) \div pq \right] + 1}$$

حيث أن:

- n : تمثل حجم العينة؛
- M : تمثل حجم المجتمع ويساوي في هذه الدراسة 2680؛
- P : تمثل نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 50%؛
- q : تمثل النسبة المتبقية للخاصية وهي 50%؛
- S^2 : تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

بعد التعويض في معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة يتبين أن حجم العينة الأمثل لهذه الدراسة عند مستوى ثقة 95 % مساوي إلى $(n = 336)$ ، وبعد حساب حجم العينة الطبقيّة الكلية، يتم الإعتماد على طريقة تقسيم العينة على الطبقات بالطريقة النسبية، بحيث يكون حجم العينة الكلي مساوي لمجموع حجوم العينات من الطبقات جميعها، وتنص طريقة النسبية على أن تحديد حجم العينة من أي طبقة يجب أن يتناسب مع حجم الطبقة، وفق المعادلة التالية: (1)

$$n_k = \left[\frac{N_k}{N} \right] \times n$$

حيث أن:

- n_k : تمثل حجم العينة من الطبقة التي رقمها k ويقدر في هذه الدراسة ب 4 طبقات؛
- N_k : تمثل حجم الطبقة التي رقمها k ؛
- N : تمثل حجم مجتمع الدراسة ويقدر في هذه الدراسة ب 2680؛
- n : تمثل حجم العينة الكلي وقد حسب وقدر ب 336؛

(1) - محمد صبحي أبو صالح ، محمد عوض عدنان، المصدر سبق ذكره ، ص ص، 176-177.

الجدول رقم (02): عينة الدراسة موزع حسب طبقات الوظيفة واسم المستشفى

المجموع	عدد العاملين				مكان المؤسسة	اسم المؤسسة الإستشفائية
	الفنيين	الإداريين	المرمضين	الأطباء		
68	6	8	44	10	تبسة	العاليا صالح
54	5	8	36	5	تبسة	خالدي
53	3	5	40	5	الشريعة	محمد الشبوكي
46	4	6	29	7	بئر العاتر	التيجاني هدام
33	3	7	19	4	الونزة	فؤاد بوغرارة
21	2	5	11	3	مرسط	مرسط
33	2	4	23	4	العوينات	العوينات
28	3	4	17	4	بكارية	بوقرة بولعراس
336	28	47	219	42	-	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات المعاينة

من خلال الجدول أعلاه يتبين الشكل النهائي لعينة البحث التطبيقية، والذي يقدر عدده في هذه الدراسة بـ 336 عامل، وقد قام الباحث بتوزيع 336 استبيان بشكل عشوائي على الموظفين وقد تم استرجاع 336 استبانة (بمعدل استجابة قدر بـ 100%) ولم يستبعد منها أي استبيان غير صالح للتحليل الإحصائي وذلك نظرا للعناية الفائقة التي ميزت هذه المرحلة من مرحلة جمع البيانات وذلك من خلال متابعة كل استبانة والحرص الشخصي على أن تكون صالحة للتحليل واحدة بواحدة، وهذا لتبقى 336 صالحة للتحليل الإحصائي وهي تمثل 100% من حجم العينة وتعتبر هذه النسبة ممتازة في مثل هذه الأبحاث.

3. مصادر جمع البيانات: تستخدم العديد من المصادر في الدراسات والبحوث العلمية ذات الطابع الميداني للحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى أهداف البحث، ومن بين أهم هذه المصادر المستعملة في هذا البحث ما يلي:

- مصادر أولية: لقد تم الحصول على البيانات اللازمة لفهم وتشخيص مشكل هذه الدراسة من خلال الإعتماد على أسلوب الاستبيان التي تم اعداده بشكل يصف المتغيرات المتعلقة بموضوع البحث.

- مصادر ثانوية: لقد تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بهذه الدراسة من خلال الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث المتواجد في الكتب والدوريات والمذكرات والرسائل العلمية الورقية والالكترونية، العربية والأجنبية.

4. متغيرات الدراسة: إن الحقائق التي تجمع من أفراد العينة أو المجتمع الإحصائي والمتعلقة بخاصية أو سمة معينة تسمى بالبيانات، وهي تمثل خصائص مجموعة من الأفراد قد تأخذ قيما مختلفة بالنسبة للأفراد المختلفين قيد الدراسة، وهذه الخصائص تدعى بالمتغير والذي يعرف بأنه الخاصية أو الصفة التي تأخذ قيما مختلفة للأفراد المختلفين في المجموعة محل الدراسة،⁽¹⁾ وتصنف إلى العديد من المتغيرات مثل المستمرة أو المنفصلة، كمية أو نوعية، معدلة أو ضابطة، أما في هذه الدراسة سوف يتم تبني نوعين من المتغيرات التي من خلالها يتم الإجابة على الفرضيات المعتمدة مسبقا في هذا البحث وهذين المتغيران هما: تمكين العاملين (متغير مستقل) والرضا الوظيفي (متغير تابع).

المطلب الثاني: أداة البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية

تعتبر الأداة عموما الوسيلة من مجموعة الوسائل التي يستخدمها الباحثون للوصول إلى المعلومات والبيانات حول ظاهرة معينة، ومن أهم الأدوات البحثية انتشارا ما يسمى بالاستبيان، حيث يعتبر نظريا من أكثر الأدوات استخداما في البحوث الإدارية والاجتماعية، وهو وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة والعبارات المطلوب من المبحوثين الإجابة

(1) - عبد الله فلاح المنيزل، المصدر سبق ذكره ، ص، 18.

عليها⁽¹⁾، ويحتوي الاستبيان على أسئلة مكتوبة يتم إعدادها قصد الحصول على بيانات ومعلومات عن آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويستخدم الاستبيان في الغالب إذا كان المبحوثين كثيري العدد،⁽²⁾ كما ترتبط جودة البحث بمدى صلة الاستبانة بموضوع البحث ودقة الطريقة التي صيغت بها،⁽³⁾ وبغية تحقيق أهداف هذه الدراسة التي أعدها الباحث والمتعلقة بموضوع دور تمكين العاملين في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات العمومية لولاية تبسة، فقد اعتمد على أداة الاستبيان بغية جمع البيانات الخاصة للإجابة عن الأسئلة البحثية والتحقق من الفرضيات الموضوعية مسبقاً من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط معاً بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها هذا البحث، ويجب ملاحظة أن الاستبيان يقوم في الأساس على افتراض من الباحث أن المبحوثين سوف يقدموا إجابات صحيحة، وهذا يعني أنهم راغبون وقادرون في نفس الوقت على تقديم تلك النوعية من الإجابة، وقد اتبع الباحث الخطوات التالية في إعداد الاستبيان والتأكد من صحتها وصلاحيتها للدراسة:

1. بناء أداة الدراسة: بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت والتكلفة والجهد والإمكانات المتاحة، ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، في ضوء أهداف البحث التي حددها الباحث مسبقاً من خلال تحديد وصياغة مشكلته البحثية التي سوف يدرسها، تم تصميم وبناء استبانته بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة وباستعمال مقياس ليكارت الخماسي، وقد تم إخراجها في صورتها النهائية مشتملة على ثلاث أجزاء كما يلي:

1.1. الجزء الأول: ويشتمل (5) فقرات تتعلق بالبيانات التالية: الجنس، السن، المسمى الوظيفي،

سنوات الخبرة، موزعة عبر الفئات التالية:

- الجنس: وله فئتان {ذكر؛ أنثى}؛
- السن: وله أربع فئات { أقل من 25 سنة)؛ (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) (أكثر من 45 سنة)؛
- المسمى الوظيفي: ولها أربع فئات {طبيب؛ ممرض؛ إداري؛ فني}؛
- سنوات الخبرة: ولها أربع فئات { أقل من 5 سنة)؛ (من 5 سنة إلى أقل من 10 سنة) (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة) (أكثر من 15 سنة)؛

(1) - محفوظ جودة، (2008): التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل، عمان، الأردن، ص، 20.

(2) - أحمد عارف العساف، محمود الوادي، المصدر سبق ذكره، ص، 255.

(3) - شفيق العتوم، (2005): طرق الإحصاء مع تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج: عمان، الأردن، ص 23.

2.1. الجزء الثاني: ويشتمل على (25) فقرات تتعلق بمستويات تمكين العاملين موزعة على (5) فقرات بالتساوي لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين الخمس والتي اعتمدها وصنفتها الكثير من الدراسات السابقة والتي تم عرضها من قبل في هذه الدراسة، وتتمثل هذه الأبعاد في ما يلي: تفويض السلطة، المشاركة في القرار، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي، وتم تطوير الأسئلة التالية عن كل بعد من أبعاد التمكين:

- **بعد تفويض السلطة:** ويتكون من خمس أسئلة كالتالي {X1 = يقوم رؤسائي بتفويض السلطة بشكل جدي} ؛ (X2 = تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لانجاز وظيفتي)؛ (X3 = توفر الإدارة لي مرونة كافية من أجل أداء مهماتي)؛ (X4 = تتيح الإدارة لي فرصا أكبر في إبداء رأيي في أمور العمل) ؛ (X5 = تقوم المنظمة بتفويضنا بشكل جدي دون الرقابة والتضييق علينا)؛
- **بعد المشاركة في اتخاذ القرار:** ويتكون من خمس أسئلة كالتالي {X6 = أعمل في مستشفى تسمح إدارته بمشاركة في بناء وتحقيق الأهداف} ؛ (X7 = أعمل في مستشفى تسمح إدارته بمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل)؛ (X8 = تشجعي إدارة المستشفى من أجل المشاركة في اتخاذ القرار)؛ (X9 = تمدني إدارة المستشفى بالمعلومات اللازمة من أجل ضمان مشاركتي في اتخاذ القرار) ؛ (X10 = تقوم إدارة المستشفى بالاهتمام وبالأخذ بالقرارات التي اقترحها)؛
- **التحفيز المادي والمعنوي:** ويتكون من خمس أسئلة كالتالي {X11 = يحفزني الأجر المحترم الذي أتقاضاه من هذا المستشفى} ؛ (X12 = يحفزني رؤسائي على تحمل المسؤولية)؛ (X13 = أشعر أن إدارة المستشفى تهتم بي وتقدر جهودي)؛ (X14 = أشعر أن إدارة المستشفى تساعدنا على الإحساس الأكبر بالإنجاز الحقيقي) ؛ (X15 = لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المستشفى)؛
- **التقليد والمحاكاة:** ويتكون من خمس أسئلة كالتالي {X16 = أقوم بتقليد سلوك بعض رؤسائي القديرين في المستشفى} ؛ (X17 = أقوم بتقليد بعض زملائي المتميزين في العمل)؛ (X18 = أعتقد أن التقليد يساعدني في تنمية مهاراتي)؛ (X19 = عن أسلوب التقليد والمحاكاة يساعدني على التخلص من بعض التصرفات السلبية) ؛ (X20 = يشجعي رؤسائي على التقليد والمحاكاة)؛
- **تنمية السلوك الإبداعي:** ويتكون من خمس أسئلة كالتالي {X21 = يشجعي رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية} ؛ (X22 = لدي الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة)؛ (X23 = يشجعي رؤسائي على التفكير خارج اختصاصي)؛ (X24 = يخصص رؤسائي الإمكانيات التي تساعدني في تطبيق أفكار) ؛ (X25 = يشجعي رؤسائي على توليد الأفكار والاختراع)؛

3.1. الجزء الثالث: بالرجوع إلى الدراسات السابقة وجد أن الكثير من الأبحاث تعتمد على طريقة الاستبيان عن الرضا الوظيفي بالإعتماد على تقسيمه إلى أبعاد متعددة، لكن في هذه الدراسة قد تم الإعتماد على مقياس إستبانة جامعة شفلد لقياس الرضا الوظيفي (Sheffield Satisfaction Questionnaire) والذي يعتبر من أشهر المقاييس بالإضافة إلى طريقة منيسوتا وطريقة بيان الرضا المهني ، وقد تم تطوير هذه المقياس في جامعة شيفلد ببريطانيا سنة 1999 لقياس الرضا الوظيفي، بالإعتماد على نموذج بيتر وور للرضا الوظيفي الذي صدر سنة 1979، وقد اعتمدا مطورا هذا المقياس على مقياسين فرعيين، يقيس الأول الرضا الوظيفي الخارجي ويتكون من ثمان فقرات تقيس مقدار الرضا حول مجموعة من العوامل المحيطة التي ليست لها علاقة بمهام العمل مثل الأجر، فرص الترقية، والطريقة التي تدار بها المنظمة والمحور الثاني يقيس الرضا الداخلي أو المعنوي، ويتكون من سبع فقرات، تقيس ردود الأفعال النفسية والسلوكية التي تتعلق بمهام العمل، مثل: مدى التنوع في مهام العمل، مدى الاستقلالية الممنوحة للعامل في أداء مهامه بالطريقة التي يريد، والمدى الذي يسمح فيه للفرد العامل باستخدام مهارته وقدراته، وبجمعهما يتوصل إلى الرضا الوظيفي الكلي أو العام ويتكون من خمسة عشرة فقرة، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس تم تطويره ليشمل في صورته النهائية 15 فقرة قصيرة وسهلة الإجابة، وقد تم سابقا استخدام هذا المقياس وتجريبه بشكل مكثف في الأبحاث والاستشارات المتخصصة التي قام بها معهد علم نفس العمل التابع لجامعة شيفلد، وقد طبق هذا المقياس بنجاح في كثير من القطاعات مثل وظائف الرعاية الصحية والمستشفيات، وهو ما دفع بالباحث لاعتماد هذا المقياس العالمي مع اعتماد سلم خماسي خلافا للسلم السباعي المعتمد في هذا المقياس السابق، وقد كانت الأسئلة المعتمدة للكشف عن الرضا الوظيفي مقسمة وفق البعدين التاليين:

- الرضا الوظيفي الخارجي (المادي): ويتكون من ثمانية أسئلة موزعة حسب ترتيب فردي كتالي {Y1 = كم أنت راضي عن ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل، أدوات العمل،)}؛ (Y3 = كم أنت راضي عن زملاؤك في العمل)؛ (Y5 = كم أنت راضي عن رئيسك المباشر في العمل)؛ (كم أنت راضي عن Y7 = نسبة الأجر المدفوع لك)؛ (Y9 = كم أنت راضي عن العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين في مكان عملك)؛ (Y11 = كم أنت راضي عن الطريقة التي تدار بها المؤسسة)؛ (Y13 = كم أنت راضي عن ساعات عملك)؛ (Y15 = كم أنت راضي عن درجة الأمن الوظيفي وضمان الاستمرارية في العمل)؛

- الرضا الوظيفي الداخلي : ويتكون من سبعة أسئلة موزعة حسب ترتيب زوجي كالتالي { (Y2 = كم أنت راضي عن الحرية في اختيار طريقتك في انجاز العمل) ؛ (Y4 = كم أنت راضي عن التقدير الذي تحصل عليه بعد انجاز عملك بشكل جيد)؛ (Y6 = كم أنت راضٍ عن حجم المسؤولية المعطاة لك)؛ (Y8 = كم أنت راضي عن الفرصة لاستخدام قدرتك في العمل) ؛ (Y10 = كم أنت راضي عن فرصتك للترقية في الوظيفة)؛ (Y12 = كم أنت راضي عن الاهتمام بالافتراحات التي تعطيها)؛ (X14 = كم أنت راضي عن درجة التنوع في المهمات التي تقوم بها) ؛ {

4.1. طبيعة أسئلة الدراسة: إن الشرط الأول للسؤال الجيد هو ارتباطه الوثيق بمسألة البحث (المشكلة) التي يجب صياغتها على شكل أسئلة محددة، ومن الأسئلة البحثية تتشكل أسئلة أداة هذه الدراسة من أجل جمع البيانات، وقد تم الإعتماد على الأسئلة المغلقة ذات الخيارات المحددة مسبقا في بناء الأسئلة المتعلقة بالتمكين الإداري وبكل أبعاده بالرضا الوظيفي، وفي هذا النوع من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يختار الإجابة من خلال قائمة أعدت من قبل الباحث (أعدت هذه القائمة بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي)، ويعد هذا النوع من الأسئلة من أكثر الأساليب استخداماً في الدراسات الاجتماعية نظراً لما يتمتع به من انتظام واتساق للإجابات وسهولة التعامل معه من قبل كل من المبحوث والباحث على حد سواء.

2. الدراسة الأولية لمعرفة صدق وثبات أداة الدراسة: تهدف الدراسة الأولية للتحقق من درجة بناء الاستبيان قبل الشروع في تطبيقه النهائي، ويرتبط حجم الجهد المبذول في الدراسة الأولية مع قدرة الباحث على تحاشي الكثير من المشكلات التي يمكن تشكل عشرة في طريقة، خاصة عندما يكون المتغير التابع متعلق بالاتجاهات، ويتطلب من الباحث التبكير في إجراء الدراسة الأولية قدر الإمكان، فهي تمكن الباحث من التعرف على نقاط الضعف في استبيانه والتعرف على درجة وضوح مقاييس الاستبيان بالنسبة للمبحوثين، وتعد الدراسة الأولية دراسة غير رسمية لأنها لاتزال في طور التجريب وقابلة للتعديل، ويتم تطبيق الدراسة الأولية على مجموعة من المبحوثين شريطة أن يكونوا من مجتمع الدراسة أو أن تكون خصائصهم قريبة قدر الإمكان من خصائص مجتمع الدراسة، وقد تم إعداد الدراسة الأولية للأداة من خلال ما يلي:

2-1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (Face Validity): المقصود بالمصادقية عموماً هو قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه، ويقوم هذا النوع من الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم،⁽¹⁾ وللتأكد من مصادقية الأدوات المستخدمة في البحث يجب أن تستوفى عدة شروط أو معايير، وأبسطها هو صدق المحكمون على إعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال ويملك من الخلفية العلمية والعملية ما تؤهله لأن يقيم الأسئلة الموضوعية في الاستبانة والتأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، أما في هذه الدراسة فقد تم التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث من حيث الصياغة اللغوية، الوضوح والشمولية بواسطة التحكيم، حيث تم صياغة الأداة بناءً على وجهات نظر أكثر من بحث سابق، وعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وتم الآخذ بأرائهم ومقترحاتهم، وفي ضوء ملاحظاتهم اعتمدت الأداة بصورتها النهائية.

2-2- ثبات أداة الدراسة (Instrument Reliability): يشير هذا المفهوم إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو تم تكرار الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة، ويعبر الثبات عن قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف، والثبات في أغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويعبر عن مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة أو مدى الاتساق في الإجابة على الإستبانة من قبل المستجيب إذا طبقت الإستبانة نفسها عدة مرات في نفس الظروف، وفي كثير من الأبحاث التي يتم فيها استخدام أداة قياس لأول مرة، يتم تجربتها على أشخاص بعينهم ثم يعاد تجربتها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بين نتائج القياس في المرة الأولى مع مثيلتها في المرة التالية، ومن البديهي أنه إذا كانت الأداة ذات مصادقية عالية فإن نتائج المرات التالية ستكون متماثلة أو متطابقة مع نتائج القياس الأول وهناك العديد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات ومن أشهرها طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient) وللتأكد من ثبات المقياس المستخدم في هذه الدراسة تم توزيع الاستبانة (الأداة)

(1) - زايد الحارثي، (1992): بناء الاستفتاءات وقياس الاتجاهات، دار الصفاء: عمان، الأردن، ص، 226.

على عينة استطلاعية تكونت من 46 عنصر بهدف فحص ثبات الأداة، وقد تم استخدام الطريقتين السابقتين في هذه الدراسة كما يلي:

- **طريقة التجزئة النصفية (Split half method):** وتعتمد فكرة هذه الطريقة على حساب الثبات بالتجزئة النصفية (**Split-Half**) وهذه الطريقة تعتمد على تقسيم مفردات المقياس إلى قسمين، أو نصفين ثم يجري ربط الدرجات في كلا النصفين، وغالباً ما يتم تقسيم المفردات إلى مجموعتين، الأولى تحتوي المفردات ذات الأرقام المفردة، والثانية ذات الأرقام الزوجية، وبهذه الطريقة يتم الحصول على درجتين لكل مستجيب واحد، وبعدها يحسب معامل الارتباط بين النصفين ليعطي قيمة تستخدم في معرفة ثبات أداة الدراسة، ويعتمد أغلب الباحثون على برامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (**SPSS**)، وفي الجدول أسفله تتبين قيم معامل الثبات لمحاور الدراسة الفرعية ولمحاور الدراسة ككل:

الجدول رقم (3): اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المجال	المحاور الفرعية	معامل الارتباط	معامل الثبات للمحور	مستوى المعنوية
تمكين العاملين	تفويض السلطة	0.7621	0.871023	0.000
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.7175	0.824236	0.000
	التحفيز المادي والمعنوي	0.6567	0.785841	0.000
	التقليد والمحاكاة	0.6832	0.830145	0.000
	تنمية السلوك الإبداعي	0.6865	0.769584	0.000
الرضا الوظيفي	الرضا الكلي	0.7125	0.836541	0.000
جميع الفقرات		0.7897	0.855324	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (**SPSS**)

قد تم إعداد الجدول أعلاه من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال من مجالات الإستبانة، وقد تم تصحيح معاملات

الإرتباط باستخدام معامل إرتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient)، إذا قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (44) التي تساوي (0.288) وبالمقارنة مع نتائج الجدول أعلاه يمكن الاستنتاج أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا حيث قدر بـ: (0.855324).

- طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Crunbach Alpha method): وتعتمد فكرة هذه الطريقة على مدى إرتباط المحاور أو البنود مع بعضها البعض داخل الاستبيان وكذلك إرتباط كل فقرة أو محور مع الاستبيان ككل، وهو ما يسمى عادة بمعامل ألفا كرونباخ (Crunbach Alpha) الذي اقترحه كرونباخ (Crunbach) سنة 1951 وهو الثبات الذي يشير إلى قوة الإرتباط بين الفقرات والعبارات مع بعضها البعض داخل الإستبانة، وكذلك إرتباط كل عبارة مع الإستبانة ككل، وهو ما يعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة، ويعتمد أغلب الباحثون على برامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، وفي الجدول أسفله تتبين قيم معامل الثبات لمحاور الدراسة الفرعية ولمحاور الدراسة ككل:

الجدول رقم (4): اختبار الثبات بطريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ

المجال	المحاور الفرعية	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى المعنوية
تمكين العاملين	تفويض السلطة	5	0.9187	0.000
	المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.8695	0.000
	التحفيز المادي والمعنوي	5	0.8978	0.000
	التقليد والمحاكاة	5	0.7869	0.000
	تنمية السلوك الإبداعي	5	0.7532	0.000
الرضا الوظيفي	الرضا الكلي	15	0.8632	0.000
جميع الفقرات		40	0.8563	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه وحسب نتيجة التحليل الإحصائي يتبين أن معامل ثبات الاستبانة حسب ألفا كرونباخ تتراوح قيمته بين (0.7532-0.9187) لدى كل محاور الاستبانة، وقدر معامل الثبات الإجمالي لجميع فقرات الإستبيان (0.8552)، وهذا ما يؤكد ثبات الاستبانة بفقراتها المختلفة؛ إذ تجاوزت النسبة المقبولة إحصائياً (0.60)¹، وهي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث، وهذا دليل جيد على ثبات أداة الدراسة .

3. إجراءات تطبيق أداة الدراسة: بناء على طبيعة مجتمع الدراسة وخاصة لاقتصاره وانتشاره في حدود جغرافية يمكن الوصول إليها بسهولة تتمثل في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة فقط والتي يبلغ عددها ثمانية مؤسسات تنتشر في سبع بلديات هي (بلدية: تبسة، الشريعة، بئر العاتر، الوزنة، العوينات، بكارية، مرسط)، تم اتخاذ القرار فيما يتعلق بالطريقة التي سوف يتم بها توزيع الاستبيان، وإعتماد طريقة المقابلة المباشرة مع مفردات العينة، مع ضمان الاستفادة من المعلومات وسرية البيانات، وعدم الحاجة للكشف عن شخصية المبحوث، وانطلاقا مما سبق، تم توزيع الإستبيان المعد لهذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية المستهدفة والمحددة مسبقا، وبالإعتماد على جهود شخصية تم السهر والوقوف على منح الاستبيان إلى الأفراد المبحوثين شخصيا، وبشكل مباشر، وبعد هذه العملية التي استغرقت ستة أسابيع متواصلة بدأت في شهر مارس (2014) وانتهت منتصف شهر أفريل لنفس السنة تقريبا، وقد تم استرجاع ما مقداره (336) استبيان وتبين صلاحيتها (100%) كلها للتحليل الإحصائي، وبعد ذلك تم تفريغ الاستبيانات المسترجعة، وتشفيرها بشكل رقمي، من أجل معالجتها إحصائيا باستخدام الحاسب الآلي عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصارا (SPSS) وقد تم استعمال الإجراءات التالية في معالجة البيانات المستخرجة من أداة الدراسة وتتمثل هذه الإجراءات في ما يلي:

(1) - Zikmund, William G. (2000): **Business Research Methods**, 6th ed, ryden Press, Harcourt College Publishers: New York, P.125.

3-1- طريقة معالجة المقياس: لقد إعتد الباحث كما تمت الإشارة إليه مسبقا في إعداد أداة الدراسة على الأسئلة المغلقة التي تحوي إجابات محتملة مسبقا عن كل سؤال، وتم استخدام مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس آراء المستجيبين حول الأسئلة المطروحة عليهم في جزئي الاستبانة الخاص بالتمكين والرضا الوظيفي، وفق الشكل التالي:

- **الجزء الخاص بتمكين العاملين:** بعد جمع البيانات الخام والأولية عن المتغير المستقل المتمثل في تمكين العاملين وبكل أبعاده، قام الباحث بمراجعتها يدويا من خلال تشفيرها وتحويلها إلى صيغة رقمية كمية من اجل السماح بإدخالها إلى الحاسوب بهدف تحليلها إحصائياً، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (5): طريقة المعالجة النظرية لمقياس تمكين العاملين

التدرج	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
قيمة المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.8	من 1.81 إلى 2.6	من 2.61 إلى 3.4	من 3.41 إلى 4.2	من 4.21 إلى 5.0
مستوى درجة التمكين	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث

- **الجزء الخاص بالرضا الوظيفي:** بعد جمع البيانات الخام الأولية عن المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، قام الباحث بمراجعتها يدويا من خلال تشفيرها وتحويلها إلى صيغة رقمية كمية من اجل السماح بإدخالها إلى الحاسوب بهدف تحليلها إحصائياً، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (6): طريقة المعالجة النظرية لمقياس الرضا الوظيفي

الترج	غير راضي تماما	غير راضي	غير متأكد	راضي	راضي بشكل كبير
الوزن	1	2	3	4	5
قيمة المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.8	من 1.81 إلى 2.6	من 2.61 إلى 3.4	من 3.41 إلى 4.2	من 4.21 إلى 5.0
مستوى درجة الرضا	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث

3-2- الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج المقياس:

يعرف علم الإحصاء بأنه ذلك الفرع من المعرفة الذي يختص بالطرق العلمية لجمع البيانات، تنظيمها، تلخيصها، عرضها وتحليلها وذلك للوصول إلى نتائج مقبولة تؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة،⁽¹⁾ ولخدمة أغراض هذه الدراسة ومن أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة المستخدمة من أجل هذا الغرض، تم الاستعانة بعدد من المقاييس والأساليب الإحصائية من أجل معالجة البيانات المجمعة واستخراج معلومات تمكن من معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة، حول الأسئلة المطروحة عليهم والخاصة بمتغيرات الدراسة المرتبطة بالتمكين والرضا الوظيفي، ويمكن ذكر الأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في ما يلي:

- طرق الإحصاء الوصفي: يختص بتلخيص البيانات المستخدمة للبحث الإحصائي المتعلق بمتغيرات الدراسة وتبويبها في جداول إحصائية ورسوم بيانية، كما يساعد الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات عن طريق إيجاد قيم لمقاييس واقتراعات معينة تتحدد قيمتها من البيانات قيد الدراسة،⁽²⁾ وقد تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية من أجل فهم طبيعة وحجم البيانات المعبرة عن المتغيرات الشخصية والديمغرافية، كما تم الاستعانة

(1) - عدنان بري، محمود هندي والحسيني راضي، المصدر سبق ذكره ، ص، 4.
(2) - محمد صبحي ابو صالح ، محمد عوض عدنان ، المصدر سبق ذكره ، ص، 12.

بمقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت والشكل من أجل وصف وتحليل استجابات أفراد الدراسة وترتيبها حسب أهميتها، كما تم الإعتماد على مقاييس الارتباط، مثل معامل الارتباط لبيرسون (Pearson's Correlation)، معامل الثبات (Cronbach Alpha) للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات تمكين العاملين والولاء التنظيمي، ومعامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient)، وتم الإعتماد على مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

- طرق الإحصاء الاستدلالي: يهتم الإحصاء الاستدلالي باستقراء النتائج للمساعدة في اتخاذ القرار⁽¹⁾، وتركز هذه الطرق الإحصائية على الوصول إلى استنتاجات حول خصائص المجتمع المدروس من خلال استخدام المعلومات المتوفرة عن العينة،⁽²⁾ وبناء على ما سبق تتبين أهمية استخدام طرق الإحصاء الاستدلالي في هذه الدراسة، والمتمثلة في مقاييس الإختبارات المعلمية وغير المعلمية، كما تم الإعتماد في هذه الدراسة على معادلات إحصائية خاصة بهدف قياس حجم العينة وهي معادلة ستيفن ثامبسون ومعادلة روبيريت ماسون لتحديد حجم العينة التي تساعد في استنتاج خصائص مجتمع الدراسة. كما تم الإعتماد على نماذج اختبارية مثل اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov test) والذي يساعد على التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا،

من أجل حساب المقاييس الإحصائية التي تم الإشارة إلى استخدامها أعلاه لغرض اختبار الفرضيات التي تم صياغتها مسبقا وحسب طبيعة كل فرضية، تم الإعتماد على برنامج الحاسوب المسمى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 2.0) في التحليلات الإحصائية المختلفة.

(1) - خالد قاسم سمور، (2007): الإحصاء، دار الفكر: عمان، الأردن، ص، 23.

(2) - عيد الله فلاح المنيزل، المصدر سبق ذكره، ص، 18.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

بهدف الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفروض التي تم طرحها في هذه الدراسة تطلب القيام بجمع بيانات التي يتحصل عليها من عينة الدراسة، ثم القيام بعد ذلك بتحليل هذه البيانات من أجل استخلاص النتائج اللاحقة التي قد تؤكد صحة تلك الفروض أو تنفيها، والواقع أن البيانات التي يعتمد عليها الباحث هي ردود وإجابات المبحوثين على أسئلة وجهت إليهم من أجل الكشف عن اتجاهاتهم إزاء ومواقف معينة حول التمكين من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى، وتحقيقاً لأهداف هذه الدراسة الموضوعية مسبقاً والمتمثلة في معرفة مستويات كل من الرضا الوظيفي والتمكين السائدة لدى موظفي المؤسسات العمومية الإستشفائية محل الدراسة، سيتناول هذا المبحث عرض وتحليل لبيانات الدراسة الميدانية من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول:** التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة؛
- **المطلب الثاني:** اتجاهات مفردات الدراسة نحو تمكين العاملين؛
- **المطلب الثالث:** اتجاهات مفردات الدراسة نحو الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليلاً إحصائياً وصفيًا للبيانات المستخرجة من عينة الدراسة، والتي تمثل خصائص المبحوثين، وسيتم التطرق لهذا المطلب من خلال الجداول التالية والتي تبين خصائص عينة الدراسة وهي كالتالي:

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
48.8%	164	ذكر
51.2%	172	أنثى
100%	336	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (48.8%) من عينة الدراسة هم من الذكور، ونسبة الإناث فاقت نسبة الذكور، حيث شكلت ما نسبته (51.2%) من عينة الدراسة، ويعزوا الباحث نسبة ارتفاع الإناث العاملات في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة لكونهم يعملون بكثرة كمرضات وطبيبات.

الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
23%	77	أقل من 25 سنة
40%	135	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
24%	81	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
13%	43	أكثر من 45 سنة
100%	336	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (23%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 25 سنة فأقل، و(40%) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 25 سنة إلى أقل من 35 سنة وهي الفئة الأكثر من حيث التمثيل، ونسبة (24%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم ما بين 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، و (13%) من عينة الدراسة فاقت أعمارهم 45 سنة، وتبين المعلومات السابقة أن أغلبية الباحثين هم من فئة الشباب وخاصة الموظفين حديثي التخرج مثل الممرضين والأطباء والذين تم توظيفهم داخل المستشفيات محل الدراسة خلال العشر سنوات الأخيرة.

الجدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب معيار المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
13%	42	طبيب
65%	219	ممرض
14%	47	إداري
8%	28	فني
100%	336	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (13%) من عينة الدراسة هم أطباء (عامين ومختصون)، وبلغت نسبة الموظفين في سلك التمريض وبكل أنواعه (65%) مشكلة بذلك حصة الأسد في المستشفيات محل الدراسة، أما الإداريون وباختلاف أنواعهم ومستوياتهم فحققوا نسبة (14%) من

إجمالي عدد الموظفين المكونين لعينة الدراسة، وحقق الفنيون والمهنيون ما نسبته (8%) من إجمالي عدد المبحوثين المشكلين لعينة الدراسة.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب معيار سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
27%	92	أقل من 5 سنة
40%	135	من 05 سنة إلى أقل من 10 سنة
22%	74	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة
11%	35	أكثر من 15 سنة
100%	336	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (27%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 05 سنة إلى أقل من 10 سنة ويفسر هذا العدد المحسوس نسبيا بعمليات التوظيف الواسعة التي قامت بها المؤسسات الإستشفائية العمومية محل الدراسة في السنوات الأخيرة ، و(40%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 05 سنة إلى أقل من 10 سنة وهذه الفئة تعتبر الأكبر من حيث سنوات الخبرة تمثل الأكثرية من حيث التمثيل، ونسبة (22%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة وتعتبر هذه النسبة منخفضة انخفاضا كبيرا يقارب نصف النسبة السابقة، وهو ما يفسر بالهجرة الجماعية في السنوات الأخيرة للأطباء والممرضين بشكل أقل من هذه المستشفيات محل الدراسة إلى القطاع الخاص.

المطلب الثاني: اتجاهات مفردات الدراسة نحو تمكين العاملين

في الجداول التالية سيتم عرض نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة للكشف على اتجاهاتهم نحو تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) من خلال الإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع الفقرات المكونة لكل بعد، ولجميع الأبعاد مع الأخذ بعين الاعتبار التدرج في المقياس المستخدم مسبقا في الجدول رقم (5)، وكانت النتائج كالتالي:

1. اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد تفويض السلطة

الجدول رقم (11): اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد تفويض السلطة

الرتبة	درجة التمكين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
4	منخفض	0.71	1.89	0	2	62	169	103	ك %	يقوم رؤسائي بتفويض السلطة بشكل دوري	1	تفويض السلطة
2	منخفض	1.06	2.41	3	56	100	94	83	ك %	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لاتخاذ وظيفتي	2	
3	منخفض	0.85	2.14	1	19	86	149	81	ك %	توفر الإدارة لي مرونة كافية من أجل أداء مهامي	3	
5	منخفض جدا	0.72	1.67	0	6	32	146	152	ك %	تتيح الإدارة لي فرصا أكبر في إبداء رأيي في أمور العمل	4	
1	متوسط	1.2	2.66	10	92	90	61	83	ك %	تقوم المنظمة بتفويضنا بشكل جدي دون الرقابة والتضييق علينا	5	
-	منخفض	0.48	2.15							فقرات البعد	جميع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)⁽¹⁾

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لبعده تفويض السلطة كان منخفضا إجمالا حيث بلغ (2.15) بانحراف معياري قدره (0.48)، مما يشير إلى أن عملية تفويض السلطة في المستشفيات محل الدراسة لا ترقى إلى المستويات المرجوة، ويرجع الباحث هذا الانخفاض إلى الاعتماد المفرط على التعليمات واللوائح المنظمة والتي تتسم بالجمود عدم المرونة والخوف من تفويض السلطة وهذا نتيجة الطبيعة الإدارية التي تُسير هذه المستشفيات والتي تستمد عملها من النظم المركزية المتشددة والتي تتميز بها المؤسسات التي تعتمد على التسيير العمومي في إدارتها، وبشكل أكثر تفصيل فقد احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري قدره (1.2) مع تسجيل درجة متوسط، وتأتي بعد ذلك وفي المرتبة الثانية الفقرة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وانحراف معياري قدره (1.06) مع درجة منخفض، وفي المرتبة الثالثة الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.14) وانحراف معياري قدره (0.85) مع درجة منخفض هي الأخرى، ثم الفقرة الأولى التي احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (1.89)

(1) - أنظر الملحق رقم: 01

وانحراف معياري قدره (0.71) وبدرجة منخفضة كذلك، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة تأتي الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (1.67) وانحراف معياري قدره (0.72) مع تسجيلها لدرجة منخفض جدا.

2. اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد المشاركة في القرار

الجدول رقم (12): اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد المشاركة في القرار

الرتبة	درجة التمكين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	الفقرات	رقم الفقرة	البعد	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ. موافق بشدة					
1	منخفض	0.82	2.12	1 0.3	11 3.3	98 29.2	144 42.9	82 24.4	ك %	أعمل في مستشفى تسمح إدارته بمشاركة في بناء وتحقيق الأهداف	6	المشاركة في القرار	
5	منخفض جدا	0.71	1.68	0 0	6 1.8	32 9.5	146 43.5	152 45.2	ك %	أعمل في مستشفى تسمح إدارته بمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	7		
2	منخفض	0.83	2.05	2 0.6	13 3.9	73 21.3	159 47.3	89 26.5	ك %	تشجعت إدارة المستشفى من أجل المشاركة في اتخاذ القرار	8		
3	منخفض	0.78	1.86	0 0	12 3.6	48 14.3	158 47.0	118 35.1	ك %	تمتني إدارة المستشفى بالمعلومات اللازمة من أجل ضمان مشاركتي في اتخاذ القرار	9		
4	منخفض جدا	0.66	1.71	0 0	0 0	41 12.1	159 47.3	136 40.5	ك %	تقوم إدارة المستشفى بالاهتمام والأخذ بالقرارات التي اقترحها	10		
-	منخفض	0.41	1.92								فقرات البعد	جميع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)⁽¹⁾

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لبعد المشاركة في القرار كان منخفضا ودون المتوسط بشكل إجمالي حيث بلغ (1.92) بانحراف معياري قدره (0.41)، مما يشير إلى أن عملية السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وصنعها في المستشفيات محل الدراسة يظل أقل من المأمول وعادة ما تنفرد إدارة المستشفى بالقرارات الحساسة دون الرجوع لموظفيها ولو من ناحية استشارية فهي تحتكر هذه الوظيفة لنفسها مثلها مثل بقية المؤسسات العمومية الأخرى، أما بشكل أكثر تفصيلا فقد احتلت الفقرة السادسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.12) وانحراف معياري قدره (0.82) مع تسجيل درجة منخفضة، وتأتي بعد ذلك وفي المرتبة الثانية الفقرة الثامنة

(1) - أنظر الملحق رقم: 02

بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وانحراف معياري قدره (0.83) مع درجة منخفض، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (1.86) وانحراف معياري قدره (0.78) مع درجة منخفض هي الأخرى، ثم جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (1.71) وانحراف معياري قدره (0.66) وبدرجة منخفضة جدا، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة تأتي الفقرة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (1.68) وانحراف معياري قدره (0.71) مع تسجيلها لدرجة منخفض جدا هي الأخرى.

3. اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد التحفيز المادي والمعنوي

الجدول رقم (13): اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد التحفيز المادي والمعنوي

الرتبة	درجة التمكن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	ال فقرات	رقم الفقرة	البعد
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
5	منخفض	0.81	2.01	1	5	92	139	99	ك %	يحفزني الأجر المحترم الذي أتقاضاه من هذا المستشفى	11	التحفيز المادي والمعنوي
2	منخفض	1.06	2.41	3	56	100	94	83	ك %	يحفزني رؤسائي على تحمل المسؤولية	12	
1	منخفض	1.02	2.50	7	52	106	110	61	ك %	أشعر أن إدارة المستشفى تهتم بي وتقدر جهودي	13	
3	منخفض	0.83	2.22	0	14	122	125	75	ك %	أشعر أن إدارة المستشفى تساعدنا على الإحساس الأكبر بالإنجاز الحقيقي	14	
4	منخفض	0.89	2.18	3	13	113	121	86	ك %	لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المستشفى	15	
-	منخفض	0.61	2.26								جميع فقرات البعد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

يتبين من أعلاه أن المتوسط العام لبعد التحفيز المادي والمعنوي كان منخفضا ودون المتوسط بشكل عام حيث بلغ (2.26) بانحراف معياري قدره (0.61)، مما يشير إلى أن عملية تحفيز العمال سواء ماديا أو معنويا ما زالت دون المتوسط ولا ترقى إلى طموحات المستجيبين للدراسة، ويرجع الباحث هذا الانخفاض إلى عدم التوافق والتناغم بين أنظمة التحفيز التي تعتبر في

(1) - أنظر الملحق رقم: 03

مجملاً مركزية وقديمة تعود للفترة الاشتراكية في التسيير العمومي ولا تقوم على مبدأ الكفاءة في توجيه الحوافز إلى مستحقيها، وهذا ما يفقدها أهميتها وهدفها، أما بشكل أكثر تفصيلاً فقد احتلت الفقرة الثالثة عشر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وانحراف معياري قدره (1.02) مع تسجيل درجة منخفض، وتأتي بعد ذلك وفي المرتبة الثانية الفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وانحراف معياري قدره (1.06) مع درجة منخفض، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفقرة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.22) وانحراف معياري قدره (0.83) مع درجة منخفض هي الأخرى، ثم جاءت الفقرة الخامسة عشر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وانحراف معياري قدره (0.89) وبدرجة منخفضة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة تأتي الفقرة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.01) وانحراف معياري قدره (0.81) مع تسجيلها لدرجة منخفض هي الأخرى.

4. اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد التقليد والمحاكاة

الجدول رقم (14): اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد التقليد والمحاكاة

المرتبة	درجة التمكين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	ال فقرات	رقم الفقرة	البعد	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ. موافق بشدة					
4	متوسط	1.2	2.65	10 3.0	92 27.4	90 26.8	61 18.2	83 24.7	ك %	أقوم بتقليد سلوك بعض رؤسائي القديرين في المستشفى	16	التقليد والمحاكاة	
2	متوسط	1.19	3.04	20 6.0	128 38.1	94 28.0	36 10.7	58 17.3	ك %	أقوم بتقليد بعض الانطباع لدى المتميزين في العمل	17		
1	متوسط	1.11	3.13	19 5.7	131 39.0	107 31.8	34 10.1	45 13.4	ك %	اعتقد أن التقليد يساعدني في تنمية مهاراتي	18		
3	متوسط	0.83	2.67	2 0.6	38 11.3	179 53.3	82 24.4	35 10.4	ك %	أسلوب التقليد والمحاكاة يساعدني على التخلص من بعض التصرفات السلبية	19		
5	منخفض	0.75	1.79	0 0	0 0	67 19.9	132 39.3	137 40.8	ك %	يشجعني رؤسائي على التقليد والمحاكاة	20		
-	متوسط	0.62	2.66									جميع فقرات البعد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

يتبين من الجدول (14) أن المتوسط العام لبعدهم التقليد والمحاكاة كان متوسط بشكل عام حيث بلغ (2.66) بانحراف معياري قدره (0.62)، مما يشير إلى عدم وجود بيئة وثقافة تتميز بها المستشفيات تحت الدراسة تحفز العمال على التقليد كما لا توجد قيادات في الجانب الطبي أو التمريضي أو حتى الإداري ذات مستويات عالية تدفع بالعمال محل الدراسة إلى محاكاتها، أما بشكل أكثر تفصيلا فقد احتلت الفقرة الثامنة عشر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري قدره (1.11) مع تسجيل درجة متوسط، وتأتي بعد ذلك وفي المرتبة الثانية الفقرة السابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري قدره (1.19) مع درجة متوسط، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفقرة التاسعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري قدره (0.83) مع درجة متوسط هي الأخرى، ثم جاءت الفقرة السادسة عشر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.65) وانحراف معياري قدره (1.2) بدرجة متوسط، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة تأتي الفقرة العشرون بمتوسط حسابي بلغ (1.79) وانحراف معياري قدره (0.75) مع تسجيلها لدرجة منخفض.

5. اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد تنمية السلوك الإبداعي

الجدول رقم (15): اتجاهات مفردات الدراسة نحو بعد تنمية السلوك الإبداعي

المرتب	درجة التمكين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة %	ال فقرات	رقم الفقرة	البعدهم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
5	منخفض	0.71	1.82	0	1	57	159	119	ك %	يشجعتي روساني على تبني الأفكار الإبداعية	21	تنمية السلوك الإبداعي
1	منخفض	1.00	2.55	4	59	113	104	56	ك %	لدي الاهتمام بتجربة الأفكار الطبية الجديدة	22	
2	منخفض	0.84	2.15	3	16	84	159	74	ك %	يشجعتي روساني على التفكير خارج اختصاصي	23	
3	منخفض	0.90	2.14	0	24	95	124	93	ك %	يخصص روساني الإمكانيات التي تساعدني في تطبيق أفكاري	24	
4	منخفض	0.71	1.89	0	2	62	169	103	ك %	يشجعتي روساني على توليد الأفكار والاختراع	25	
-	منخفض	0.48	2.47							جميع فقرات البعد		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

يتبين من الجدول (15) أن المتوسط العام لبعث تنمية السلوك الإبداعي جاء منخفضاً إجمالاً حيث بلغ (2.41) بانحراف معياري قدره (0.48)، مما يشير إلى عدم توفر المستشفيات المبحوثة على بيئة تنظيمية مبدعة ونموذجية تساعد عمالها سواء كانوا أطباء أو ممرضون أو حتى إداريين وفنيين على تبني الأفكار الجديدة وتوليد الطرق الجديدة في التفكير والعمل والاكتفاء باللوائح والتعليمات بل يعتبر أي تصرف أو طريقة عمل جديدة خروجاً عن النص ويمكن أن يعاقب عليه فاعله، أما بشكل أكثر تفصيلاً فقد احتلت الفقرة الثانية والعشرون المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري قدره (1.00) مع تسجيل درجة منخفض، وتأتي بعد ذلك وفي المرتبة الثانية الفقرة الثالثة والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وانحراف معياري قدره (0.84) مع تسجيلها لدرجة منخفض، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفقرة الرابعة والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (2.14) وانحراف معياري قدره (0.90) مع درجة منخفض هي الأخرى، ثم جاءت الفقرة الخامسة والعشرون في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (1.89) وانحراف معياري قدره (0.71) بدرجة منخفض، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة تأتي الفقرة الواحد والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (1.82) وانحراف معياري قدره (0.71) مع تسجيلها لدرجة منخفض هي الأخرى.

6. اتجاهات مفردات الدراسة لمستوى تمكين العاملين بدلالة أبعاده

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية لمستوى تمكين العاملين بدلالة أبعاده

الترتيب حسب الأهمية	مستوى التمكين	الانحراف المعياري الكلي	المتوسط الحسابي الكلي	عدد الفقرات	عنوان المجال	المجال
4	منخفض	0.48	2.15	5	تفويض السلطة	تمكين العاملين
5	منخفض	0.41	1.92	5	المشاركة في اتخاذ القرار	
3	منخفض	0.61	2.26	5	التحفيز المادي والمعنوي	
1	متوسط	0.62	2.66	5	التقليد والمحاكاة	
2	منخفض	0.48	2.47	5	تنمية السلوك الإبداعي	
-	منخفض	0.37	2.29	25	الفقرات	جميع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

(1) - أنظر الملحق رقم: 06

يتبين من الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لأبعاد تمكين العاملين كان منخفضاً إجمالاً حيث بلغ (2.29) بانحراف معياري قدره (0.37)، مما يشير أن المستوى العام لتمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة منخفض بشكل عام، وقد احتل بعد التقليد والمحاكاة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري قدره (0.62) مع تسجيل درجة متوسط لهذا البعد، ويأتي بعد ذلك بُعد تنمية السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري قدره (0.48) مع درجة منخفض، ويأتي في المرتبة الثالثة بعد تطوير التحفيز المادي والمعنوي بمتوسط حسابي بلغ (2.26) وانحراف معياري قدره (0.61) مع تسجيله لدرجة منخفض هو الآخر، ثم بعد تفويض السلطة يحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وانحراف معياري قدره (0.48) وبدرجة منخفضة كذلك، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة يأتي بعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (1.92) وانحراف معياري قدره (0.41) مع درجة تمكين منخفض. واستندلاً من المعلومات السابقة يتم التحقيق من درجة ومستوى التمكين من خلال ما يلي:

- تفويض السلطة: يتم تفويض السلطة للعاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة بشكل أقل من المتوسط؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات: لا يتم مشاركة القرارات مع العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة بشكل جيد؛
- التحفيز المادي والمعنوي: عملية التحفيز وبنوعيه المادي أو المعنوي لا تعكس طموحات العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة؛
- التقليد والمحاكاة: لا يوجد سلوك إيجابي عالي نحو التقليد والمحاكاة لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة؛
- وتنمية السلوك الإبداعي: لا تتوفر بيئة المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة على عناصر وقوى تدفع العاملين للابتكار والابداع.

ومن خلال التحليل السابق يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على " وجود مستوى منخفض لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة.

المطلب الثالث: اتجاهات مفردات الدراسة نحو الرضا الوظيفي

في الجداول التالية سيتم عرض نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة للكشف على اتجاهاتهم نحو الرضا الوظيفي بنوعيه (الرضا الخارجي والرضا الداخلي) من خلال الإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع الفقرات المكونة لكل نوع، ولتغير الرضا الوظيفي بشكل عام، مع الأخذ بعين الاعتبار التدرج في المقياس المستخدم مسبقا في الجدول رقم (6)، وكانت النتائج كالتالي:

1.شعور مفردات الدراسة بالرضا الخارجي

الجدول رقم (17): اتجاهات مفردات الدراسة نحو البعد الجزئي الرضا الخارجي (المادي)

الدرجة	شدة الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الرضا					التكرار	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
				راضيا بشكل كبير	راضيا	غير متأكد	غير راضيا	غير راضيا بشكل كبير				
7	منخفض جدا	0.67	1.71	0	0	41	159	136	ك %	ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل، أدوات العمل)	1	الرضا الخارجي
1	متوسط	1.05	2.81	7	91	115	76	47	ك %	زملؤك في العمل	3	
3	منخفض	0.95	2.55	1	54	129	97	55	ك %	رئيسك المباشر في العمل	5	
8	منخفض جدا	0.72	1.67	0	6	32	146	152	ك %	نسبة الأجر المدفوع لك	7	
2	متوسط	0.83	2.79	1	61	167	82	25	ك %	العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين في مكان عملك	9	
6	منخفض	0.82	2.12	1	11	98	144	82	ك %	الطريقة التي تدار بها المؤسسة	11	
5	منخفض	0.85	2.13	1	19	86	149	81	ك %	ساعات عملك	13	
4	منخفض	1.17	2.15	11	48	49	101	127	ك %	درجة الأمان الوظيفي وضمن الاستمرارية في العمل	15	
-	منخفض	0.41	2.24								جميع فقرات البعد	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

(1) - أنظر الملحق رقم: 07

يتبين من الجدول (17) ما يلي:

- (40.5%) من العينة غير راضون وبشكل كبير عن مستوى ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل، أدوات العمل وغيرها التي تتوفر لدى المستشفيات مجال الدراسة)، و(47.3%) غير راضون أما (12.2%) فهم غير متأكدون، ولم تسجل أي نسبة للرضا وهذا ما يفسره الباحث بالتردي الكبير والمحسوس في ظروف العمل المادية في المستشفيات محل الدراسة وقدم تجهيزات العمل وتعطلها المتكرر؛
- (14%) من العينة غير راضون وبشكل كبير عن العلاقة مع الزملاء في العمل، و(22.6%) غير راضون أما (34.2%) فهم غير متأكدون، و(27.1%) راضون وسجلت (0.3%) لدرجة راضي بشكل كبير؛
- (16.4%) من العينة غير راضون وبشكل كبير عن رؤسائهم المباشرين في العمل، و(28.9%) غير راضون أما (38.4%) فهم غير متأكدون، و(16.1%) راضون وسجلت (2.1%) لدرجة راضي بشكل كبير؛
- (45.2%) من العينة غير راضون وبشكل كبير عن نسبة الأجر المدفوع لهم وهي نسبة كبيرة جدا، و(43.5%) غير راضون أما (9.5%) فهم غير متأكدون، و(1.8%) راضون ، ويفسر الباحث هذا الاتجاه بالإحساس والشعور الكبير بعدم الرضا عن الأجر لدى عينة الدراسة بعدم إحساسهم بأن الأجر المدفوع لهم تتوافق مع الجهود المبذولة من طرف العمال المبحوثين، وخاصة لدى الأطباء والممرضين، كما يرتفع الإحساس بعدم الرضا عن الأجر عندما يقارن العامل في المستشفيات المبحوثة أجره بأجر أمثاله والذين يعملون في القطاع الخاص والتي تكون أضعاف أجورهم؛
- (7.4%) من العينة غير راضون وبشكل كبير عن العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين، و(24.4%) غير راضون أما (49.7%) فهم غير متأكدون، و(18.2%) راضون وسجلت (0.36%) لدرجة راضي بشكل كبير؛
- (24.4%) من العينة غير راضون وبشكل كبير عن الطريقة التي تدار بها المؤسسة، و(42.9%) غير راضون أما (29.2%) فهم غير متأكدون، و(3.3%) راضون وسجلت (0.3%) لدرجة راضي بشكل كبير؛
- (24.1%) من العينة غير راضي وبشكل كبير عن ساعات العمل، و(44.3%) غير راضين أما (25.6%) فهم غير متأكدين، و(5.7%) راضين وسجلت (0.3%) لدرجة راضي بشكل كبير؛

- (37.8%) من العينة غير راضي وبشكل كبير عن درجة الأمن الوظيفي وضمان الاستمرارية في العمل، و(30.1%) غير راضون أما (14.6%) فهم غير متأكدون، و(14.3%) راضون وسجلت (0.3%) لدرجة راضي بشكل كبير، ويرجع الباحث النسبة الكبيرة لعدم الرضا في هذه الفقرة إلى تفضيل كثير من العاملين وخاصة الأطباء والمرضى مغادرة العمل من المستشفيات محل الدراسة والإتجاه إلى القطاع الخاص.

2. شعور مفردات الدراسة بالرضا الداخلي

الجدول رقم (18): اتجاهات مفردات الدراسة نحو البعد الجزئي الرضا الداخلي

السرّة بّة	شدة الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الرضا					التكرار النسبة %	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
				راضي بشكل كبير	موافق	غير متأكد	غير راضي	غير راضي بشكل كبير				
6	منخفض	0.81	2.01	1 0.3	5 1.5	92 27.4	139 41.4	99 29.5	ك %	الحرية في اختيار طريقتك في إنجاز العمل	2	الرضا الخارجي
2	منخفض	1.06	2.41	3 0.9	56 16.7	100 29.8	94 28.0	83 24.7	ك %	التقدير الذي تحصل عليه بعد إنجاز عملك بشكل جيد	4	
1	متوسط	1.07	2.82	14 4.2	81 24.1	118 35.1	77 22.9	46 13.7	ك %	حجم المسؤولية المعطاة لك	6	
4	منخفض	0.83	2.22	0 0	14 4.2	122 36.3	125 37.2	75 22.3	ك %	الفرصة لاستخدام قدرتك في العمل	8	
5	منخفض	0.78	2.20	1 0.3	19 5.7	81 24.1	183 54.5	52 15.5	ك %	فرصتك للترقية في الوظيفة	10	
7	منخفض	0.78	1.86	0 0	12 3.6	48 14.3	158 47.0	118 35.1	ك %	الاهتمام بالاقتراحات التي تعطيتها	12	
3	منخفض	0.94	2.39	5 1.5	37 11.0	99 29.5	139 41.4	56 16.7	ك %	درجة التنوع في المهمات التي تقوم بها	14	
-	منخفض	0.41	2.27							فقرات البعد	جميع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

يتبين من الجدول (18) ما يلي:

(1) - أنظر الملحق رقم: 08

- (29.5%) من العينة غير راضون وبشكل كبير عن مستوى الحرية في اختيار طريقة انجاز العمل في المستشفيات مجال الدراسة، و(41.4%) غير راضون أما (27.4%) فهم غير متأكدون، و(1.5%) راضون وسجلت (0.3%) لدرجة راضٍ بشكل كبير، ويرجع الباحث هذه النسب إلى عدم القيام بتفويض السلطة بالشكل المطلوب والإكتفاء بالتعليمات والإعتماد على الخطط الروتينية المحددة مسبقا في العمل دون التوجه الى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبناء خطط العمل؛
- (24.7%) من العينة غير راضٍ وبشكل كبير عن مستوى التقدير الذي يحصلون عليه بعد انجاز العمل بشكل جيد في المستشفيات مجال الدراسة، و(28.0%) غير راضون أما (29.8%) فهم غير متأكدون، و(16.7%) راضون وسجلت (0.9%) فقط لدرجة راضٍ بشكل كبير، ويفسر الباحث هذه النسب المنخفضة لهذه الفقرة إلى عدم الإهتمام بالتحفيز المعنوي وعدم تقدير الأفكار المبدعة للعاملين في المستشفيات محل الدراسة؛
- (13.7%) من العينة غير راضٍ وبشكل كبير عن مستوى حجم المسؤولية المعطاة لهم في المستشفيات مجال الدراسة، و(22.9%) غير راضون أما (35.1%) فهم غير متأكدون، و(24.1%) راضون ، وسجلت (4.2%) فقط لدرجة راضٍ بشكل كبير، ويفسر الباحث هذا الاتجاه الإحساس والشعور الكبير بعدم الرضا عن المسؤولية إلى طبيعة المسؤولية المفوضة لهم وقصورها وعدم قوتها وعدم مقدرتها على حل المشاكل التي تواجه العاملين في المستشفيات محل الدراسة؛
- (22.3%) من العينة غير راضٍ وبشكل كبير عن الفرصة لاستخدام قدراتهم في العمل، و(37.2%) غير راضون أما (36.3%) فهم غير متأكدون، و(4.2%) راضون ، ويفسر الباحث هذه النسب إلى عدم اهتمام إدارة المستشفيات محل الدراسة بالقدرات المتوفرة لدى العمال ولا تهتم كذلك بتطوير هذه القدرات ولا تعمل على استغلالها في العمل؛
- (15.5%) من العينة غير راضٍ وبشكل كبير عن الفرصة للتقدم في الوظيفة بالمستشفيات مجال الدراسة، و(54.5%) غير راضون أما (24.1%) فهم غير متأكدون، و(5.7%) راضون وسجلت (0.3%) لدرجة راضٍ بشكل كبير، ويرجع الباحث هذه النسب إلى اعتماد إدارة المستشفيات محل الدراسة على قوانين محددة مسبقا للترقية تعتمد على أساليب قديمة وبالية ولا تهتم بالقدرات الشخصية والكفاءة في العمل كمعايير في الترقية؛

- (35.1%) من العينة غير راضٍ وبشكل كبير عن درجة الاهتمام بالاقترحات التي يقدمونها في المستشفيات محل الدراسة، و(47.0%) غير راضون أما (14.3%) فهم غير متأكدون، و(3.6%) راضون ، ويرجع الباحث هذه النسب المتدنية للرضا عن هذه الفقرة إلى عدم اهتمام الإدارة بمشاركة العاملين لديها سواء أطباء، ممرضين أو غيرهم في حل مشاكل العمال وعدم أخذ إقتراحاتهم بشكل جدي؛
- (16.7%) من العينة غير راضٍ وبشكل كبير عن درجة التنوع في المهام التي يقومون بها في المستشفيات محل الدراسة، و(41.4%) غير راضون أما (29.5%) فهم غير متأكدون، و(11.0%) راضون وسجلت (1.5%) لدرجة راضٍ بشكل كبير.

يتبين من الجدول (17) أن المتوسط العام لدرجة الرضا الخارجي (المادي) جاء منخفضا إجمالا حيث بلغ (2.25) بانحراف معياري قدره (0.43)، مما يشير إلى عدم شعور العاملين في المستشفيات المبحوثة سواء كانوا أطباء أو ممرضين أو غيرهم بالرضا عن العوامل البيئية التي ليس لها علاقة بمهام العمل بشكل مباشر، أما بشكل أكثر تفصيلا فقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري قدره (1.05) مع تسجيل درجة متوسط، وتأتي بعد ذلك وفي المرتبة الثانية الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري قدره (0.83) مع تسجيلها لدرجة متوسط، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.61) وانحراف معياري قدره (1.42) مع درجة متوسط هي الأخرى، ثم جاءت الفقرة الخامسة عشر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وانحراف معياري قدره (1.17) بدرجة منخفض، وتأتي بعد ذلك وفي المرتبة الخامسة الفقرة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.13) وانحراف معياري قدره (0.85) مع تسجيلها لدرجة منخفض، وفي المرتبة السادسة تأتي الفقرة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.12) وانحراف معياري قدره (1.82) مع درجة منخفض هي الأخرى، كما تأتي بعد ذلك وفي المرتبة السابعة الفقرة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.71) وانحراف معياري قدره (0.67) مع تسجيلها لدرجة منخفض جدا، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة من هذا البعد تأتي الفقرة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (1.67) وانحراف معياري قدره (0.72) مع تسجيلها لدرجة منخفض جدا هي الأخرى.

يتبين من الجدول (18) أن المتوسط العام لدرجة الرضا الداخلي (المعنوي) جاء منخفضا إجمالا حيث بلغ (2.27) بانحراف معياري قدره (0.41)، مما يشير إلى عدم شعور العاملين في المستشفيات المبحوثة سواء كانوا أطباء أو ممرضين أو غيرهم بالرضا عن العوامل التي لها علاقة مباشرة بمهام العمل، أما بشكل أكثر تفصيلا فقد احتلت الفقرة السادسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري قدره (1.07) مع تسجيل درجة متوسط، وتأتي بعد ذلك وفي المرتبة الثانية الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وانحراف معياري قدره (1.06) مع تسجيلها لدرجة منخفض، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفقرة الرابع عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.39) وانحراف معياري قدره (0.94) مع درجة منخفض هي الأخرى، ثم جاءت الفقرة الثامنة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.22) وانحراف معياري قدره (0.83) بدرجة منخفض، وتأتي بعد ذلك وفي المرتبة الخامسة الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (2.2) وانحراف معياري قدره (0.83) مع تسجيلها لدرجة منخفض، وفي المرتبة السادسة تأتي الفقرة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.01) وانحراف معياري قدره (0.81) مع درجة منخفض هي الأخرى وفي المرتبة السابعة والأخيرة تأتي الفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (1.86) وانحراف معياري قدره (0.94) مع تسجيلها لدرجة منخفض هي الأخرى.

3. شعور مفردات الدراسة بالرضا الكلي

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية العامة والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الكلي بدلالة ابعاده

الترتيب حسب الأهمية	مستوى التمكين	الانحراف المعياري الكلي	المتوسط الحسابي الكلي	عدد الفقرات	عنوان المجال	المجال
2	منخفض	0.41	2.24	8	الرضا الخارجي	الرضا الكلي
1	منخفض	0.41	2.27	7	الرضا الداخلي	الرضا الكلي
-	منخفض	0.32	2.26	15	جميع الفقرات	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

يتبين من الجدول رقم (19) أن المتوسط العام للرضا الوظيفي كان منخفضا إجمالا حيث بلغ (2.26) بانحراف معياري قدره (0.32)، مما يشير إلى أن المستوى العام للرضا الوظيفي في

(1) - أنظر الملحق رقم: 09

المستشفيات محل الدراسة منخفض بشكل عام وهذا ما يفسر انتشار علامات عدم الرضا بشكل كبير في المستشفيات محل الدراسة، كما يظهر الجدول أعلاه أن مستوى الرضا الداخلي يتقارب مع مستوى الرضا الخارجي، حيث بلغ مستوى بعد الرضا الداخلي في متوسطه الحسابي (2.27) وانحراف معياري قدره (0.41) مع تسجيل درجة رضا منخفض لهذا البعد، ويأتي بعد ذلك بعد الرضا الخارجي بمتوسط حسابي بلغ (2.24) وانحراف معياري قدره (0.41) مع درجة منخفض، واستدللاً من المعلومات السابقة يتم التحقق من درجة ومستوى الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى ما يلي:

- الرضا الخارجي: يوجد شعور ضعيف لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة بالرضا الخارجي حول مجموعة من العوامل المحيطة التي ليست لها علاقة بمهام العمل في المستشفيات وتشمل رضاهم عن الأجر، فرص الترقية، والطريقة التي تدار بها المستشفيات؛
- الرضا الداخلي: وجد شعور ضعيف لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة بالرضا الداخلي أو المعنوي، من خلال ردود أفعالهم النفسية والسلوكية التي تتعلق بمهام العمل في المستشفيات، وتشمل رضاهم عن مدى التنوع في مهام العمل، مدى الإستقلالية الممنوحة للعامل في أداء مهامه بالطريقة التي يريد، والمدى الذي يسمح فيه للفرد العامل باستخدام مهارته وقدراته.

ومن خلال التحليل السابق يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على " وجود مستوى منخفض للرضا الوظيفي بنوعيه (الرضا الخارجي والرضا الداخلي) لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة".

المبحث الثالث: التحليل الإستدلالي لبيانات الدراسة وإختبار الفرضيات

بهدف الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات التي تم طرحها في هذه الدراسة، تطلب القيام بجمع البيانات التي يُتَّحَصَّلُ عليها من عينة الدراسة، ثم القيام بعد ذلك بتحليلها من أجل استخلاص النتائج اللاحقة التي قد تؤكد صحة تلك الفرضيات أو تنفيها، والواقع أن البيانات التي يعتمد عليها الباحث هي ردود وإجابات المبحوثين على أسئلة وجهت إليهم من أجل الكشف عن اتجاهاتهم إزاء مواقف معينة حول التمكين من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى، وتحقيقاً لأهداف هذه الدراسة الموضوعية مسبقاً والمتمثلة في معرفة مستويات كل من الرضا الوظيفي والتمكين السائدة لدى موظفي المؤسسات العمومية الإستشفائية محل الدراسة ومعرفة العلاقة الإحصائية والأثر بين مستوى التمكين بأبعاده ومستوى الرضا الوظيفي بأبعاده في المستشفيات محل الدراسة، سيتناول هذا المبحث عرض وتحليل لبيانات الدراسة الميدانية من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول:** العلاقة بين محاور التمكين والرضا الوظيفي؛
- **المطلب الثاني:** أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي؛
- **المطلب الثالث:** العلاقة بين الصفات الشخصية للمجيبين وكل من تمكين العاملين والرضا الوظيفي.

وقبل التطرق إلى المطالب أعلاه وبهدف الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات التي تم طرحها في هذه الدراسة يجب أولاً القيام بالتأكد من أن البيانات المستخرجة من عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك من خلال الإعتماد على ما يسمى باختبار التوزيع الطبيعي (Normality test) حيث تم الإعتماد على قيمة معامل الالتواء (Skewness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك حتى يتم تطبيق الإختبارات المعلمية التي تتوافق مع التوزيع الطبيعي فقط، ويوضح الجدول رقم (20) نتائج هذا الإختبار الذي يعتمد على حساب قيم معامل الالتواء لكل من إحساس أفراد العينة بالتمكين وبكل ابعاده المتمثلة في (تفويض السلطة،

المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي)، وشعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي بنوعيه (الرضا الخارجي والرضا الداخلي).

الجدول رقم (20): قيم معامل الالتواء لتمكين العاملين والرضا الوظيفي

المجالات	معامل الالتواء (Skewness)
تفويض السلطة	-0.244
المشاركة في القرارات	+0.654
التحفيز المادي والمعنوي	+0.092
التقليد والمحاكاة	-0.857
تنمية السلوك الإبداعي	-0.340
تمكين العاملين	-0.827
الرضا الخارجي	-0.325
الرضا الداخلي	+0.069
الرضا الوظيفي	-0.336

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيم معامل الالتواء المحسوبة لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها كانت أقل من الواحد (1) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة المأخوذة من أفراد عينة البحث، ويمكن تطبيق الإختبارات المعلمية لإكمال إجراءات هذه الدراسة.

المطلب الأول: العلاقة بين محاور التمكين والرضا الوظيفي

سيتم في هذا المطلب دراسة العلاقة الإحصائية بين أبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي، وذلك لمعرفة مقدار التغير في التمكين الذي يصاحبه تغير في مستوى الرضا الوظيفي، وفي أي اتجاه وبأي كمية، من خلال إستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)،

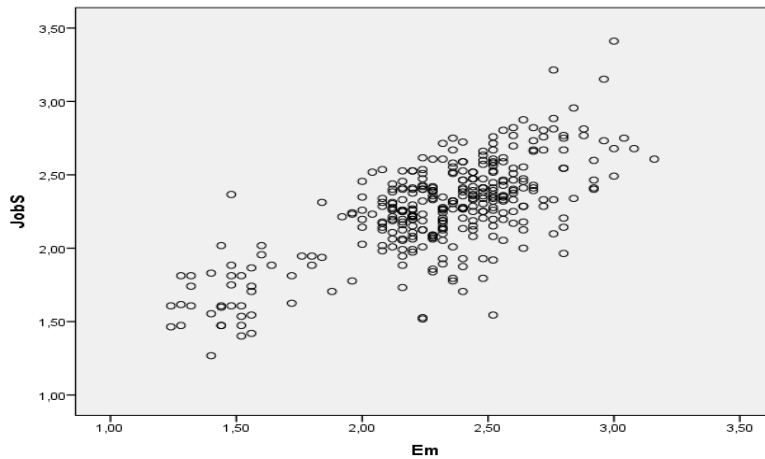
(1) - أنظر الملحق رقم: 10

الذي يهدف إلى قياس قوة العلاقة واتجاهها دون التعرض لدراسة العلاقة السببية بينها،⁽¹⁾ وسيتم الإعتقاد على الخطوات التالية في دراسة العلاقة بين محاور التمكين والرضا الوظيفي:

1. شكل الانتشار (Scatter Plot): قبل إجراء تحليل إحصائي على البيانات المشاهدة لغرض معرفة فيما إذا كانت هناك أي علاقة بين أي متغيرين، فانه من الأفضل رسم هذه المشاهدات فيما يسمى بالشكل الانتشاري (Scatter Diagram) أو سحابة النقاط، حيث يعطي هذا المخطط صورة أولية تساعد كثيرا في أخذ فكرة أولية جيدة عن العلاقة بين متغيرين،⁽²⁾ وسيتم توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): شكل الانتشار بين التمكين والرضا الوظيفي

(Em) تمثل التمكين و (JobS) تمثل الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من شكل الانتشار أعلاه أن نقاط الانتشار لديها سلوك نحو الميل للتجمع حول خط مستقيم فرضي، ووجود هذا الشكل يبين وجود علاقة خطية بين متغيري الدراسة كما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي العام لدى العاملين في المستشفيات محل الدراسة.

2. حساب الارتباط : بعد القيام بإعداد الشكل الانتشاري بين متغيري الدراسة المتمثلين في التمكين والرضا الوظيفي وضحت الصورة الأولية طبيعة العلاقة بين المتغيرين، سيتم في هذا

(1) - شفيق العتوم ، المصدر سبق ذكره ، ص، 418.

(2) - عدنان بري، محمود هندي والحسيني راضي، المصدر سبق ذكره ، ص، 411.

العنصر الاستعانة بالمقياس الإحصائي المتمثل في معامل الارتباط لبيرسون لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة، وسيتم حساب الارتباط وفق مصفوفة ارتباط بيرسون بين كل من التمكين والرضا الوظيفي بشكل إجمالي، ثم بعد ذلك سيتم حساب الارتباط بين الأبعاد الخمسة المكونة لتمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) مع الرضا الوظيفي بشكل إجمالي، وسيتم توضيح كل ما سبق من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (21): الارتباط بين التمكين الإجمالي والرضا الوظيفي الكلي

الرضا الوظيفي	تمكين العاملين	عنوان المجال	
0.716**	1	معامل ارتباط بيرسون	تمكين العاملين
0.000		الدلالة	
336	336	(n)	

** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

الجدول رقم (22): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي الكلي

الرضا الوظيفي	عنوان المجال	
0.607**	معامل ارتباط بيرسون	تفويض السلطة
0.000	الدلالة	
336	(n)	
0.438**	معامل ارتباط بيرسون	المشاركة في القرارات
0.000	الدلالة	
336	(n)	
0.611**	معامل ارتباط بيرسون	التحفيز المادي والمعنوي
0.000	الدلالة	
336	(n)	
0.497**	معامل ارتباط بيرسون	التقليد والمحاكاة
0.000	الدلالة	
336	(n)	
0.385**	معامل ارتباط بيرسون	تنمية السلوك الإبداعي
0.000	الدلالة	
336	(n)	

** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (2)

(1) - أنظر الملحق رقم: 11

(2) - أنظر الملحق رقم: 11

- يتبين من الجدول رقم (21) أن هناك علاقة طردية موجبة بين التمكين الإجمالي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة والرضا الوظيفي الكلي لهم، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R= 0.716$) كما نلاحظ أن هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ونستطيع من خلال المعلومات المتوصل إليها في هذا الجدول اعتماد الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على " وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة قوية بين تمكين العاملين بكل أبعاده والرضا الوظيفي الكلي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة "؛
- يتبين من الجدول رقم (22) أن هناك علاقة طردية موجبة وقوية بين بعد تفويض السلطة لدى العاملين والرضا الوظيفي الكلي لهم، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R= 0.607$) كما نلاحظ أن هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ونستطيع من خلال المعلومات المتوصل إليها من خلال التحليل السابق استنتاج وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة قوية بعد تفويض السلطة والرضا الوظيفي الكلي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة؛
- يتبين من الجدول رقم (22) أن هناك علاقة طردية موجبة متوسطة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين والرضا الوظيفي الكلي لهم، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.438$) كما نلاحظ أن هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ونستطيع من خلال المعلومات المتوصل إليها من خلال التحليل السابق استنتاج وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة متوسطة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي الكلي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة؛
- يتبين من الجدول رقم (22) أن هناك علاقة طردية موجبة قوية نوعا ما بين بعد التحفيز الذاتي والمادي لدى العاملين والرضا الوظيفي الكلي لهم، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R= 0.611$) كما نلاحظ أن هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ونستطيع من خلال المعلومات المتوصل إليها من خلال التحليل السابق استنتاج وجود علاقة ارتباط إحصائية قوية نوعا ما بين بعد التحفيز الذاتي والمادي والرضا الوظيفي الكلي لدى العاملين في المستشفيات " .
- يتبين من الجدول رقم (22) أن هناك علاقة طردية موجبة متوسطة بين بعد التقليد والمحاكاة لدى العاملين والرضا الوظيفي الكلي لهم، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R= 0.497$) كما نلاحظ أن هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ونستطيع من خلال المعلومات المتوصل إليها من التحليل السابق استنتاج وجود علاقة ارتباط إحصائية متوسطة ما بين بعد التقليد والمحاكاة والرضا الوظيفي الكلي لدى العاملين في المستشفيات " .

- يتبين من الجدول رقم (22) أن هناك علاقة موجبة بين بعد تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين والرضا الوظيفي الكلي لهم، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.385$) كما نلاحظ أن هذه القيمة ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ونستطيع من خلال المعلومات المتوصل إليها من التحليل السابق استنتاج وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ما بين بعد تنمية السلوك الإبداعي والرضا الوظيفي الكلي لدى العاملين في المستشفيات ."

المطلب الثاني: أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي

بعد إثبات وجود علاقة منطقية والتعرف على طبيعة وقوة هذه العلاقة بين متغيري الدراسة المتمثلين في التمكين والرضا الوظيفي سيتم في هذا المطلب التعرف على طبيعة ومقدار الأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات محل الدراسة، من خلال الاعتماد على نظرية تحليل الانحدار (Regression Analysis)، وسيتم في هذا المطلب محاولة إثبات الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين وبكل أبعاده والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة" من خلال الاعتماد على الخطوات التالية:

1. دراسة ملائمة البيانات لتحليل الانحدار: يهتم الانحدار بتحديد مقدار التغير (الأثر) في احد المتغيرات المصاحبة لتغير محدد في متغير آخر،⁽¹⁾ وعند القيام بتحليل الانحدار لا بد من القيام باختبار مدى ملائمة البيانات المتوفرة لتحليل الانحدار، من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين متغيرات الدراسة المستقلة (الارتباط الذاتي) من خلال إجراء اختبار معامل تضخم البيانات (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل مجال من مجالات المتغير المستقل المكونة للتمكين العاملين والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي)، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

(1) - حمزة محمود دودين، المصدر سبق ذكره ، ص، 151.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المجالات	معامل تضخم التباين (VIP)	التباين المسموح (Tolerance)
تفويض السلطة	2.383	0.420
المشاركة في القرارات	1.159	0.863
التحفيز المادي والمعنوي	1.406	0.711
التقليد والمحاكاة	1.997	0.501
تنمية السلوك الإبداعي	1.576	0.634

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

يتبين من الجدول رقم (23) أن قيمة معامل تضخم التباين (VIP) لجميع مجالات تمكين العاملين في هذه الدراسة أقل من (10)، إذ تراوحت قيمتها بين (1.406 - 2.383) حيث يفترض في مثل هذه الدراسات أن لا يتجاوز معامل تضخم البيانات للمتغيرات المستقلة عن (10)، (2) أما قيمة التباين المسموح (Tolerance) لتلك المتغيرات كانت كلها أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمتها بين (0.863 - 0.501)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا ما يبين ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار.

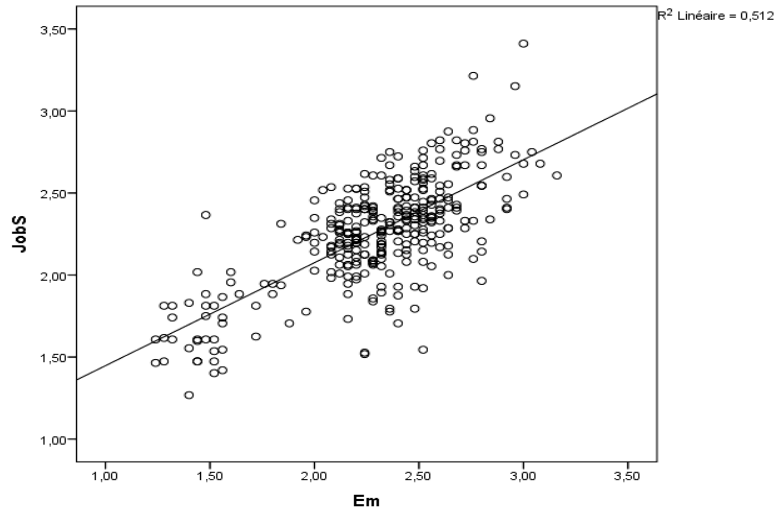
2. شكل الانحدار بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: عند القيام بتحليل الانحدار لا بد من القيام بتطوير شكل الانحدار وهذا بعد التأكد من مدى ملاءمة البيانات المتوفرة لتحليل الانحدار، والشكل الموالي يبين خط الانحدار بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي الكلي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولا

ية تبسة.

(1) - أنضر الملحق رقم: 12
(2) - أيمن عودة المعاني، (2013): أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (المجلد 9، العدد 2)، ص، 245.

الشكل رقم (07): خط الإنحدار لتمكين العاملين على الرضا الوظيفي

(Em) تمثل التمكين و (Jobs) تمثل الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

3. تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة:

لقد تم الإعتماد على تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صحة النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تم اعدادها مسبقا في هذه الدراسة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين وبكل أبعاده والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة" من خلال الإعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA)

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد (R^2)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الرضا الوظيفي	الإنحدار الخطأ المجموع	0.576	20.917	5	4.183	89.708	"0.000
			15.389	330	0.47		
			36.306	335			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

(1) - أنظر الملحق رقم: 13

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) أن قيمة (F) المحسوبة مساوية (89.708) وبمستوى دلالة قدره (0.000) وبما أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 \geq \alpha$) فقيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند درجة ثقة (5%)، كما يبين الجدول أعلاه أن المتغير المستقل المتمثل في تمكين العاملين ومن خلال الأبعاد المستقلة المكونة له والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) تفسر على نحو عام ما مقداره (57.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في (الرضا الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك أثر مهماً بدلالة إحصائية للمتغير المستقل (تمكين العاملين) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضية الدراسة الرابعة وإجراء تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة.

4. تحليل الانحدار المتعدد لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة: لقد تم الإعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار أثر أبعاد المتغير المستقل لتمكين والمتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة من خلال الإعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (25): تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد المتغير المستقل المتمثل

في تمكين العاملين على الرضا الوظيفي

مستوى دلالة (t)	قيمة (t) المحسوبة	معاملات		المتغير المستقل	
		معاملات معيارية	غير معيارية		
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0.002	3.145	0.174	0.038	0.118	تفويض السلطة
0.000	7.507	0.290	0.031	0.231	المشاركة في القرارات
0.000	9.597	0.408	0.023	0.220	التحفيز المادي والمعنوي
0.000	4.150	0.210	0.027	0.112	التقليد والمحاكاة
0.571	-0.568	-0.026	0.030	-0.017	تنمية السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

(1) - أنظر الملحق رقم: 14

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (25) والذي يبين أثر كل بعد من أبعاد تمكين العاملين بإعتبار هم متغيرات فرعية مستقلة على الرضا الوظيفي الذي يشعر به العاملون المكونون لأفراد عينة الدراسة، حيث يبين الجدول أعلاه وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للمتغيرات الفرعية التالية (تفويض السلطة؛ المشاركة في القرارات؛ التحفيز المادي والمعنوي؛ التقليد والمحاكاة)، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير الفرعي المستقل المتمثل في (بعد تنمية السلوك الإبداعي) وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة لهذا العنصر قدرة ب (-) 0.568 بمستوى دلالة قدره (0.571) وهو أكبر من قيمة $(0.05 \leq 0.571)$. ومن أجل التعرف على ترتيب دخول المتغيرات الفرعية المستقلة في معادلة الإنحدار، وكذلك من أجل معرفة أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع سوف يتم إجراء ما يُعرف بتحليل الإنحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر تمكين العاملين من خلال أبعاده والتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (26): تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي

رقم النموذج	مكونات النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل (R^2)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى دلالة (t)
1	التحفيز المادي والمعنوي	0.611	0.371	14,097	0.000
2	التحفيز المادي والمعنوي	0.701	0.488	13,991	0.000
	المشاركة في القرارات			8,783	0.000
3	التحفيز المادي والمعنوي	0.751	0.559	11,976	0.000
	المشاركة في القرارات			8,451	0.000
	التقليد والمحاكاة			7,423	0.000
4	التحفيز المادي والمعنوي	0.759	0.571	9,592	0.000
	المشاركة في القرارات			7,565	0.000
	التقليد والمحاكاة			4,211	0.000
	تفويض السلطة			3,098	0.002

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

(1) - أنظر الملحق رقم:15

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (26) أن المتغير المستقل الفرعي (التحفيز المادي والمعنوي) فسر ما مقداره (37.1%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، كما أن المتغيرين المستقلين الفرعيان (التحفيز المادي والمعنوي والمشاركة في القرارات) فسرت ما مقداره (48.8%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، ويظهر النموذج الثالث أن المتغيرات المستقلة الفرعية (التحفيز المادي والمعنوي، المشاركة في القرارات و التقليد والمحاكاة) تفسر ما مقداره (55.9%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، أما النموذج الرابع والمكون من المتغيرات الأربعة المستقلة التالية وبالترتيب (التحفيز المادي والمعنوي، المشاركة في القرارات، التقليد والمحاكاة و تفويض السلطة) تفسر ما مقداره (57.1%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة وهي احسن نسبة تفسير مسجلة في هذه الدراسة حيث تقترب كثيرا من نسبة تفسير النموذج الكلي المبينة في الجدول رقم (26)، المقدرة بـ(57.6%)، وهو ما يشرح إبعاد المتغير الفرعي المستقل الخامس المكون لتمكين العاملين والمتمثل في بعد (تنمية السلوك الإبداعي) على إعتبار أنه متغير ضعيف إحصائيا.

وبناء على كل ما سبق من معلومات نستطيع من خلال تقنية تحليل الإنحدار المتعدد و تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي قبول الفرضية الرئيسة العامة التي تم إعدادها مسبقا في هذه الدراسة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة" ، كما يتم استنتاج الأحكام التالية عن الفرضيات الفرعية المشتقة من هذه الفرضية الرئيسية وبالتدرج كما يلي:

- الفرضية الجزئية الأولى " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتفويض السلطة على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة" : مقبولة إحصائيا؛

- الفرضية الجزئية الثانية " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للمشاركة في القرارات على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة": مقبولة إحصائياً؛
- الفرضية الجزئية الثالثة "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتحفيز المادي والمعنوي على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة": مقبولة إحصائياً؛
- الفرضية الجزئية الرابعة "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتقليد والمحاكاة على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة": مقبولة إحصائياً؛
- الفرضية الجزئية الخامسة "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتنمية السلوك الإبداعي على مستوى الرضا الوظيفي الكلي الذي يشعر به العاملون في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة": مرفوضة إحصائياً.

المطلب الثالث: العلاقة بين الصفات الشخصية للمجيبين وكل من تمكين العاملين والرضا الوظيفي

1. العلاقة بين الصفات الشخصية للمجيبين وتمكين العاملين: لقد تم الإعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإختبار الفرضية الرئيسية الخامسة لاختلاف الأواسط الحسابية لمتغير مستقل واحد بأكثر من مستويين (نوع الوظيفة؛ الخبرة المهنية؛ السن) ومتغير تابع واحد يتمثل في تمكين العاملين، كما تم الإعتماد على اختبارات المستقل (Independent t-test) لإختبار فرضية اختلاف الأواسط الحسابية لمتغير مستقل الذي يتمثل في الجنس يأخذ مستويين لا أكثر (ذكر؛ أنثى)، ويتم استعمال هذا التحليل من أجل الكشف عن وجود أو عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة (95 %) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة نحو تطبيق مفهوم تمكين العاملين تعزى إلى تأثير المتغيرات

الديمغرافية الآتية: (نوع الوظيفة؛ الخبرة المهنية؛ الجنس؛ السن) من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من خلال ما يلي:

1-1- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة نحو تطبيق مفهوم تمكين العاملين تعزى إلى تأثير متغير نوع الوظيفة ".

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق تمكين العاملين حسب متغير نوع الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
"0.000"	3,426	1.253	76	95,208	بين المجموعات
		0.366	259	94,717	داخل المجموعات
			335	189,926	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (27) أن اختبار (F) يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95 %)؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3,426) مع دلالة إحصائية قدرها (0.000) مما يشير إلى وجود اثر لنوع الوظيفة ولها أربع فئات {طبيب؛ ممرض؛ إداري؛ فني} في اتجاهات المبحوثين نحو أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة، ومن ثم نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها العدمية.

2-1- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة نحو تطبيق مفهوم تمكين العاملين تعزى إلى تأثير متغير الخبرة المهنية ".

(1) - أنظر الملحق رقم: 16

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق تمكين العاملين حسب متغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	94,597	76	1,245	1,394	"0.030"
داخل المجموعات	231,213	259	0,893		
المجموع	325,810	335			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (28) أن اختبار (F) يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95 %)؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1,394) مع دلالة إحصائية قدرها (0.030) مما يشير إلى وجود اثر لسنوات الخبرة المهنية ولها أربع فئات { (أقل من 5 سنة)؛ (من 5 سنة إلى أقل من 10 سنة) (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة) (أكثر من 15 سنة) } في اتجاهات المبحوثين نحو أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة؛ ومن ثم نرفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها العدمية.

3-1- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة نحو تطبيق مفهوم تمكين العاملين تعزى إلى تأثير متغير السن ."

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق تمكين العاملين حسب متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	88,177	76	1,160	1,380	"0,034"
داخل المجموعات	217,716	259	0,841		
المجموع	305,893	335			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (2)

(1) - أنظر الملحق رقم: 16
(2) - أنظر الملحق رقم: 16

تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (29) أن اختبار (F) يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95 %)؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1,380) مع دلالة إحصائية قدرها (0,034) مما يشير إلى وجود أثر لسن المبحوثين وله أربع فئات { (أقل من 25 سنة)؛ (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) (أكثر من 45 سنة) } في اتجاهات المبحوثين نحو أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة؛ ومن ثم نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها العدمية.

1-4- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة نحو تطبيق مفهوم تمكين العاملين تعزى إلى تأثير متغير الجنس."

الجدول رقم (30): نتائج اختبار (t) المستقل للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق تمكين العاملين حسب متغير الجنس

متغير الجنس	t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الانحرافات عن المتوسط	الانحرافات المعيارية للأخطاء
التمكين	-3,002	334	0.003	-0.2148	0.04046

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) ⁽¹⁾

تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (30) ومن خلال اختبار (Independent t-test) أن أن قيمة (t) بلغت (-3,002) ومستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وهذا يعني أن الإختبار دال إحصائيا عند مستوى ثقة (95 %) مما يشير إلى وجود اثر لمتغير الجنس الذي له فئتان {ذكر؛ أنثى} في اتجاهات المبحوثين نحو أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة، ومن ثم نرفض الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها العدمية.

(1) - أنظر الملحق رقم: 17

2. العلاقة بين الصفات الشخصية للمجيبين والرضا الوظيفي: لقد تم الإعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإختبار الفرضية الرئيسة السادسة لاختلاف الأوساط الحسابية لمتغير مستقل واحد بأكثر من مستويين (نوع الوظيفة؛ الخبرة المهنية؛ السن) ومتغير تابع واحد يتمثل في الرضا الوظيفي، كما تم الإعتماد على إختبارات المستقل (Independent t-test) لإختبار فرضية اختلاف الأوساط الحسابية لمتغير مستقل الذي يتمثل في الجنس والذي يأخذ مستويين لا أكثر (ذكر؛ أنثى) ، ويتم استعمال هذا التحليل من أجل الكشف عن وجود أو عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) لشعور الباحثين بالرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة تعزى إلى تأثير المتغيرات الديمغرافية الآتية: (نوع الوظيفة؛ الخبرة المهنية؛ الجنس؛ السن) من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من خلال ما يلي:

2-1- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشعور العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة بالرضا الوظيفي تعزى إلى تأثير متغير نوع الوظيفة".

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في شعور الباحثين بالرضا الوظيفي حسب متغير نوع الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	100,597	121	0,831	1,992	"0.000
داخل المجموعات	89,329	214	0,417		
المجموع	189,926	335			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (31) أن اختبار (F) يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1,992) مع دلالة إحصائية قدرها (0.000) مما يشير إلى وجود أثر لنوع الوظيفة ولها أربع فئات (طبيب؛ ممرض؛ إداري؛ فني) في شعور الباحثين بالرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة، ومن ثم نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها العدمية.

(1) - أنظر الملحق رقم: 18

2-2- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشعور العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة بالرضا الوظيفي تعزى إلى تأثير متغير الخبرة المهنية".

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق

في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي حسب متغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	111,224	121	0,919	0,917	0,699
داخل المجموعات	214,586	214	1,003		
المجموع	325,810	335			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (32) أن اختبار (F) لا يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95 %)؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,917) مع دلالة إحصائية قدرها (0,699) مما يشير إلى عدم وجود اثر لسنوات الخبرة المهنية ولها أربع فئات { أقل من 5 سنة)؛ (من 5 سنة إلى أقل من 10 سنة) (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة) (أكثر من 15 سنة) } في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي بالمؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة؛ ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها العدمية.

2-3- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لشعور العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة بالرضا الوظيفي تعزى إلى تأثير متغير السن".

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي حسب متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	103,432	121	0,855	0,904	0,730
داخل المجموعات	202,461	214	0,946		
المجموع	305,893	335			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (1)

(1) - أنظر الملحق رقم: 18

تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (33) أن اختبار (F) لا يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95 %)؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,904) مع دلالة إحصائية قدرها (0,730) مما يشير إلى عدم وجود اثر لسن المبحوثين وله أربع فئات { (أقل من 25 سنة)؛ (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) (أكثر من 45 سنة) } في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي بالمؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة؛ ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها العدمية.

2-4- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لشعور العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة بالرضا الوظيفي تعزى إلى تأثير متغير الجنس."

الجدول رقم (34): نتائج اختبار (t) المستقل للفروق في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي حسب

متغير الجنس

متغير الجنس	t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الانحرافات عن المتوسط	الانحرافات المعيارية للأخطاء
الرضا الوظيفي	-3.463	334	0.001	-0.1224	0.03535

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS) (2)

تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (34) ومن خلال اختبار (Independent t-test) أن قيمة (t) بلغت (-3.463) ومستوى الدلالة المحسوب بلغ (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وهذا يعني أن الإختبار دال إحصائيا عند مستوى ثقة (95 %) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير الجنس الذي له فئتان {ذكر؛ أنثى} في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية لولاية تبسة، ومن ثم نرفض الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها العدمية.

(1) - أنظر الملحق رقم: 18

(2) - أنظر الملحق رقم: 19

الخاتمة

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة استقصاء وتحليل العلاقة والأثر بين تمكين العاملين ومن خلال أبعاده وهي (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) على الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، بلغت (336) مبحوثاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المجتمع الإحصائي ويساوي في هذه الدراسة (2680) فرداً، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات:

1- نتائج البحث:

إجابات المبحوثين على مستويات تمكين العاملين كانت منخفضة إجمالاً بمعدل (2.29) نقاط) من إجمالي (5نقاط) لدى العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة، كما بينت الدراسة ظهور وتوفير أبعاد التمكين الخمس بدرجات منخفضة إجمالاً، وبدرجات متباينة، ويمكن عرضها وفق ما يلي وبالترتيب حسب اتجاه الدراسة من خلال ما يلي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات: سجل هذا البعد درجة (2.92 نقطة) من إجمالي (5نقاط) مع تصنيفه في خانة بعد منخفض جداً، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم وجود إجراءات من شأنها دعم مشاركة العاملين وباختلاف أنواعهم ووظائفهم في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وانفراد المديرين ورؤساء المصالح بهذه المهمة، بل قد تتجاوزهم لتصل الى مصالح الوزارة في كثير من الأحيان؛

- تفويض السلطة: سجل هذا البعد درجة (2.15 نقطة) من إجمالي (5نقاط) مع تصنيفه في خانة بعد منخفض، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم تفويض

الخاتمة

السلطة بشكل فعال واقتصار عملية التفويض على أعمال روتينية، كما تعكس هذه النتيجة عدم نزعة المديرين إلى تفويض سلطاتهم واعتمادهم على مركزية شديدة في الإدارة وهذا لا يساعد على وجود بيئة ملائمة للتمكين؛

- التحفيز المادي والمعنوي: سجل هذا البعد درجة (2.26 نقطة) من إجمالي (5نقاط) مع تصنيفه في خانة بعد منخفض، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم فعالية برامج وإجراءات عملية التحفيز بنوعها المادية أو المعنوية التي لا تعكس طموحات العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، كما تتصف بالقدم والجمود الكبير؛

- تنمية السلوك الإبداعي: سجل هذا البعد درجة (2.47 نقطة) من إجمالي (5نقاط) مع تصنيفه في خانة بعد منخفض، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم توفر بيئة المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة على عناصر وقوى تدفع العاملين للابتكار والابداع.

- التقليد والمحاكاة: لا يوجد سلوك ايجابي نحو التقليد والمحاكات لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة بشكل مقبول نظريا، حيث سجل هذا البعد درجة (2.66 نقطة) من إجمالي (5نقاط) تسجيل درجة منخفض لهذا البعد؛

كما أظهرت إجابات المبحوثين المتعلقة بمدى شعورهم بالرضا الوظيفي، أن مستوى الرضا الكلي كان منخفضاً إجمالاً وبمعدل (2.26 نقطة) من إجمالي (5نقاط) لدى العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة، ويمكن عرض درجة شعور العاملين بالرضا الوظيفي الخارجي والداخلي وبالترتيب حسب اتجاه الدراسة من كما يلي:

- الرضا الخارجي: يوجد شعور ضعيف لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة بالرضا الخارجي حيث بلغ معدل الشعور بالرضا الخارجي (2.24 نقطة) من إجمالي (5نقاط)، وهو ما يعكس عدم رضا العاملين عن مجموعة العوامل المحيطة والتي ليست لها علاقة بمهام

الخاتمة

العمل في المستشفيات محل الدراسة وخاصة رضاهم عن الأجر، نظرا لعدم تناسبه مع الجهود المبذولة في العمل من جهة وعدم تناسبه وتغطية الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى، كما يشعر العاملون الذين شملتهم الدراسة بعدم الرضا عن ظروف العمل المادية وحتى الأمنية المزرية، وفرص الترقية، والطريقة التي تدار بها المستشفيات؛

- الرضا الداخلي: يوجد شعور ضعيف لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة بالرضا الداخلي (الرضا المعنوي) حيث بلغ معدل الشعور بالرضا الداخلي (2.27 نقطة) من إجمالي (5 نقاط)، وهو ما يعكس وجود شعور منخفض لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة بالرضا الداخلي، وينعكس هذا وبوضوح من خلال ردود أفعالهم النفسية والسلوكية التي تتعلق بمهام العمل في المستشفيات، وعدم رضاهم عن مدى التنوع في مهام العمل، مدى الاستقلالية الممنوحة للعامل في أداء مهامه بالطريقة التي يريد، والمجال الذي يسمح فيه للفرد العامل باستخدام مهارته وقدراته.

أشارت النتائج بأن لتمكين العاملين وبأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، التحفيز المادي والمعنوي، التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي) دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، وترتبط معه بعلاقة طردية موجبة بين التمكين الإجمالي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة والرضا الوظيفي الكلي لهم، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.716$) كما نلاحظ أن هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، كما أشارت النتائج الى ان المتغير المستقل (التمكين) يفسر ما مقداره (57.6%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) لدى العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا، وعند دراسة أثر كل مجال من مجالات المتغير المستقل (التمكين) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، أظهرت الدراسة أن المتغير المستقل الفرعي (التحفيز المادي والمعنوي) فسر ما مقداره (37.1%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، كما أن المتغيرين

الخاتمة

المستقلين الفرعيين (التحفيز المادي والمعنوي والمشاركة في القرارات) فسرت ما مقداره (48.8%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، ويظهر النموذج الثالث أن المتغيرات المستقلة الفرعيين (التحفيز المادي والمعنوي، المشاركة في القرارات و التقليد والمحاكاة) تفسر ما مقداره (55.9%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة، أما النموذج الرابع والمتكون من المتغيرات الأربعة المستقلة التالية وبالترتيب (التحفيز المادي والمعنوي، المشاركة في القرارات، التقليد والمحاكاة و تفويض السلطة) تفسر ما مقداره (57.1%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة وهي احسن نسبة تفسير مسجلة في هذه الدراسة حيث تقترب كثيرا من نسبة تفسير النموذج الكلي المبينة في الجدول رقم (26)، المقدر ب(57.6%)، وهو ما يشرح إبعاد المتغير الفرعي المستقل الخامس المكون لتمكين العاملين والمتمثل في بعد (تتمية السلوك الإبداعي) على اعتبار انه متغير ضعيف إحصائيا.

كما توصلت الدراسة في شقها المتعلق بالعلاقة بين الصفات الشخصية للمجيبين المتمثلة في: (نوع الوظيفة؛ الخبرة المهنية؛ الجنس؛ السن) وتمكين العاملين إلى وجود اثر لنوع الوظيفة ولها أربع فئات {طبيب؛ ممرض؛ إداري؛ فني} في اتجاهات المبحوثين نحو أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة، حيث توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، كما بينت نتائج البحث وجود اثر لسنوات الخبرة المهنية ولها أربع فئات { أقل من 5 سنة)؛ (من 5 سنة إلى اقل من 10 سنة) (من 10 سنة إلى اقل من 15 سنة) (أكثر من 15 سنة) } في اتجاهات المبحوثين نحو أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة، وبينت الدراسة ايضا وجود اثر لسن المبحوثين وله أربع فئات { أقل من 25 سنة)؛ (من 25 سنة إلى اقل من 35 سنة) (من 35 سنة إلى اقل من 45 سنة) (أكثر من 45 سنة) } في اتجاهات المبحوثين نحو أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة، وسجلت النتائج وجود اثر لمتغير الجنس الذي له فئتان {ذكر؛ أنثى} في اتجاهات المبحوثين نحو أسلوب تمكين العاملين في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة.

الخاتمة

كما توصلت الدراسة في شقها المتعلق بالعلاقة بين الصفات الشخصية للمجيبين المتمثلة في: (نوع الوظيفة؛ الخبرة المهنية؛ الجنس؛ السن) والرضا الوظيفي إلى وجود اثر لنوع الوظيفة ولها أربع فئات {طبيب؛ ممرض؛ إداري؛ فني} في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة. اكما سجلت الدراسة وجود أثر لسنوات الخبرة المهنية ولها أربع فئات { (أقل من 5 سنة)؛ (من 5 سنة إلى أقل من 10 سنة) (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة) (أكثر من 15 سنة) } في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي، كما بينت النتائج وجود اثر لسن المبحوثين وله أربع فئات { (أقل من 25 سنة)؛ (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) (أكثر من 45 سنة) } في شعور المبحوثين ووجود اثر لمتغير الجنس الذي له فئتان {ذكر؛ أنثى} في شعور المبحوثين بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية لولاية تبسة.

2- توصيات البحث: بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فان تصورات المبحوثين في المستشفيات محل الدراسة لمستوى تمكين العاملين كان ضعيفا، أما فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي فأشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لهذا المتغير كانت ضعيفة إجمالا لدى عمال المستشفيات محل الدراسة، لذلك تقدم هذه الدراسة عدد من التوصيات لإدارة المستشفيات والجهات الوصية عليها من أجل الاهتمام ببعث إستراتيجية تمكين العاملين بمختلف أبعادها، وبلورته في المستشفيات المبحوثة والمستشفيات الجزائرية بشكل عام، للحد من مصادر نقص الرضا الوظيفي التي يعاني منها الأطباء والممرضون والإداريون والفنيون، وذلك عن طريق مجموعة من الآليات أهمها:

- صياغة أهداف المستشفيات بطريقة واضحة ومحددة ومدروسة حتى يسهل فهمها من قبل العمال في المستشفيات محل الدراسة، والتأكيد على ضرورة إشراك العمال من مختلف الفئات في صياغة مثل هذه الأهداف لكي تكون الأهداف واقعية، وهذا يساعد على سرعة تحقيقها بكفاءة وفاعلية، وتزيد في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

الخاتمة

- منح المزيد من الاستقلالية في العمل للمستشفيات الحكومية بشكل عام، والمبحوثة بشكل خاص، وهذا بدوره ينعكس على إدارة المستشفى وبالتالي استقلالية العمال بمختلف فئاتهم في العمل دون تدخل الآخرين في أعمالهم، كونهم متخصصون في وهذا يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من فاعلية المستشفى في تقديم خدماته.
- النظر في نظام المكافآت والحوافز وتعديله على أسس واضحة بما يتناسب والموارد المالية المتوفرة، من أجل رفع معنويات العمال وبما يضمن تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة لتأديتهم مهامهم على الوجه المطلوب.
- العمل على توفير بيئة تنظيمية تساعد على تنمية الحس الإبداعي لدى عمال المستشفيات محل الدراسة لزيادة الاستفادة من قدراتهم الإبداعية الكامنة.
- محاولة توفير معلومات سليمة ودقيقة تتميز بالشفافية للعمال في المستشفيات الجزائرية وذلك لخلق الثقة بين إدارة المستشفى والعمال، وكذلك ممارسة سياسات تنظيمية عادلة في التعامل مع العمال وعلى اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية وخصوصاً في التقييم والترقية وتوزيع الفرص، والحوافز المادية والمعنوية.
- منح المزيد من الاستقلالية في العمل للمستشفيات محل الدراسة وعمال هذه المستشفيات حتى تخرج من منطق المركزية المشددة-الموروثة من النظام الاشتراكي-، وزيادة السلطات والمسؤوليات الممنوحة لهم.

المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1-1- الكتب:

- أبو بكر، مصطفى محمود ، (2008): الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- ابو صالح، محمد صبحي و عدنان، محمد عوض ، (2008): مقدمة في الإحصاء مبادئ وتحليل باستخدام SPSS ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان، الأردن.
- أبو هتلة، خالد سعيد ، (2012): أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي، دار المأمون للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- أفندي، حسين عطية ، (2002): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، بحوث ودراسات: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- اندراوس، رامي جمال ومعاينة عادل سالم ، (2008): الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث: إربد، الأردن.
- أنور سلطان، محمد سعيد ، (2002): السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر.
- أوين، جو ، (2013): وفاة الإدارة الحديثة، عالم الكتاب: القاهرة، مصر.
- إيزاكسون، والتر ، (2010): أينشتاين حياته وعالمه، ترجمة هشام أحمد محمد، ط4، دار كلمة: أبو ضبي، الإمارات.
- بري، عدنان، هندي محمود وراضي الحسيني ، (1998): أساسيات طرق التحليل الإحصائي، النشر العلمي والمطابع: جامعة الملك سعود، السعودية.
- البكري، ثامر ياسر ، (2005): تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري: عمان، الأردن.
- بلوط، حسن إبراهيم ، (2005): المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان.
- بورتر، مايكل ، (2010): الإستراتيجية التنافسية، ترجمة عمر سعد الأيوبي، ط1، دار كلمة: أبو ضبي، الإمارات العربية المتحدة.
- توفيق، جميل أحمد ، (1999): إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- جاد الرب، سيد محمد ، (2009): إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت ، (2004): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ: الرياض، السعودية.

المراجع

- جلاب، إحسان دهش ، (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان،الأردن.
- جلدة، سامر ، (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- جودة، محفوظ ، (2008): التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل: عمان،الأردن.
- الحارثي، زايد ، (1992): بناء الاستفتاءات وقياس الاتجاهات، دار الصفاء: عمان،الأردن.
- حريم، حسن ، (2003): إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر و التوزيع: عمان، الأردن .
- حسان، حسن ، العجمي، محمد ، (2007): الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب ، (2009): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة: عمان، الأردن.
- الخضراء، بشير ، (2010): السلوك التنظيمي، دار الشركة العربية المتحدة: القاهرة، مصر.
- خلف، فليح حسان ، (2007): اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي: الأردن.
- دراكر، بينتر إف ، (2013): ممارسة الإدارة، ط1، مكتبة جرير: الرياض، السعودية.
- دودين، حمزة محمود ، (2013): التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، لأردن.
- الدوري، زكريا مطلق وعلي صالح أحمد ، (2009): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري: عمان، الأردن.
- دويدار، عبد الفتاح محمد ، (2003): أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية ، مصر.
- ديري، زاهد محمد ، (2011): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع : عمان، الأردن.
- ديري، زاهد محمد ، (2011): السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر: عمان، الأردن.
- ديكسون، روب ، (2010): المهام الإدارية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق: القاهرة، مصر.
- ربيحي، مصطفى عليان ، (2009): أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر: عمان،الأردن.
- الرحاحلة، عبد الرزاق والعزام، زكريا أحمد ، (2011): السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي: عمان، الأردن.
- روبينز، ستيفان وهانسكر، فيليب ، (2011): التدريب على المهارات الشخصية، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، ط1، دار الفكر: عمان، الأردن.
- ريجيو، رونالد ، (1999): المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق: عمان، الأردن.
- الزعبي، مروان طاهر ، (2011): الرضا الوظيفي، دار المسيرة: عمان، الأردن، ص ص.
- السلمي، علي ، (2004): إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة، مصر.

المراجع

- سمور، خالد قاسم، (2007): الإحصاء، دار الفكر: عمان، الأردن.
- الشرايدة، سالم تيسير ، (2008): الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- شهاب، ابراهيم بدر ، (2011): معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الصيرفي، محمد ، (2007): السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر: الإسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد ، (2009): إدارة المستشفيات العامة والخاصة، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح ، (2003): مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الطراونة، هاني خلف ، (2012): نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، دار أسامة: عمان، الأردن.
- عاشور، أحمد صقر ، (1989): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية: بيروت، لبنان.
- عامر، سامح و قنديل علاء ، (2010): التطوير التنظيمي، دار الفكر: عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد ،(2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل: عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد ، (2003): السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، مصر.
- عبد العزيز علي حسن، (2009): الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، ط1، المكتبة العصرية: مصر.
- عبد العزيز، سعيد ، (2009): المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- عبيدات، ذوقان ، (2009): البحث العلمي (مفهومه، أدواته وأساليبه)، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن..
- عبيدات، سليمان والسلمي محمود علي ، (2009): إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد: القاهرة.
- العتوم، شفيق ،(2005): طرق الإحصاء مع تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج: عمان، الأردن.
- عدمان، مريزق محمد ، (2012): مداخل في الإدارة الصحية، دار الراية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب ، (2005): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية: عمان، الأردن.
- العساف، أحمد عارف والوادي، محمود ، (2011): منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- العساف، صالح حمد ، (2003): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط3، مكتبة العبيكان: الرياض، المملكة السعودية.
- عساف، عبد المعطي محمد ، (1994): السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب: عمان، الأردن.

المراجع

- عساف، عبد المعطي محمد ،(1994): السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب: عمان،الأردن.
- العميان، محمود سلمان ، (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر: عمان، الأردن.
- عويضة، كامل محمد ، (1996): علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية: بيروت، لبنان.
- العيسوي، عبد الرحمن ، (1999): سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- غازي، وليد حليم ، (2011): دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- القريوتي، محمد قاسم ، (2004): مبادئ الإدارة، ط2، دار وائل: عمان،الأردن.
- الكبيسي، عامر خضير ، (2004): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث:الإسكندرية، مصر.
- كنعان، نواف ، (2009): القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان،الأردن.
- كيني، جوان ، (2005): الموظف المتمكن، الدار العربية للعلوم: بيروت، لبنان.
- ماهر، أحمد ، (2004): الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أحمد ، (2007): التنظيم(الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية: الإسكندرية،مصر.
- ماهر، أحمد، (2002): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- مدحت محمد أبو النصر،(2008): إدارة العلمية التدريبية بين النظرية والتطبيق، ط1، دارا الفجر:عمان، الأردن.
- المعاني، أحمد ، عريقات أحمد ، الصالح أسماء وجرادات ناصر ، (2011): قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد ، (2007): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: المنصورة، مصر.
- المقابلة، محمد قاسم ، (2013): الإدارة المعلوماتية ، ط1، عالم الكتب الحديث: عمان، الأردن.
- ملحم، يحيى سليم ، (2006): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر.
- ابن منظور ، (1992): لسان العرب، ط3 ، الجزء 17، دار المعارف: القاهرة، مصر.
- المنيزل، عبد الله فلاح ، (2008): الإحصاء الاستدلالي وتطبيقاته في الحاسوب باستخدام الرزم الاحصائية **SPSS** ، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، لأردن.
- المهيترات، عماد علي ، (2009): أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان: عمان، الأردن.
- موردين، توني ، (2008): أساسيات علم الإدارة، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق: مصر.
- نجم، نجم عبود ، (2012): القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان،الأردن.

المراجع

- نصيرات، فريد توفيق ، (2009): إدارة المستشفيات، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- نصيرات، فريد توفيق ، (2012): إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط4، دار المسيرة: عمان، الأردن.
- هرمان، نوربرت ، ترجمة هاني صالح، (2003): الإدارة بالتوافق(الخيطة الواصلة بين السلطة والتبعية)، مكتبة العبيكان: الرياض، السعودية.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن و الطويل، أكرم أحمد ، (2000): التنظيم الصناعي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الوادي، محمود حسين ، (2012): التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد: عمان، الأردن.

1-2- الأطروحات، الرسائل والمذكرات:

- أحمد، زرقة ، (2006): فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء دراسة حالة شركة سونلغاز، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- الاصفه، محمد بن إبراهيم محمد ، (2010): التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- أندراوس، رامي جمال ، (2006): درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الجامعية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- باعثمان، ريما عبد الرحمن ، (2003): تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإدارة، المملكة العربية السعودية، جدة.
- بوخلف، خديجة ، (2007): أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والانظروفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- بوعناق، كمال ، (2006): دوافع اختيار مهنة التربية الرياضية وعلاقتها بدرجة الرضا الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر.
- الجريد، عارف بن ماطل ، (2007): التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

المراجع

- الجميلي، مظر ، (2008): الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى السعودي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الحلو، عبد العزيز محمد ، (2010): أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة.
- حمدان، محمد احمد ، (2008): واقع المستشفيات في مدينة نابلس ما بين التطوير والتخطيط ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الحميضي، عبد العزيز بن محمد ، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- الخيري، حسن عطاس ، (2008): الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسيين في السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة السعودية.
- الدحلة، فيصل ، (2006): أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الدوسري، حسين مرضي ، (2013): الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخارج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الراجحي، هاني حمد ، (2003): التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الزيدانيين، محمد مطر ، (2006): أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- ستيوي، ربيع ، (2002): محددات الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني مع دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- سرار، عمر ، (2003): الرضا عن العمل وأثره عن الأداء مع دراسة حالة وحدة صناعة الصمامات والمضخات بالبرواقية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- شفيق، شاطر ، (2010): أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية مع دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز جيبل، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.

المراجع

- شقير، علاء توفيق ، (2011): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- شهيرة، محمودية ، (2001): الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر.
- الصلاحي، صلاح عبد الجليل ، (2009): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالمنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الطراونة، إحسين أحمد ، (2006): العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الطيب، ايهاب عياش ، (2008): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الباسط، بن عبيد ، (2006): دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة الماجستير غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- العبيدين، بثينة زياد ، (2004): العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة الاسمنت الأردنية والموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- العتيبي، هلا جهاد ، (2007): العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- عريقات، زكية محمود أحمد ، (2007): أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- عزيزون، زهية ، (2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة وحدة نوميديا في قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- العساف، حسين موسى ، (2006): التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام الوظيفي والاستقرار الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

المراجع

- العصيمي، عايد محمد ، (2003): اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعالة في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- عفانة، حسن مروان ، (2013): التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.
- عمار، بوشناف ، (2000): الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- عويضة، إيهاب أحمد ، (2008): أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- فلمبان، ايناس نواوي ، (2006): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الفياض، محمود أحمد ، (2005): تمكين الموظفين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
- القحطاني، بدر ، (2001): العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الشرطية، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- قوادري، رشيد ، (2008): نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة ملبنة عريب في عين الدفلى، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
- المدلج، عبد الله ، (2003): قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- مسعود، مؤيد أحمد صادق ، (2012): درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- المشيخي، أحمد ، (2012): الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في لمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

المراجع

- مهنا، ابراهيم عفيف ، (2006): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

1-3- المقالات العلمية:

- أبازيد، رياض ، (2010): أثر التمكين النفسي على سلوك المواطن للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة الأبحاث، (مجلد 24، جزء 2)، منشورات جامعة النجاح، فلسطين.
- أحمد، ريكان عبد العزيز ، (2007): تقدير تباين المجتمع المحدود وتقدير حجم العينة في المعاينة العشوائية التطبيقية، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، (عدد 12).
- الأحمد، حنان ، (2006): الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، (المجلد 13 ، العدد 3).
- البشباشة، سامر عبد المجيد و الحمد، السيد حسين ، (2009): أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، (مجلد 23، جزء 2).
- جدي، شوقي ، (2014): تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة ، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، (عدد 14).
- جواد، صفاء ، (2012): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (العدد 32)، جامعة بغداد، العراق.
- جودة، ايمان و اليافي، رندة ، (2003): ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، (مجلد 18، عدد 1).
- حرارشة، محمد و الهيتي، صلاح الدين ،(2006): أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، (المجلد 33، العدد 2)، الجامعة الأردنية.
- حنوش، زكي ، (1985): الحوافز والتنمية الشاملة، مجلة الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، (العدد 47)، حلب، سوريا.
- الخشروم، محمد مصطفى ودره، عمر محمد ، (2011): تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة حلب، مجلة تنمية الريفين، (العدد 104، مجلد 32)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- خليل، جواد محمد الشيخ و شرير، عزيزة عبد الله ، (2008): الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، (المجلد 16، العدد 1)، غزة.
- دبون، عبد القادر ، (2012): دور التحسين المستمر في تحسين الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوظياف بورقلة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، (عدد 11).
- الراوي، خالد وهيب ، (2009): الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، (مجلد 14، عدد 2).

المراجع

- زاهر، تيسير ، (2010): أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، (المجلد 28، العدد 2).
- صلاح الدين، بن أحسن ، (2013): الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات مع دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، (المجلد 9، العدد 4).
- الصمادي، زياد محمد علي و الرواشدة، فراس محمد ، (2019): محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (المجلد 5، العدد 3) .
- الضلاعين، علي ، (2010): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، *مجلة دراسات في العلوم الإدارية*، (المجلد 37، العدد 1)، الجامعة الأردنية.
- الضمور، صفاء يوسف ، (2009): العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، *مجلة دراسات في العلوم الإدارية*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، (المجلد 36، العدد 1).
- العتيبي، محمود حسني ، (2014): دور جائزة الملك عبد العزيز في تطوير أداء العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في مدينة الطائف من وجهة نظر المستفيدين، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (المجلد 10، العدد 1)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
- العجمي، رشيد شبيب ، (1999): الولاء التنظيمي والرضا عن العمل دراسة مقارنة بين القطاع الخاص والقطاع العام في دولة الكويت، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة*، السعودية، (مجلد 13، عدد 1).
- عرابية، الحاج ، (2010): ازدواجية السلطة في المستشفيات المفهوم والإشكالية، *مجلة الباحث*، جامعة ورقلة، الجزائر، (عدد 7) .
- علي، سنوسي ، (2005): تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر مع دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، (عدد 7).
- عودة، المعاني، أيمن ، (2013): أثر القيادة التحولية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (المجلد 9، العدد 2).
- الفقهاء، سام عبد القادر ، (2013): دور القيمة المدركة للمعلومات كمتغير وسيط في العلاقة ما بين عضوية المستهلكين المجتمعات الافتراضية ونوايا التسوق الالكتروني في فلسطين، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، (المجلد 9، العدد 2).
- قرشي، محمد الجموعي و عرابية، الحاج ، (2012): قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات مع دراسة تطبيقية على مجموعة من المستشفيات، *مجلة الباحث*، جامعة ورقلة، الجزائر، (عدد 11).
- الماضي، عدنان ونصيرات، فريد ، (2011): أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (المجلد 7، العدد 4)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
- محسن، محمد ، (11): أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (مجلد 7، العدد 4)، الجامعة الأردنية.

المراجع

- محمود، أسيل هادي ، (2007): أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير مع دراسة تحليلية لأراء المديرين العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، (العدد 67).
- النعمة، عادل ذاكر وسليمان، امال سرحان ، (2012): دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر مع دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، **مجلة تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (عدد 108، مجلد 34).
- هندر، عبد السلام مسعود ، (2012): اثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري مع دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات، **مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية**، ليبيا، (المجلد 11، العدد1).
- الياسري، اكرم ومحمد، أمل عبد ، (2007): التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، (مجلد 9، عدد1).
- يحيى، الهام و بوحميد، ليلي ، (2014): تقييم جودة الخدمات الصحية ومستوى رضا الزبائن عنها مع دراسة ميدانية عن المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، الجزائر، (عدد 14).

1-4- الملتقيات العلمية:

- زرقون، محمد و الحاح، عرابية ، (2013): التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، **المؤتمر الدولي المورد البشري شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي، 17/16 مارس.
- العنبي، سعد بن مرزوق ، (2005): جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، **الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة**، الخبر، السعودية، 17-18 أبريل.
- العنبي، سعد بن مرزوق ، (2009): القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس-الجمهورية التونسية.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

2-1- الكتب باللغة الأجنبية:

- Berger, Lance A., Berger, Dorothy R., (2004): **The Talent Management Handbook**, McGraw-Hill, New York.
- Carlson, Robert E., (1962): **The Measurement of Employment satisfaction**, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Industrial Relations Center, University Of Minnesota, USA.
- Citaeu, Jean-Pierre, (2000) :**Gestion des Ressources Humaines**, 3ème édition, Armand Colin Édition : Paris, France.
- Jon, Turner, T. (2006): **Employee empowerment: Relationships between location in the hierarchy, span of control, and industry type on perceptions of empowerment**. M.S. dissertation, University of North Texas; United States.
- Kennedy, Carol, (2003): **Henri Fayol les cinq piliers du management moderne**, Maxima Edition: Parise, France.
- Kennedy, Carol, (2003): **Henri Mintzberg comment s'élabore la stratégie et que font les managers de leur temps**, Maxima Edition: Parise, France.
- Kotler, P. & Armstrong, (1996): **Principles Of Marketing Serviccers**, prints hell, new jersey.
- Kotler, P.& Keller, K.L.,(2012): **Marketing Management**, 14e Global Edition, Pearson Education Limited: England.
- Legres, Jacques & penartin, Daniel, (1981) : **pratique des relations humaines dans l'entreprise**, les éditions d'organisation : paris, France.
- Mariou, Stéphane,(1996) : **10 outils clés du management**, les édition du GO : Paris, France.
- **Minnesota Satisfaction Questionnaire**, Vocational psychology Research, University Of Minnesota Press,usa.
- Moos, Kanter Rosapeth. (1993): **Men and women of the corporation**, Basic Books edition, 2nd edition: New York, USA.
- Richard, Hughes, L, Ginnett, &Curphy. (2006): **Leadership Enhancing the Lessons of Experience**, 5 th ed, McGraw Hill: New York.
- Ricollet, Jean,(2001) : **Humanagement**, Edition ESKA : Paris, France.
- Vogler, Eric, (2004): **management stratégique des services**, Edition Duond : Paris, France.
- William, Zikmund, G. (2000): **Business Research Methods**, 6^{th.} ed, ryden Press, Harcourt College Publishers: New York.

2-2- الأطروحات، الرسائل والمذكرات باللغة الأجنبية:

- Worrell, Travis G.,(2004): **School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later**, PhD Unpublished, Counselor Education, Polytechnic Institute, Virginia University.
- Sims, Melissa Bradberry, (2004): **Employee Satisfaction And Performance: a Study Of The RC Hotel Company Kitchen Environment**, Thesis Masters Unpublished, Science in Hospitality and Tourism, Management, Graduate Faculty, University of New Orleans, usa.
- Nicole, Nedd , (2004): **Employee Perceptions of Workplace Empowerment in Relation to Self-reported Intent to Stay on The Job**. Masters Thesis Unpublished, Florida International University, U.S.A.

2-3- المقالات العلمية باللغة الأجنبية:

- Aneela A, Tahira M T, Sobia R, Muhammad J, (2012): Empowerment Effects And Employees Job Satisfaction, **Academic Research International Journal**, (Vol.3, No 3), save international press.
- Argyris, C. (1998): Empowerment : the Emperor's New Clothes, **Harvard Business Review**, (Vol33).
- AZIRI, Brikend, (2011): Job Satisfaction: A Literature Review, **Management Research And Practice** (Vol. 3 No 4).
- Bourke, J ,F. (1998): Employee Empowerment, **Dallas Business Journal**, (Vol.21 ,No.2),USA.
- Bowen , D.E , & Lawler,E. (1992): The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when, **sloan management review**, (vol 33), usa.
- Bowen, D.E. & Lawler, E, (2005): Empowering Service Employees, **Sloan Management Review** (Vol.3, No12).
- Camden, Ch & Ridde, V, (2009) : Le pouvoir d'agir des intervenants dans le domaine de la réadaptation, **Passerelles Journal**,(Vol 1, No 1),Université De Montréal, Canada.
- Carson, Charles M, (2005): A historical view of Douglas McGregor's Theory Y, **Management Decision Journal**, Emerald Group Publishing, usa , (Vol. 43 No. 3).
- Carsten, C.S, René, A.S ,Bertolt, M ,(2011): Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout , **International Journal of Educational Management**, (Vol. 25 No. 3).
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988): The empowerment process: integrating theory and practice, **Academy of Management Review**, (Vol 12).

- Conrad, Lashley & McGoldrick, Jim, (1994): The Limits of Empowerment A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations, **Empowerment in Organizations Journal**, MCB University Press, (Vol. 2 No. 3).
- Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian, (2009): **The Evolution Of Management Thought**, John Wiley & Sons, Sixth Edition: , USA.
- Donna H, (2005): Ten Characteristics of Empowerment-Oriented Social Service Organizations, **Administration in Social Work journal**, (Vol.29, No.3), Haworth Press, UK.
- Edward L. Bouie, Jr., (2012): The Impact of Bureaucratic Structure, Scientific Management, and Institutionalism on Standards-Based Educational Reform, **Mercer Journal of Educational Leadership**, Mercer University Press, (Vol. 1, No. 1).
- Ehiobuch, Chris & Tu, Hui-wen, (2012): Towards The Relevance Of Classical Management Theory and Organization Theory, **Proceedings of ASBBS**, Las Vegas Annual Conference, (Vol. 19 No 1).
- Elnaga Amir Abou & Imran, Amen, (2014): The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study, **American Journal of Research Communication**, (Vol.2, No.1).
- Furechi, Jacqueline N, (2014): Employee Empowerment and job satisfaction, Research journal's , **Journal of Human Resource**, (Vol 2, No 2).
- Gary D. Phillip C & Joan A ,(1998): Strategic performance empowerment model, **Empowerment in Organizations Journal**, (Vol. 6 No. 2), MCB University Press.
- Honold, L. (1997), A review of the literature on employee empowerment, **Empowerment in Organizations Journal**, (Vol. 5 No. 4).
- James E. Joe W. Chadwick C, (2001): Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, **Information Technology, Learning, and Performance Journal**,(Vol. 19, No. 1).
- Jeffrey M.Stanton, (2001): Development Of A Compact Measure Of Job Satisfaction: The Abridged Job Descriptive Index, Educational and Psychological Measurement, **Sage Publications**, (Vol. 61 No. 6).
- Joan Pastor, (1996): what it is and what it is not, **Empowerment in Organizations journal**, (Vol4, No 2), MCB University Press, us ,.
- Johann P, Howard A, Daniel L, (2003): Evolutionary Thought in Management and Organization Theory at the Beginning of the New Millennium, **Journal Of Management Inquiry**, Sage Publications, (Vol. 12 No. 1).
- John Paxton, (2001): Taylor's Unsung Contribution: Making Interchangeable Parts Practical, **Journal of Business and Management** , Published by Chapman University's, usa, (Vol. 17, No. 1).

- K. Ayupp, T. H. Chung, (2010): Empowerment: hotel employees' perspective, **Journal of Industrial Engineering and Management**,(Vol. 3 No. 3).
- Kay, Greasley , (2005): Employee Perceptions of Empowerment, **Employee Relations Journal**, (Vol.27 No.4), Emerald Group Publishing Limited.
- Kay. G , Alan, B, Andrew, D , Nicola, N and Robby ,S, (2008), Understanding empowerment from an employee perspective, **Emerald journal**, (Vol.14, No.1/2), UK.
- Kevin Baird and Haiyin Wang, (2010): Employee empowerment: extent of adoption and influential factors, **Personnel Review Journal**, Emerald Group, (Vol. 39 No. 5).
- Kinicki, Angelo J, (2002): Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index:A Review and Meta-Analysis, **Journal of Applied Psychology**, the American Psychological Association, Inc, (Vol. 87, No. 1).
- Lashley, Conrad. (2000) Employee Empowerment in services: a Framework for Analysis, **Personnel Review Journal**, (Vol.29 No.6), MCB press.
- Leon A .K, Thomas, C.R, (1996): Training, empowerment and creating a culture for change, **Empowerment in organization journal**, (Vol 4, No 3), MCB University press.
- Leon G. Schiffman, Leslie Kanut,(2000): **Consumer Behavior** ,7edition ,Prentice-Hall: New Jersey, usa,
- Lewis A. Myers, Jr, (20011): One Hundred Years Later: What Would Frederick W. Taylor Say?, **International Journal of Business and Social Science**, (Vol. 2 No. 20), Centre for Promoting Ideas, USA.
- Linda H,(1997): A review of the literature on employee empowerment, **Empowerment in organizations journal**, (Vol.5, No.4), MCB University press, USA.
- Linda L. Brennan, (2011): The Scientific Management of Information Overload, **Journal of Business and Management** , Published by Chapman University's, usa, (Vol. 17, No. 1).
- Margaret Erstad, (2006): Empowerment and organizational change, **international Journal of Contemporary Hospitality Management**, MCB University Press,(Vol 9, No 7).
- Martins, Helena & Proença, Teresa, (2012): **Minnesota Satisfaction Questionnaire –Psychometric Properties And Validation In A Population Of Portuguese Hospital Workers**, FEP-UP, School of Economics and Management, University of Porto, working papers n. 471.
- Matthew Stewart, (2010): Theories X and Y, Revisited, **Oxford Leadership Journal**, (Vol 1, No 3), p.101.
- Melhem S, Yahya (2004): The Antecedents of customer-contact employees, **empowerment, Employee Relations Journal**, (Vol. 26 No. 1).

- Miner, John, Singleton, Timothy M. and Luchsinger, Vincent P.(1985): **The Practice of Management**, Charles E. Merrill Publishing Company: Columbus, usa.
- Mushin Lee and Joon Koh, (2001): Is empowerment really a new concept?, **The International Journal of Human Resource Management**, Taylor & Francis Ltd, (Vol.12, N.4).
- Naser Ibrahim Saif, Afnan Sharif Saleh, (2013): Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals, **International Journal of Humanities and Social Science**, (Vol.3 No.16).
- Naser Ibrahim Saif, Afnan Sharif Saleh, (2013): Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals, **International Journal of Humanities and Social Science**, (Vol. 3 No. 16).
- Naser Saif, Afnan Saleh, (2013): Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals, **International Journal of Humanities and Social Science**, (Vol. 3 No. 16).
- Negwaya E, Chazuza T, Mapira N & Musemwa H, (2014): **An Investigation of Factors Influencing Levels of Employee Empowerment in a Government Training Institution**, International Review of Management and Business Research,(Vol. 3 Issue.1), irmbr journal press.
- Nick Nykodym, (1994): Employee Empowerment, **Empowerment in Organizations Journal**, MCB University Press, (Vol. 2 No. 3) .
- Orgambidez-Ramos & Borrego-Alés, (2014): Empowering Employees :Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings, **Psychological Thought Journal**, Trier, Germany, (Vol. 7, N1).
- Orgambidez-Ramos, Alejandro & Alés, Yolanda Borrego,(2014): Empowering Employees :Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings, **Psychological Thought Journal**, (Vol.7, No1), Germany.
- Osborn, J., (2002): Components of Empowerment and how they Differentially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment , and Intent to Leave the Job, **work and stress Journal**, (Vol 18, No,1).
- Prasad, A,(2001): Understanding workplace empowerment as inclusion: a historic investigation of the discourse of difference in the US,**Journal of Applied Behavioral Science**, (Vol 37, No 1).
- Pual C. H , Marylouise C.,(2006): Self-empowerment and consumption, **European Journal of Marketing**, (Vol.40, No.9/10).
- R.Iidradevi, (2012): The Impact Of Psychological Empowerment On Job Performance And Job Satisfaction In Indian Software Companies, **International Journal of Multidisciplinary Management Studies**, (Vol.2 Issue 4).

- Rafiq, M and Ahmed, P.K, (1998): A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees, **The Journal Of Services Marketing**, (Vol.12 No.5).
- Robert Kanigel,(1997): Taylor-made.(19th-century efficiency expert Frederick Taylor), **The Sciences Journal**, (Vol37 , No3), new York Academy of Sciences.
- Roya Hashem, (2011): The Relationship between Employees' Participation and Job Satisfaction in Regional Electricity Company of Iran, **International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management**, Asian Research Consortium Press, (Vol. 1, No.3).
- S. Thamizhmanii, S. Hasan,(2010): A review on an employee empowerment in TQM practice, **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, (Vol.39 I.2).
- Sergio Fe, Sun Young Kim, (2013): Can Employee Empowerment Reduce Turnover? Evidence from the U.S. Federal Bureaucracy, **Public Management Research Conference**, June 20-22, Public Management Research Association and the University Of Wisconsin, Madison, Wisconsin, USA.
- Shauna L. Meyerson, Theresa J.B. Kline, (2008): Psychological and environmental empowerment: antecedents and consequences, **Leadership & Organization Development Journal**, Emerald Group Publishing, (Vol. 29 No. 5).
- Shivangee Singh, and Pankaj K. Dixit,(2011): Employee Empowerment: a light on the Real Meaning of the Philosophy, **VSRD International Journal of Business & Management Research**, (Vol. 1, No9).
- Snipes, R.L., Oswald, S.L., LaTour, M., & Armenakis, A.A. (2005): The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality, **Journal of Business Research**, (Vo 58, No10).
- Spreitzer Gretchen, (2007): **Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work**,__The Handbook of Organizational Behavior, Sage Publications.
- Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, **Academy of Management Journal**, (Vol.39 No.2).
- Stephen Robbinsm, David Decenzo,(2004) : **Management (l'essentiel des concepts et des pratiques)**, 4^e edition, pearson education : France.
- Tan T.Hong, Amna W, (2011): Herzberg's Motivation –Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money, **Asian Academy of Management Journal**, Universiti Sains Malaysia Press, (Vol. 16, No. 1).
- Thomas, Haggerty,A, (1989) : **A Study of Leadership Practices. Empowerment: The Significant Practice of Enabling Others Southern** , Masters Thesis Unpublished , University at Edwardsville, Illinois, usa.

المراجع

- Ugboro, Isaiah o & Obeng Kofi, (2000): top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, **Journal of Quality Management**, (Vol. 5).
- Wang D. Lee, (2009): Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects, **Group & Organization Management Journal**, (Vol.34, No. 3), SAGE Publications, usa .
- Yahya S. Melhem, (2006): Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, **Jordan Journal of Business Administration**, DAR Publishers/University of Jordan, (Vol 2, No. 4).
- Yukl, Gary,(2013): **Leadership in organization**, eighth edition, Pearson Education Limited: England, p.136.
- Ziarab M and Muhammad B, Zahid B, (2012): Review of Classical Management Theories, **International Journal of Social Sciences and Education**, (Vol.2 , Is.1).

3. المراجع الإلكترونية:

- <http://www.Oxforddictionary.com/definition/English/Empowerment>
date: 15/03/2012.
- <http://www.websters-online-dictionary.org/definition/Empowerment>
date: 15/03/2012.

الملاحق

الملحق رقم 01

Effectifs

Statistiques

		x1	x2	x3	x4	x5	E1
N	Valide	336	336	336	336	336	336
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,8899	2,4107	2,1369	1,6786	2,6577	2,1548
Ecart-type		,71011	1,06129	,85641	,71922	1,20402	,48337

Tableau de fréquences

x1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	103	30,7	30,7	30,7
	2,00	169	50,3	50,3	81,0
	3,00	62	18,5	18,5	99,4
	4,00	2	,6	,6	100,0
	Total	336	100,0	100,0	

x2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	83	24,7	24,7	24,7
	2,00	94	28,0	28,0	52,7
	3,00	100	29,8	29,8	82,4
	4,00	56	16,7	16,7	99,1
	5,00	3	,9	,9	100,0
	Total	336	100,0	100,0	

الملحق رقم 01

x3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	81	24,1	24,1	24,1
2,00	149	44,3	44,3	68,5
3,00	86	25,6	25,6	94,0
4,00	19	5,7	5,7	99,7
5,00	1	,3	,3	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	152	45,2	45,2	45,2
2,00	146	43,5	43,5	88,7
3,00	32	9,5	9,5	98,2
4,00	6	1,8	1,8	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	83	24,7	24,7	24,7
2,00	61	18,2	18,2	42,9
3,00	90	26,8	26,8	69,6
4,00	92	27,4	27,4	97,0
5,00	10	3,0	3,0	100,0
Total	336	100,0	100,0	

الملحق رقم 02

Statistiques

		x6	x7	x8	x9	x10	E2
N	Valide	336	336	336	336	336	336
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,1220	1,6786	2,0476	1,8631	1,7173	1,9208
Ecart-type		,82498	,71922	,83082	,78741	,66946	,41240

Tableau de fréquences

x6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	82	24,4	24,4	24,4
	2,00	144	42,9	42,9	67,3
	3,00	98	29,2	29,2	96,4
	4,00	11	3,3	3,3	99,7
	5,00	1	,3	,3	100,0
	Total	336	100,0	100,0	

x7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	152	45,2	45,2	45,2
	2,00	146	43,5	43,5	88,7
	3,00	32	9,5	9,5	98,2
	4,00	6	1,8	1,8	100,0
	Total	336	100,0	100,0	

الملحق رقم 02

x8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	89	26,5	26,5	26,5
2,00	159	47,3	47,3	73,8
3,00	73	21,7	21,7	95,5
4,00	13	3,9	3,9	99,4
5,00	2	,6	,6	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	118	35,1	35,1	35,1
2,00	158	47,0	47,0	82,1
3,00	48	14,3	14,3	96,4
4,00	12	3,6	3,6	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	136	40,5	40,5	40,5
2,00	159	47,3	47,3	87,8
3,00	41	12,2	12,2	100,0
Total	336	100,0	100,0	

Effectifs

Statistiques

		x11	x12	x13	x14	x15
N	Valide	336	336	336	336	336
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,0179	2,4107	2,5060	2,2232	2,1845
Ecart-type		,81018	1,06129	1,02504	,83979	,89202

Tableau de fréquences

x11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	99	29,5	29,5	29,5
	2,00	139	41,4	41,4	70,8
	3,00	92	27,4	27,4	98,2
	4,00	5	1,5	1,5	99,7
	5,00	1	,3	,3	100,0
	Total	336	100,0	100,0	

x12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	83	24,7	24,7	24,7
	2,00	94	28,0	28,0	52,7
	3,00	100	29,8	29,8	82,4
	4,00	56	16,7	16,7	99,1
	5,00	3	,9	,9	100,0
	Total	336	100,0	100,0	

الملحق رقم 03

x13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	61	18,2	18,2	18,2
2,00	110	32,7	32,7	50,9
3,00	106	31,5	31,5	82,4
4,00	52	15,5	15,5	97,9
5,00	7	2,1	2,1	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	75	22,3	22,3	22,3
2,00	125	37,2	37,2	59,5
3,00	122	36,3	36,3	95,8
4,00	14	4,2	4,2	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	86	25,6	25,6	25,6
2,00	121	36,0	36,0	61,6
3,00	113	33,6	33,6	95,2
4,00	13	3,9	3,9	99,1
5,00	3	,9	,9	100,0
Total	336	100,0	100,0	

الملحق رقم 04

Effectifs

Statistiques

		x16	x17	x18	x19	x20	E4
N	Valide	336	336	336	336	336	336
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,6577	3,0476	3,1339	2,6726	1,7917	2,6607
Ecart-type		1,20402	1,19106	1,11298	,83217	,75195	,61939

Tableau de fréquences

x16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	83	24,7	24,7	24,7
	2,00	61	18,2	18,2	42,9
	3,00	90	26,8	26,8	69,6
	4,00	92	27,4	27,4	97,0
	5,00	10	3,0	3,0	100,0
	Total	336	100,0	100,0	

x17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	58	17,3	17,3	17,3
	2,00	36	10,7	10,7	28,0
	3,00	94	28,0	28,0	56,0
	4,00	128	38,1	38,1	94,0
	5,00	20	6,0	6,0	100,0
	Total	336	100,0	100,0	

الملحق رقم 04

x18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	45	13,4	13,4	13,4
2,00	34	10,1	10,1	23,5
3,00	107	31,8	31,8	55,4
4,00	131	39,0	39,0	94,3
5,00	19	5,7	5,7	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	35	10,4	10,4	10,4
2,00	82	24,4	24,4	34,8
3,00	179	53,3	53,3	88,1
4,00	38	11,3	11,3	99,4
5,00	2	,6	,6	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	137	40,8	40,8	40,8
2,00	132	39,3	39,3	80,1
3,00	67	19,9	19,9	100,0
Total	336	100,0	100,0	

E4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	10	3,0	3,0	3,0

الملحق رقم 04

1,20	10	3,0	3,0	6,0
1,40	4	1,2	1,2	7,1
1,60	5	1,5	1,5	8,6
1,80	9	2,7	2,7	11,3
2,00	11	3,3	3,3	14,6
2,20	25	7,4	7,4	22,0
2,40	36	10,7	10,7	32,7
2,60	42	12,5	12,5	45,2
2,80	56	16,7	16,7	61,9
3,00	46	13,7	13,7	75,6
3,20	42	12,5	12,5	88,1
3,40	23	6,8	6,8	94,9
3,60	12	3,6	3,6	98,5
3,80	5	1,5	1,5	100,0
Total	336	100,0	100,0	

Effectifs

Statistiques

	x21	x22	x23	x24	x25	E5
N Valide	336	336	336	336	336	336
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,8214	2,5565	2,1518	2,1488	1,8899	2,4720
Ecart-type	,71087	1,00287	,84863	,90860	,71011	,48836

Tableau de fréquences

x21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	119	35,4	35,4	35,4
2,00	159	47,3	47,3	82,7
Valide 3,00	57	17,0	17,0	99,7
4,00	1	,3	,3	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	56	16,7	16,7	16,7
2,00	104	31,0	31,0	47,6
Valide 3,00	113	33,6	33,6	81,3
4,00	59	17,6	17,6	98,8
5,00	4	1,2	1,2	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x23

الملحق رقم 05

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	74	22,0	22,0	22,0
2,00	159	47,3	47,3	69,3
3,00	84	25,0	25,0	94,3
4,00	16	4,8	4,8	99,1
5,00	3	,9	,9	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	93	27,7	27,7	27,7
2,00	124	36,9	36,9	64,6
3,00	95	28,3	28,3	92,9
4,00	24	7,1	7,1	100,0
Total	336	100,0	100,0	

x25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	103	30,7	30,7	30,7
2,00	169	50,3	50,3	81,0
3,00	62	18,5	18,5	99,4
4,00	2	,6	,6	100,0
Total	336	100,0	100,0	

E5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,20	1	,3	,3	,3
1,40	14	4,2	4,2	4,5
1,60	15	4,5	4,5	8,9
1,80	12	3,6	3,6	12,5

الملحق رقم 05

2,00	27	8,0	8,0	20,5
2,20	48	14,3	14,3	34,8
2,40	41	12,2	12,2	47,0
2,60	67	19,9	19,9	67,0
2,80	48	14,3	14,3	81,3
3,00	31	9,2	9,2	90,5
3,20	22	6,5	6,5	97,0
3,40	9	2,7	2,7	99,7
3,60	1	,3	,3	100,0
Total	336	100,0	100,0	

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\CHAWKI DJEDDI\Desktop\CHAWKI DOCTORA\chawki doctora kitaba sept 2014\data.sav

Tableau de fréquences

		Statistiques					
		E1	E2	E3	E4	E5	Em
N	Valide	336	336	336	336	336	336
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,1548	1,9208	2,2685	2,6607	2,4720	2,2954
Ecart-type		,48337	,41240	,60777	,61939	,48836	,37487

الملحق رقم 07

```
FREQUENCIES VARIABLES=y1 y3 y5 y7 y9 y11 y13 y15 JobS1
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\CHAWKI DJEDDI\Desktop\CHAWKI DOCTORA\chawki doctora kitaba sept 2014\data.sav

Statistiques

		y1	y3	y5	y7	y9	y11	y13
N	Valide	336	336	336	336	336	336	336
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,7173	2,8065	2,6101	1,6786	2,7946	2,1220	2,1369
Ecart-type		,66946	1,05155	1,42883	,71922	,83368	,82498	,85641

Statistiques

		y15	JobS1
N	Valide	336	336
	Manquante	0	0
Moyenne		2,1518	2,2522
Ecart-type		1,17086	,43020

Tableau de fréquence

y1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	136	40,5	40,5	40,5
	2,00	159	47,3	47,3	87,8
	3,00	41	12,2	12,2	100,0
	Total	336	100,0	100,0	

الملحق رقم 07

y3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	47	14,0	14,0	14,0
2,00	76	22,6	22,6	36,6
3,00	115	34,2	34,2	70,8
4,00	91	27,1	27,1	97,9
5,00	7	2,1	2,1	100,0
Total	336	100,0	100,0	

y5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	55	16,4	16,4	16,4
2,00	96	28,6	28,6	44,9
3,00	129	38,4	38,4	83,3
4,00	54	16,1	16,1	99,4
5,00	1	,3	,3	99,7
22,00	1	,3	,3	100,0
Total	336	100,0	100,0	

y7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	152	45,2	45,2	45,2
2,00	146	43,5	43,5	88,7
3,00	32	9,5	9,5	98,2
4,00	6	1,8	1,8	100,0
Total	336	100,0	100,0	

y9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	25	7,4	7,4	7,4
2,00	82	24,4	24,4	31,8
3,00	167	49,7	49,7	81,5
4,00	61	18,2	18,2	99,7
5,00	1	,3	,3	100,0
Total	336	100,0	100,0	

الملحق رقم 07

y11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	82	24,4	24,4	24,4
2,00	144	42,9	42,9	67,3
3,00	98	29,2	29,2	96,4
4,00	11	3,3	3,3	99,7
5,00	1	,3	,3	100,0
Total	336	100,0	100,0	

y13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	81	24,1	24,1	24,1
2,00	149	44,3	44,3	68,5
3,00	86	25,6	25,6	94,0
4,00	19	5,7	5,7	99,7
5,00	1	,3	,3	100,0
Total	336	100,0	100,0	

y15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	127	37,8	37,8	37,8
2,00	101	30,1	30,1	67,9
3,00	49	14,6	14,6	82,4
4,00	48	14,3	14,3	96,7
5,00	11	3,3	3,3	100,0
Total	336	100,0	100,0	

الملحق رقم 08

```
FREQUENCIES VARIABLES=y2 y4 y6 y8 y10 y12 y14 JobS2
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\CHAWKI DJEDDI\Desktop\CHAWKI DOCTORA\chawki doctora kitaba sept 2014\data.sav

	y2	y4	y6	y8	y10	y12	y14
N	Valide	336	336	336	336	336	336
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,0179	2,4107	2,8214	2,2232	2,2083	1,8631	2,3929
Ecart-type	,81018	1,06129	1,07521	,83979	,77924	,78741	,94022

		JobS2
N	Valide	336
	Manquante	0
Moyenne		2,2768
Ecart-type		,41269

Tableau de fréquences

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	99	29,5	29,5
	2,00	139	41,4	70,8
	3,00	92	27,4	98,2
	4,00	5	1,5	99,7
	5,00	1	,3	100,0
	Total	336	100,0	100,0

الملحق رقم 08

y4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	83	24,7	24,7	24,7
2,00	94	28,0	28,0	52,7
3,00	100	29,8	29,8	82,4
4,00	56	16,7	16,7	99,1
5,00	3	,9	,9	100,0
Total	336	100,0	100,0	

y6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	46	13,7	13,7	13,7
2,00	77	22,9	22,9	36,6
3,00	118	35,1	35,1	71,7
4,00	81	24,1	24,1	95,8
5,00	14	4,2	4,2	100,0
Total	336	100,0	100,0	

y8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	75	22,3	22,3	22,3
2,00	125	37,2	37,2	59,5
3,00	122	36,3	36,3	95,8
4,00	14	4,2	4,2	100,0
Total	336	100,0	100,0	

y10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	52	15,5	15,5	15,5
2,00	183	54,5	54,5	69,9
3,00	81	24,1	24,1	94,0
4,00	19	5,7	5,7	99,7
5,00	1	,3	,3	100,0
Total	336	100,0	100,0	

الملحق رقم 08

y12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	118	35,1	35,1	35,1
2,00	158	47,0	47,0	82,1
Valide 3,00	48	14,3	14,3	96,4
4,00	12	3,6	3,6	100,0
Total	336	100,0	100,0	

y14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	56	16,7	16,7	16,7
2,00	139	41,4	41,4	58,0
Valide 3,00	99	29,5	29,5	87,5
4,00	37	11,0	11,0	98,5
5,00	5	1,5	1,5	100,0
Total	336	100,0	100,0	

الملحق رقم 09

```
FREQUENCIES VARIABLES=JobS1 JobS2 JobS  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\CHAWKI DJEDDI\Desktop\CHAWKI
DOCTORA\chawki doctora kitaba sept 2014\data.sav

	JobS1	JobS2	JobS
N			
Valide	336	336	336
Manquante	0	0	0
Moyenne	2,2522	2,2768	2,2637
Ecart-type	,43020	,41269	,33736

الملحق رقم 10

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 Em JobS1 JobS2 JobS  
/STATISTICS=SKEWNESS.
```

Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\CHAWKI DJEDDI\Desktop\CHAWKI DOCTORA\DJ
doctora Work 2014\data2.sav

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie	
	Statistique	Statistique	Erreur std
E1	336	-,249	,133
E2	336	,654	,133
E3	336	,092	,133
E4	336	-,857	,133
E5	336	-,340	,133
Em	336	-,827	,133
JobS1	336	-,325	,133
JobS2	336	,069	,133
JobS	336	-,336	,133
N valide (listwise)	336		

Corrélations

		Em	JobS
Em	Corrélation de Pearson	1	,716*
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	336	336
JobS	Corrélation de Pearson	,716**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	336	336

** . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations particille

		E1	E2	E3	E4	E5	JobS
E1	Corrélation de Pearson	1	,309**	,536**	,658**	,507**	,607**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	336	336	336	336	336	336
E2	Corrélation de Pearson	,309**	1	,162**	,172**	,308**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,002	,000	,000
	N	336	336	336	336	336	336
E3	Corrélation de Pearson	,536**	,162**	1	,334**	,290**	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,000	,000	,000
	N	336	336	336	336	336	336
E4	Corrélation de Pearson	,658**	,172**	,334**	1	,544**	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000		,000	,000
	N	336	336	336	336	336	336
E5	Corrélation de Pearson	,507**	,308**	,290**	,544**	1	,385**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	336	336	336	336	336	336
JobS	Corrélation de Pearson	,607**	,438**	,611**	,497**	,385**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	336	336	336	336	336	336

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 12

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT JobS
/METHOD=ENTER E1 E2 E3 E4 E5.
```

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité		
	Tolérance	VIF	
1	E1	,420	2,383
	E2	,863	1,159
	E3	,711	1,406
	E4	,501	1,997
	E5	,634	1,576

a. Variable dépendante : JobS

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	E5, E3, E2, E4, E1 ^b		Entrée

a. Variable dépendante : JobS

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,759 ^a	,576	,570	,21595	,576	89,708

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Changement dans les statistiques			Durbin-Watson
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	5 ^a	330	,000	1,577

a. Valeurs prédites : (constantes), E5, E3, E2, E4, E1

b. Variable dépendante : JobS

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	20,917	5	4,183	89,708	,000 ^b
1 Résidu	15,389	330	,047		
Total	36,306	335			

a. Variable dépendante : JobS

b. Valeurs prédites : (constantes), E5, E3, E2, E4, E1

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	E5, E3, E2, E4, E1 ^b		Entrée

a. Variable dépendante : JobS

b. Toutes variables requises saisies.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,808	,078		10,370	,000
	E1	,118	,038	,174	3,145	,002
	E2	,231	,031	,290	7,507	,000
	E3	,220	,023	,408	9,597	,000
	E4	,112	,027	,210	4,150	,000
	E5	-,017	,030	-,026	-,568	,571

Coefficients^a

Modèle	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélations			
	Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	
1	(Constante)	,654	,961			
	E1	,044	,193	,607	,171	,113
	E2	,171	,292	,438	,382	,269
	E3	,175	,265	,611	,467	,344
	E4	,059	,165	,497	,223	,149
	E5	-,077	,042	,385	-,031	-,020

Régression - Stepwise Multiple -

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,611 ^a	,373	,371	,26106
2	,701 ^b	,491	,488	,23558
3	,751 ^c	,563	,559	,21850
4	,759 ^d	,576	,571	,21573

- a. Valeurs prédites : (constantes), E3
 b. Valeurs prédites : (constantes), E3, E2
 c. Valeurs prédites : (constantes), E3, E2, E4
 d. Valeurs prédites : (constantes), E3, E2, E4, E1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,513	,055		27,558	,000
	E3	,330	,023	,611	14,097	,000
2	(Constante)	1,049	,072		14,468	,000
	E3	,299	,021	,554	13,991	,000
3	E2	,278	,032	,348	8,783	,000
	(Constante)	,806	,075		10,780	,000
	E3	,250	,021	,464	11,976	,000
	E2	,250	,030	,313	8,451	,000
4	E4	,153	,021	,288	7,423	,000
	(Constante)	,794	,074		10,739	,000
	E3	,220	,023	,407	9,592	,000
	E2	,228	,030	,285	7,565	,000
	E4	,107	,025	,200	4,211	,000
	E1	,115	,037	,169	3,098	,002

الملحق رقم 15

Coefficients^a

Modèle		95,0% % intervalles de confiance pour B	
		Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	1,405	1,621
	E3	,284	,376
2	(Constante)	,906	1,191
	E3	,257	,341
	E2	,216	,340
3	(Constante)	,659	,953
	E3	,209	,291
	E2	,192	,308
	E4	,112	,194
4	(Constante)	,648	,939
	E3	,175	,265
	E2	,168	,287
	E4	,057	,156
	E1	,042	,189

a. Variable dépendante : JobS

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Fon	Inter-groupes	95,208	76	1,253	3,426	,000
	Intra-groupes	94,717	259	,366		
	Total	189,926	335			
ExProf	Inter-groupes	94,597	76	1,245	1,394	,030
	Intra-groupes	231,213	259	,893		
	Total	325,810	335			
Sex	Inter-groupes	21,626	76	,285	1,182	,170
	Intra-groupes	62,326	259	,241		
	Total	83,952	335			
Age	Inter-groupes	88,177	76	1,160	1,380	,034
	Intra-groupes	217,716	259	,841		
	Total	305,893	335			

Spécifications des armoces

Méthode d'échantillonnage	Stratifié
Nombre d'échantillons	1000
Niveau d'intervalle de confiance	95,0%
Type d'intervalle de confiance	Centile
Variables de strate	Sex

T-TEST GROUPS=Sex(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=Em
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
	F	Sig.	t	ddl
Em	7,788	,006	-3,002	334
Hypothèse de variances égales			-2,985	308,823
Hypothèse de variances inégales				

Test d'échantillons indépendants

	Test-t pour égalité des moyennes		
	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
Em	,003	-,12148	,04046
Hypothèse de variances égales	,003	-,12148	,04070
Hypothèse de variances inégales			

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Fon	Inter-groupes	100,597	121	,831	1,992	,000
	Intra-groupes	89,329	214	,417		
	Total	189,926	335			
ExProf	Inter-groupes	111,224	121	,919	,917	,699
	Intra-groupes	214,586	214	1,003		
	Total	325,810	335			
Sex	Inter-groupes	30,560	121	,253	1,012	,464
	Intra-groupes	53,392	214	,249		
	Total	83,952	335			
Age	Inter-groupes	103,432	121	,855	,904	,730
	Intra-groupes	202,461	214	,946		
	Total	305,893	335			

Spécifications des armoces

Méthode d'échantillonnage	Stratifié
Nombre d'échantillons	1000
Niveau d'intervalle de confiance	95,0%
Type d'intervalle de confiance	Centile
Variabes de strate	Sex

T-TEST GROUPS=Sex (1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=JobS
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
JobS	Hypothèse de variances égales	6,179	,013	-3,463	334
	Hypothèse de variances inégales			-3,450	320,560

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
JobS	Hypothèse de variances égales	,001	-,12243	,03535
	Hypothèse de variances inégales	,001	-,12243	,03549

الاستبيان

جامعة: باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان الدراسة: تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية

(دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة)

استبيان

الأخ/ت، الموظف/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة، وبعد؛...

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة تهدف إلى التعرف على " دور تمكين العاملين في

لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية بالتطبيق على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة"، وذلك كمتطلب للحصول

على درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة، الرجاء القيام بقراءة

فقرات الاستبيان بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي عن كل فقرة، علماً بأن

الإجابات التي تعطىها ستعامل بمتنهي السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ونشكر

لكم مسبقاً حسن تعاونكم.

الباحث: شوقي جدي

المشرفة: د/ حجار عبيدة

1- القسم الأول: معلومات شخصية (ضع علامة x عند الإجابة التي تراها مناسبة)

أنثى	ذكر

الجنس

	أقل من 25 سنة	السن
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
	أكثر من 45 سنة	

	طبيب	نوع الوظيفة
	ممرض	
	اداري	
	فني	

	أقل من 5 سنة	الخبرة المهنية
	من 5 سنة إلى أقل من 10 سنة	
	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	

2. الأسئلة الخاصة بتمكين العاملين

رقم الفقرة	المجال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
#	تفويض السلطة					
1	يقوم رؤسائي بتفويض السلطة بشكل جدي					
2	تقوم الإدارة بتفويض سلطات كافية لإنجاز وظيفتي					
3	توفر الإدارة لي مرونة كافية من أجل أداء مهامي					
4	تتيح الإدارة لي فرصا أكبر في إبداء رأيي في أمور العمل					
5	تقوم المنظمة بتفويضنا بشكل جدي دون الرقابة علينا والتضييق علينا					
#	المشاركة في اتخاذ القرار					
6	أعمل في مستشفى تسمح إدارته في مشاركتي في بناء وتحقيق الأهداف					
7	أعمل في مستشفى تسمح إدارته في مشاركتي في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
8	تشجعي إدارة المستشفى من أجل المشاركة في اتخاذ القرار					
9	تمدني إدارة المستشفى بالمعلومات اللازمة من أجل ضمان مشاركتي في اتخاذ القرار					
10	تقوم إدارة المستشفى بالاهتمام وبالأخذ بالقرارات التي اقترحها					
#	التحفيز المادي والمعنوي					
11	يحفزني الأجر المحترم الذي أتقاضاه من هذا المستشفى					
12	يحفزني رؤسائي على تحمل المسؤولية					
13	أشعر أن إدارة المستشفى تهتم بي وتقدر جهودي					

					أشعر أن إدارة المستشفى تساعدنا على الإحساس الأكبر بالإنجاز الحقيقي	14
					لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف المستشفى	15
					التقليد والمحاكاة	#
					أقوم بتقليد سلوك بعض رؤسائي القديرين في المستشفى	16
					أقوم بتقليد بعض الانطباع المتميزين في العمل	17
					اعتقد أن التقليد يساعدني في تنمية مهاراتي	18
					عن أسلوب التقليد والمحاكاة يساعدني على التخلص من بعض التصرفات السلبية	19
					يشجعني رؤسائي على التقليد والمحاكاة	20
					تنمية السلوك الإبداعي	#
					يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية	21
					لدي الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة	22
					يشجعني رؤسائي على التفكير خارج اختصاصي	23
					يخصص رؤسائي الإمكانيات التي تساعدني في تطبيق أفكارني	24
					يشجعني رؤسائي على توليد الأفكار والاختراع	25
					تمكين العاملين على نحو عام	#

3. الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي

كم أنت راضي أو غير راضي عن ما يلي:

رقم الفقرة	المجال	غير راضي بشكل كبير	غير راضي	غير متأكد	راضي	راضي بشكل كبير
1	ظروف العمل الفيزيائية (مكان العمل، أدوات العمل،					
2	الحرية في اختيار طريقتك في انجاز العمل					
3	زملاؤك في العمل					
4	التقدير الذي تحصل عليه بعد انجاز عملك بشكل جيد					
5	رئيسك المباشر في العمل					
6	حجم المسؤولية المعطاة لك					
7	نسبة الأجر المدفوع لك					
8	الفرصة لاستخدام قدرتك في العمل					
9	العلاقات المهنية بين الإدارة والموظفين في مكان عملك					
10	فرصتك للترقية في الوظيفة					
11	الطريقة التي تدار بها المؤسسة					
12	الاهتمام بالاقترحات التي تعطيها					
13	ساعات عملك					
14	درجة التنوع في المهمات التي تقوم بها					
15	درجة الأمن الوظيفي وضمان الاستمرارية في العمل					
#	تمكين العاملين على نحو عام					