

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université BADJI MOKHTAR – ANNABA

جامعة باجي مختار – عنابة

قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

كلية: الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

الموضوع:

واقع التمكين الوظيفي وعلاقته بالفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

إشراف الأستاذ:

أ.د/ بومنقار مراد

إعداد الطالب:

لعور عاشور

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	أ/ د بولهاوش عمر
مشرفا ومقررا	جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	أ/د بومنقار مراد
مناقشا	جامعة قسنطينة 2	أستاذ التعليم العالي	أ/د لوكيا الهاشمي
مناقشا	جامعة قسنطينة 2	أستاذ محاضر (أ)	أ/ كهوان محمد
مناقشا	جامعة مسيلة	أستاذ محاضر (أ)	أ/ علوطي عاشور

السنة الجامعية: 2020-2019

شكر وتقدير

قال تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبِيتُهُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ }

سورة الأحقاف: الآية 15

الحمد لله الذي يسر لنا سبل التوفيق ووهب لنا القدرة على التمحيص والتدقيق، وأنار لنا

الدرب والطريق، وجعل العلم لنا رفيق

فالحمد لله والشكر لله دائما وأبدا

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور - مراد بومنقار - أخي وصديقي والذي

أشرف على عملنا هذا، وساهم بأفكاره وتوجيهاته القيمة في توجيهنا علميا ومنهجيا،

راجين من الله عزوجل أن يحقق له نيل أعلى المراتب في الدنيا والآخرة.

دون أن أنسى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقراءة رسالتي ومناقشتها.

والشكر كل الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد

في انجاز هذا العمل.

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا هذه إلى التعرف على واقع علاقة التمكين الوظيفي بالفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية انطلاقاً من دراسة ميدانية على مستوى مديرية الحماية المدنية بمدينة سكيكدة، حيث انطلاقاً من فرضة عامة تنص على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التمكين الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية، اعتماداً على مقياسين (التمكين الوظيفي، الفاعلية الذاتية) حيث قمنا بتوزيع 106 استمارات على عينة من أفراد الحماية بطريقة عشوائية وفق ما ينص عليه المنهج الوصفي، وبعد تفريغ البيانات في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وعرض النتائج ومناقشتها، توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- مستوى التمكين الوظيفي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع.
- 2- مستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع.
- 3- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المشاركة في اتخاذ القرار والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية
- 4- توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الاستقلالية في العمل ومستوى سلوك الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.
- 5- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين النمو والتطور المهني ومستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.
- 6- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين التحفيز الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.
- 7- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة وهي دالة إحصائياً بين التمكين الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية.
- 8- توجد فروق بين أفراد الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية تعزى لمتغير السن وسنوات الخدمة ونوع الوظيفة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، الفاعلية الذاتية،

Résumé:

Notre étude vise à identifier la réalité de empowerment professionnelle et sa relation avec l'auto-efficacité chez le personnel de la protection civile, sur la base d'une étude de terrain au niveau de la direction de la protection civile de Skikda, où nous avons supposé une hypothèse générale: il existe une relation statistiquement significative entre empowerment professionnelle et l'auto-efficacité du personnel de la protection civile, selon Sur deux échelles (empowerment professionnelle et auto-efficacité), où nous avons distribué 100 questionnaires à un échantillon de personnel de protection de manière aléatoire selon l'approche descriptive, et après avoir décompressé les données dans le (SPSS), nous avons atteint les résultats suivants:

- Le niveau d'empowerment du personnel de la protection civile de la direction est élevé.
- Le niveau d'auto-efficacité du personnel de la protection civile de est élevé.
- Il n'y a pas de relation entre la participation à la prise de décision et l'auto-efficacité du personnel de la protection civile
- Il existe une relation entre l'indépendance au travail et le niveau d'autonomie du personnel de la protection civile.
- Il existe une relation entre (croissance et développement professionnel, motivation professionnelle) et le niveau d'auto-efficacité du personnel de la protection civile.
- Il existe une relation entre empowerment professionnelle et l'auto-efficacité du personnel de la protection civile de la direction.
- Il existe des différences entre le personnel de la protection civile dans le niveau d'auto-efficacité en raison d'âge, des années de service et du type d'emploi.

Mots clés: empowerment professionnelle, Auto-efficacité

	فهرسة	
الصفحة		
أ - ب	مقدمة	
الجانب النظري		
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي		
01	إشكالية الدراسة	- 1
04	فرضيات الدراسة	- 2
04	أهمية الدراسة	- 3
05	أهداف الدراسة	- 4
05	مصطلحات الدراسة	- 5
08	الدراسات السابقة	- 6
الفصل الثاني: التمكين الوظيفي		
25	ماهية التمكين الوظيفي	-1
25	1- مفهوم التمكين الوظيفي	-1
27	2- تعريف التمكين	-1
28	3- تعريف التمكين الوظيفي	-1
29	4- التمكين في الفكر الإداري	-1
30	أ- النظريات الكلاسيكية	
33	ب- الأساليب السلوكية	
37	ج- الأساليب الحديثة	
39	5- علاقة التمكين ببعض المفاهيم	-1
40	6- التمكين في القرآن الكريم	-1
41	متطلبات التمكين الوظيفي	-2
45	أبعاد التمكين الوظيفي	-3

48	أهمية التمكين	-4
49	أساليب التمكين الوظيفي	-5
49	1- أسلوب القيادة الذاتية	-5
50	2- أسلوب تمكين الأفراد	-5
50	3- أسلوب تمكين الفريق	-5
51	4- أسلوب إدارة الجودة الشاملة	-5
51	5- أسلوب الأبعاد المتعددة	-5
52	مستويات التمكين الوظيفي	-6
55	المناخ الملائم للتمكين الوظيفي	-7
56	1- الأمان الوظيفي	-7
57	2- الانتقائية في التوظيف	-7
57	3- الأجور العالية	-7
58	4- الحوافز	-7
59	5- الموظف المالك	-7
59	6- تدفق المعلومات	-7
60	7- المشاركة	-7
60	8- روح الفريق	-7
61	9- التدريب	-7
62	10- المساواة الاجتماعية	-7
62	11- الترقية من الداخل	-7
63	معوقات التمكين الوظيفي	-8
الفصل الثاني: الفاعلية الذاتية		
66	مفهوم فاعلية الذات	-1
67	علاقة فاعلية الذات ببعض المفاهيم الأخرى	-2

68	خصائص فاعلية الذات	-3
69	العوامل المؤثرة في فاعلية الذات	-4
71	نظريات فاعلية الذات	-5
72	1- نظرية باندورا	-5
72	2- نظرية شيلي وميرفي	-5
73	3- نظرية شفارتسر	-5
75	مصار فاعلية الذات	-6
75	1- الإنجازات الأدائية	-6
76	2- الإقناع اللفظي	-6
76	3- الحالة النفسية والفيزيولوجية	6
77	أبعاد الفالية الذاتية	-7
77	1- قدر الفاعلية	-7
78	2- العمومية	-7
78	3- القوة أو الشدة	-7
83	تأثير اعتقادات الفرد على فاعليته الذاتية	-8
85	آثار فاعلية الذات	-9
86	1- العملية المعرفية	-9
88	2- العملية الدافعية	-9
89	3- العملية الوجدانية	9
90	4- عملية اختيار السلوك	9
الجانب التطبيقي		
الفصل الخامس: الدراسة العيانية		
98	الدراسة الاستطلاعية	- 1
98	1- مجالات الدراسة الاستطلاعية	-1

101	2- أدوات جمع البيانات	
102	3- الشروط السيكومترية لأداة الدراسة	-1
108	4- نتائج الدراسة الاستطلاعية	-1
109	الدراسة الأساسية	- 2
109	1- عينة الدراسة	-2
114	2- المنهج المستخدم في الدراسة	-2
114	3- أدوات جمع البيانات	-2
115	4- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة	-2
الفصل السادس: عرض النتائج		
118	نتائج مقياس التمكين الوظيفي	-1
118	1- استجابة أفراد العينة على محور المشاركة	-1
119	2- استجابة أفراد العينة على محور الاستقلالية	-1
121	3- استجابة أفراد العينة على محور النمو والتطور الوظيفي	-1
122	4- استجابة أفراد العينة على محور التحفيز الوظيفي	-1
123	نتائج مقياس الفاعلية الذاتية	-2
125	1- استجابة أفراد العينة على محور المبادرة	-2
127	2- استجابة أفراد العينة على محور المثابرة	-2
128	3- استجابة أفراد العينة على محور الثقة بالذات	-2
الفصل السادس: تحليل النتائج		
133	مناقشة الفرضية الجزئية الأولى	- 1
136	مناقشة الفرضية الجزئية الثانية	- 2
137	مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة	-3
139	مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة	-4
140	مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة	-5

141	مناقشة الفرضية الجزئية السادسة	-6
142	مناقشة الفرضية الجزئية السابعة	-7
	بالنسبة للفرضية العامة	-8
145	النتائج العامة	-9
146	الاقتراحات	-10
148	خاتمة	
	قائمة المراجع	
	قائمة الملاحق	

الصفحة	فهرس الجداول	
54	العلاقة بين التفويض والتمكين	1 -
60	نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد التمكين	2 -
117	وصف محاور مقياس التمكين الوظيفي	3 -
117	وصف محاور وبنود مقياس فاعلية الذات	4 -
119	معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس التمكين الوظيفي	5 -
120	معاملات الارتباط بين درجات أبعاد مقياس التمكين ودرجته الكلية	6 -
122	ملخص الاختبارات السيكومترية لمقياس التمكين الوظيفي	7 -
122	معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الفاعلية الذاتية	8 -
123	معاملات الارتباط بين محاور مقياس الفاعلية الذاتية ودرجته الكلية	9 -
124	ملخص الاختبارات السيكومترية لمقياس الفاعلية الذاتية	10 -
125	خصائص مجتمع الدراسة حسب السن	11 -
126	خصائص مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	12 -
127	خصائص العينة تبعا لمتغير السن	13 -
128	أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	14 -
129	توزع أفراد العينة حسب الوظيفة	15 -
134	استجابات أفراد العينة حول عبارات محور المشاركة	16 -
140	استجابات أفراد العينة على محور الاستقلالية	17 -
144	استجابات أفراد العينة على التنمية والتطور الوظيفي	18 -
148	استجابات أفراد العينة على التحفيز الوظيفي	19 -

153	ترتيب أبعاد التمكين الوظيفي	-20
155	استجابات أفراد العينة على عبارات محور المبادرة	-21
158	استجابات أفراد العينة على عبارات محور المثابرة	-22
162	استجابات أفراد العينة على عبارات محور الثقة بالذات	-23
165	ترتيب أبعاد الفاعلية الذاتية حسب المستوى	-24
168	الارتباط بين المشاركة والفاعلية الذاتية	25
170	الارتباط بين الاستقلالية والفاعلية الذاتية	26
172	الارتباط بين النمو الوظيفي والفاعلية الذاتية	27
174	الارتباط بين التحفيز الوظيفي والفاعلية الذاتية	28
175	نتائج تحليل التباين لتأثير السن على الفاعلية الذاتية	29
176	تحليل التباين لتأثير سنوات العمل على الفاعلية الذاتية	30
178	الارتباط بين التمكين والفاعلية الذاتية	31
179	نتائج معامل قوة أبعاد التمكين الوظيفي على مستوى الفاعلية الذاتية	32

الصفحة	فهرس الاشكال	
40	مؤشرات التمكين الوظيفي	1 -
45	التمكين في النظريات الكلاسيكية	2 -
48	الأساليب السلوكية والتمكين	3 -
55	عناصر عملية التمكين	4 -
62	أبعاد التمكين الوظيفي	5 -
68	تسلسل أساليب التمكين	6 -
69	مستويات التنمية المعنوية	7 -
71	الخطوات الأساسية لتمكين العمال	8 -
80	المناخ الملائم للتمكين الوظيفي	9 -
87	توقعات الفاعلية الذاتية	10 -
90	الذات والمفاهيم المتعلقة بها	11 -
96	نظرية فروم للتوقع	12 -
97	مبادئ نظرية شيلي وميرفي	13 -
105	أبعاد فاعلية الذات	14 -
126	خصائص مجتمع الدراسة حسب السن	15 -
127	خصائص مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	16 -
128	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير السن	17 -
129	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	18 -
130	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	19 -
154	ترتيب أبعاد التمكين الوظيفي	20 -
165	ترتيب أبعاد الفاعلية الذاتية	21 -

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الوارد البشرية من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها وديمومة نشاطاتها واستمرارها في ظل الميزة التنافسية التي تميز مختلف المجالات والقطاعات، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى العمل من أجل اختيار واستقطاب أحسن الكفاءات وأنسبها، وتبني سياسات واستراتيجيات داخلية تكسب من خلالها ولاء والتزام أفرادها وتحفزهم على العمل والابداع والتميز، والانخراط في سياستها ونظرتها الاستشرافية على المدىين المتوسط والطويل، من خلال تنمية قدراتهم وتعزيزها، وتمكينهم وظيفيا ونفسيا بما تملكه من برامج ومخططات، وما تتبناه من قوانين وآليات.

والمنظمات الحديثة تتبنى مفهوم التمكين الوظيفي الذي يعتمد بالأساس على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من خلال تحفيز وإشراك العاملين في اتخاذ القرار وبناء العلاقات وقنوات الاتصال، بالإضافة إلى تجاوز الحدود التنظيمية بين الإدارة وأفرادها، بحيث يتم وضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم والمشاركة في اتخاذ القرار مع الإدارة العليا، وعليه فقد أدركت الإدارة الرائدة أنّ العنصر البشري في المنظمة هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

والتمكين الوظيفي هو أحد مقومات نجاح المنظمات وتميزها عن بعضها البعض، كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلفة لدى العاملين حيث يمدّه بالطاقة التي تعمل على زيادة استثارته ليسلك سلوك باتجاه معين وبغرض تحقيق هدف المنظمة نحو زيادة الإنتاجية والتميز، سيما في مرحلة ظهور المنظمات الذكية وذلك في عصر العولمة والتنافسية، وحسب التمييم فإنّ ما يثير الفرد ويحركه هو إشباع رغباته وحاجاته التي يمكن أن يكون التمكين الوظيفي هو المحرك الأساس لها والذي ينعكس إيجابيا على السلوك الوظيفي لديه، وهذا بدوره ينعكس على الرضا والإنتاجية لهؤلاء الأفراد العاملين، وفي المحصلة على نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار والتطور والإبداع.

وإلى جانب هذا التأثير والعلاقة بين التمكين الوظيفي ومجمل السلوكات التنظيمية، والعمليات الإنتاجية فإنّ للتمكين الوظيفي كذلك تأثير على الجانب النفسي والادراكي للعمال، حيث تؤكد كل النظريات المعرفية على دور الخبرات المكتسبة والظروف المحيطة بالفرد في تشكيل معتقداته

واتجاهاته، وإدراكه لمختلف المتغيرات والعوامل التنظيمية والإنسانية التي تؤثر على سلوكياتهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة، خاصة في ظل التحولات الاجتماعية والثقافية التي أنتجت العديد من القيم والعادات والحاجات الجديدة والدخيلة على مجتمعنا، وعلى مؤسساتنا كذلك، وهو ما يستدعي تحفيز العمال وتشجيعهم وتنمية روح المبادرة والابداع والتميز وتحمل المسؤوليات.

وحتى تحافظ المؤسسات على جاهزية وفاعلية أفرادها وعبورها نحو المستقبل بكل أمان واستقرار وجب عليها تبني سياسة التمكين، وخلق مناخ تنظيمي ممكن، وتكوين فريق عمل إيجابي ومتمكن من أداء مهامه وأدواره بعيدا عن الصراع والنزاعات، وممكن نفسيا ووظيفيا، حتى يستطيع توظيف قدراته وطاقاته لإنجاز مهامه الوظيفية والنجاح في أدائها، وتعد سمة الفاعلية الذاتية من السمات الشخصية المهمة والأساسية في نجاح العمال وتحقيقهم للأهداف وإيجاد الحلول المناسبة رغم الصعوبات والعراقيل الوظيفية والاجتماعية، هذه الفاعلية التي تتمثل أساسا فيما يعتقد الفرد العامل حول قدرته على الأداء وعلى النجاح والتطور، وما يوظفه من طاقات وقدرات لتحقيق ذلك، وثقته بما يمتلكه من قدرات وما بإمكانه أن يؤديه وأن يصل إليه.

وفي هذا السياق جاءت دراستنا لتبحث في واقع التمكين الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات بأحد المؤسسات الخدماتية الهامة والتي أوكلت إليها مهمة إنقاذ الأرواح وحماية الممتلكات، أين تعتبر مؤسسة الحماية المدنية وأفرادها الراعي الرسمي للوقاية والامن والسلامة، وفريق الأفراد والجماعات في الاوقات الصعبة والظروف المناخية الخطيرة، وفي حالة الزلازل والفيضانات مختلف الكوارث الطبيعية، ولتحقيق ذلك قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية بمدينة سكيكدة للتقرب أكثر من أفرادها والوقوف الميداني على مختلف متغيرات دراستنا، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري، والذي يحتوي على ثلاثة فصل:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للدراسة، انطلاقا من الإشكالية وفرضياتها، وتقديم

أهمية الدراسة وأهدافها، مبيينين في ذلك أهم المفاهيم ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة التي

تناولت بعض متغيرات دراستنا والتي استفدنا منها في مرحلة من مراحل دراستنا، أو جانب من جوانبها النظرية والتطبيقية.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي، والذي تناولنا فيه كم هائل من المعارف النظرية والأفكار والآراء التي تناولت موضوع التمكين والنظريات التي فسرتها وعالجت أبعاده التنظيمية والنفسية، والأخذ بعين الاعتبار العناصر التي من شأنها أن تساعدنا في تقديم الموضوع وعرضه وتوضيح الأمور بالنسبة للقارئ، بأسلوب بسيط وواضح ووفق منهجية علمية بالاعتماد على مراجع ودراسات تناولت وتطرقت لمفهوم التمكين الوظيفي أو المهني.

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية، والذي حاولنا من خلاله وضع مفهوم فاعلية الذات في إطاره العلمي وفي سياقها السيكلوجي، انطلاقاً من تحديد المفهوم وتمييزه عن المفاهيم القريبة منه والمتشابهة، وإزالة اللبس القائم في هذا المجال، خاصة إذا علمنا أنّ فاعلية الذات من المفاهيم الحديثة والتي لم تحظ باهتمام كبير من طرف السيكلوجيين، ويعتبر باندورا العالم الوحيد الذي خصص لها جانب من الأبحاث والدراسات وقدم لنا نظرية شاملة، إلى جانب بعض النظريات التي تناولت المفهوم. الجانب التطبيقي، ويتكون من ثلاثة فصول:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة، بداية من الدراسة الاستطلاعية، وتحديد منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة ووصف خصائصها الديمغرافية والتنظيمية، وتقديم الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في دراستنا.

الفصل الخامس: عرض النتائج، انطلاقاً من عرض استجابات أفراد العينة على المحاور الأربعة للتمكين الوظيفي (المشاركة، الاستقلالية، التنمية والتطور الوظيفي، التحفيز الوظيفي) ثم عرض استجابات الأفراد حول محاور الفاعلية الذاتية بمحاورها الثلاثة (المبادرة، المثابرة، الثقة بالذات) ووصولاً إلى تبيان مستوى كل من التمكين الوظيفي ومستوى الفاعلية الذاتية.

الفصل السادس: تحليل النتائج بمناقشة مختلف فرضيات الدراسة وتحليل النتائج وصولاً إلى النتائج العامة وتقديم الاقتراحات، وأخيراً خاتمة الدراسة ومراجعتها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- مصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

أفرزت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي شهدتها العالم الحديث العديد من المتغيرات والمفاهيم والقيم الجديدة، والتي انبثقت عن تغير في نظرة الانسان إلى البيئة التي يعيش فيها، وإلى مستلزمات الحياة الجديدة وضرورتها، حيث وجد الانسان نفسه يبحث عن تحقيق العديد من الحاجات الجديدة والتي لم تكن موجودة من قبل، ويسعى جاهدا من أجل التأقلم مع التطور العلمي والتكنولوجي والاستفادة منه في مختلف جوانب حياته النفسية والاجتماعية والوظيفية كذلك، عازما على تطوير ذاته وتنظيم محيطه وتكييفه بما يحتاجه من وسائل وأجهزة تكنولوجية وتقنيات ومهارات علمية وفنية وبما يحقق له الاهداف الخاصة والعامة.

فعلى المستوى الفردي او المستوى الخاص بالفرد العامل كعنصر من عناصر العملية التنظيمية والإنتاجية والاتصالية في كل المجتمعات فإن ملامح التغيير والتطوير تبدأ من عملية التعليم والتكوين التي يتلقاها الفرد خلال مراحل نموه النفسي والاجتماعي والمعرفي، وما يتلقاه من خبرات ومعارف جديدة في محيطه المعرفي ومناخه الاجتماعي والثقافي، هذا المناخ الذي أصبح مفتوحا على الثقافات والمجتمعات الخارجية ويمتاز بالتفاعل والتداخل اللامحدود، وهو ما جعله موسوما بأفكار وعادات وقيم جديدة، يكتسبها الفرد خلال تفاعله وتعامله مع أفراد المجتمع وكذلك من خلال نشاطاته اليومية في البيئة الرقمية والاتصالية الحديثة، حتى أصبحت عملية التكوين والتعلم ذاتية في أغلب المجالات والمستويات، بما هو متوفر من المعارف والتقنيات والاستراتيجيات الحديثة في نقل المعلومات وتوظيفها، وأصبحت هناك إمكانية للتكوين والتمكين الذاتي، معرفيا وفنيا.

أمّا على المستوى التنظيمي فإن المؤسسات الحديثة هي كذلك تأثرت بمختلف التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية، وانعكس ذلك على مجريات العملية التنظيمية والتسييرية للأفراد والجماعات، وعلى العملية الإنتاجية كذلك، حيث أصبحت هناك أجهزة ومعدات حديثة وجديدة وتكنولوجيات راقية ساهمت في تحسين وتسهيل المهام والوظائف، ووفرت للعمال والموظفين الوقت

والجهد، وقللت من خطوط الإنتاج ومراحله، كل هذا وغيره من المتغيرات التنظيمية الحديثة ساهمت في تمكين العمال تطوير مهاراتهم ونجاحاتهم الوظيفية، هذا التمكين الذي يحتاج إلى إدارة تنظيمية ممكنة وإلى أفراد قادرين على تحمل المسؤولية وتوظيف ما توفر من قوانين وتقنيات من أجل تحقيق راحتته وفعاليتته داخل مكان عمله.

وعملية تمكين العمال في الفكر التنظيمي المعاصر تهتم أساساً بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعمال وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعمال، وخلق مناخ تنظيمي تفاعلي ومحفز، يحقق للعمال مجالاً من الحرية والاستقلالية والمبادرة في العمل وفي حل المشكلات، خاصة وأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية والقاعدة الأساسية التي تنطلق منها كل العمليات التنظيمية والاجتماعية، في ظل المية التنافسية التي تشهدا مختلف القطاعات والمؤسسات، فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز وضمان البقاء والتفوق.

ويعتبر موضوع دراسة تمكين العمال من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحظى باهتمام الدارسين والباحثين بشكل كبير. خاصة في البيئة المحلية، وعلى الرغم من أهمية التمكين إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجه نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف، والواقع يحتم علينا التقرب أكثر إلى الواقع التنظيمي، والوقوف على مختلف جوانب التمكين النفسي والوظيفي، لما له من تأثير كبير على مختلف السلوكيات والنشاطات التي يقوم بها الفرد العامل، وحتى على اتجاهه نحو مؤسسته وانتمائه لها، وعلى إدراكه لمختلف المتغيرات التنظيمية والعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

وإذا تأملنا في البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التمكين نلاحظ أنه حظي باهتمام الباحثين والدارسين لمعرفة محدداته ونتائجه، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين من جهة، والرضا الوظيفي والإبداع الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة والثقة والقيادة التحويلية والأداء من جهة أخرى. (رياض أبا زيد، 2010، ص 499)

وإذا كان مفهوم التمكين في الفكر التنظيمي المعاصر يعني إعطاء العمال الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة فإن ذلك يجعلنا نستشعر ضرورة تمكين العمال من أجل نجاح المؤسسات، وخلق رباط قوي بين المنظمات وأفرادها، هذا الرباط الذي ينطلق من التبادل الوجداني بين الأفراد ومؤسساتهم وبين الثقافة التنظيمية والقوانين الإدارية التي تتبناها إدارة المؤسسة وطاقمها الاشرافي، وما تقدمه المؤسسة لأفرادها مقابل مجهوداتهم وأدوارهم الوظيفية.

والتمكين كسمة تنظيمية هو من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، وإن اختلفت الاتجاهات النظرية والخلفيات الايديولوجية، فإن جوهر التمكين الوظيفي يتمركز حول منح العمال حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقومون به والشعور بالأهمية وروح المسؤولية، كل هذه السمات تفتح للعامل آفاق وآمال، وتجعله يشعر بروح معنوية عالية وتتمى بداخله دافعية أقوى وروح مسؤولية اتجاه سلوكاته ونشاطاته داخل المؤسسة وخارجها، مدركا لأهمية ومكانة ما قوم به من أدوار وما ينتظر منه من نتائج، وهو ما يجعله عنصرا فاعلا في مكان عمله وفي مؤسسته.

وإذا كانت الموارد البشرية تعتبر الركيزة الأساسية في حياة المؤسسات والمجتمعات وهي المحرك الأساسي لباقي الموارد المادية والمعنوية، فهي بحاجة إلى قوى خارجية تدفعها للاستغلال الأمثل لمختلف القوى الداخلية والقدرات العلمية والمعرفية والمهارات الفنية والعملية، وتوظيفها توظيفا فعالا في تحقيق الأهداف المسطرة، والنتائج المنتظرة، حيث تركز فاعلية الفرد على مدى توفر الشروط الضرورية للقيام بالمهام والأدوار من جهة، وعلى ما يتلاقاه الفرد من دفع وتدعيم وتحفيز، وما يحققه من اشباع للحاجات النفسية والاجتماعية من جهة أخرى، والفاعلية الذاتية هي نتاج مباشر للحالة النفسية والخبرات الإدراكية التي يكتسبها الفرد في مكان عمله، وما يتبناه من اتجاهات وأفكار اتجاه عمله واتجاه مؤسسته.

إنّ الحالة النفسية للفرد العامل وما يمتلكه من اتجاهات وأفكار اتجاه ما يقوم به من أدوار وما يبذله من جهد في مكان عمله، وما يتوقعه من نتائج من خلال ما يقوم به من مهام، هي أهم محددات نجاح العامل في أداء أدواره، ومن مؤشرات قدرة العامل على استغلال مهاراته وتوظيفها لتحقيق الأهداف وإيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب، وكلما شعر العامل بقدرته على النجاح والتفوق كلما نجح في تحقيق ذلك وكان أكثر فاعلية.

وفي خضم ما نعيشه من ضغوط تنظيمية وإدارية، وما تشهده الساحة من تغييرات متسارعة، أضحت المؤسسات الوطنية بحاجة ماسة إلى إيجاد مناخ يساعد العمال على العمل والإنتاج والإبداع، ويصبح بذلك العامل أكثر ولاء وانتماء لمؤسسته، وصالحا لمجتمعه ووطنه، متحملا لرسالته المهنية والوظيفية، محافظا على الخطط والاستراتيجيات المبرمجة، ومدفوعا للقيام بالسلوك الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية هذه المؤسسات، انطلاقا من فاعلية الفرد وصولا إلى الفعالية التنظيمية الشاملة، هذه المعادلة التي نجدها مفقودة في بعض المؤسسات والمستويات، أين يجد العامل نفسه مهمشا وبعيدا عن الخطط والبرامج التي تضعها المؤسسة، مما يؤثر على نفسيته وعلى اتجاهاته وسلوكاته التنظيمية، ويظهر ذلك جليا في السلوكات السلبية من تمارض وتهرب وظيفي، وعدم تحمل للمسؤولية واحترام للقوانين الداخلية، بل وأكثر من ذلك تجد المؤسسة نفسها فاشلة في تحقيق أهدافها رغم توفر الموارد المادية والأجهزة والمعدات التكنولوجية اللازمة.

ووقوفا عند هذه الوضعية التنظيمية سنحاول من خلال دراستنا هذه، إلقاء الضوء على موضوع تمكين العمال، باعتباره موضوع هام جدا وله تأثير مباشر على مجمل السلوكيات العمالية والنشاطات التنظيمية الأخرى، من خلال الوقوف على واقع التمكين الوظيفي في مؤسسة الحماية المدنية باعتبارها مؤسسة جزائرية هامة، ولها مكانة كبيرة في حفظ الأرواح ووقاية المجتمعات من الكوارث والمخاطر، ومدى تأثير تمكين أفراد الحماية المدنية على فاعليتهم الذاتية، أثناء قيامهم بأدوارهم الوظيفية وخرجاتهم الميدانية وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين التمكين الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية؟ وتحت هذا السؤال ندرج مجموعة من التساؤلات الجزئية والمتمثلة في:

- ما مستوى كل من التمكين الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية؟
 - هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين الوظيفي (المشاركة، الاستقلالية في العمل، التنمية والتطور المهني، التحفيز الوظيفي) والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية؟
1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية حسب السن، سنوات الخدمة؟ .

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

-توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.

الفرضيات الجزئية:

2. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.

3. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاستقلالية والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية

4. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.

5. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التنمية والتطور الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية حسب السن.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية

حسب سنوات الخدمة.

3- أهمية الدراسة:

إن موضوع التمكين الوظيفي من أهم مواضيع السلوك التنظيمي في العصر الحديث، خاصة إذا نظرنا إلى واقع العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسات وما تميّزها من اضطراب وغموض في أغلب الأحيان، هذا الواقع الذي يحتم علينا الوقوف على واقع تمكين العمال نفسياً ووظيفياً، ومدى اعطائهم الحرية في العمل وفي اتخاذ القرارات وإنجاز المهام دون قيود إدارية. كما تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها من أوائل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الجزائر، وكونها كذلك تتزامن مع مرحلة هامة وحساسة جدا تمر بها المؤسسات في الجزائر، خاصة من حيث المشاكل التنظيمية والصراعات بين العمال والإدارة من جهة، وبين المؤسسات من جهة أخرى، والتي أدت إلى خلق هوة بين العمال ومؤسساتهم، وبين المواطنين ودولتهم من جهة أخرى.

وتزيد أهمية هذه الدراسة بالنظر إلى ما حققته العديد من المؤسسات العربية والعالمية من رقي وازدهار نتيجة اهتمامها بمواردها البشرية، وبناء ركائز تنظيمية متينة أساسها البناء النفسي للعامل وتربيته على التمسك بالمبادئ والأخلاق النبيلة وجعله جزءا من المؤسسة التي يعمل بها. كما أننا في دراستنا هذه سنسلط الضوء على مؤسسة وطنية هامة ولا يمكن الاستغناء عنها، وأفرادها هم من يحمي الأفراد والممتلكات ومن ينقذ الأرواح أثناء الحوادث والكوارث، لذلك فهم بحاجة إلى تمكين نفسي ووظيفي، ونحن بحاجة إلى تضحياتهم وأعمالهم ومهامهم النبيلة، من هنا تتبع أهمية دراستنا.

إنّ فاعلية الفرد العامل هي حاصل المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، وما يتلقاه العامل من طرف الطاقم الإداري من احترام وتشجيع، وتعزيز للسلوكات الإيجابية وتحفيزا له، خاصة إذا تعلق الأمر بمؤسسة مثل مؤسسة الحماية المدنية التي لا مجال للاستغناء عنها.

4- أهداف الدراسة

كل دراسة علمية لها أهدافها العلمية والعملية انطلاقاً من خلفية الباحث والظروف التي تجرى فيها هذه الدراسة، وفي دراستنا حول واقع التمكين الوظيفي وعلاقته بالفاعلية الذاتية نسعى من خلال هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، والتي تتمثل في:

1. معرفة مدى إدراك أفراد الحماية المدنية بسكيدة للتمكين الوظيفي باعتباره من العمليات التنظيمية الهامة في حياتهم ومسارهم الوظيفي.
2. معرفة مستوى فاعلية الذات لدى أفراد الحماية المدنية من خلال التعرف على مختلف مؤشرات النفسية والتنظيمية.
3. معرفة طبيعة العلاقة وقوتها بين التمكين الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.
4. إثراء المكتبة الجامعية بمعلومات ومراجع في كل من موضوع التمكين وموضوع الفاعلية الذاتية.
5. جمع أكبر قدر ممكن من التراث الأدبي والدراسات العلمية المتعلقة بالتمكين الوظيفي والفاعلية الذاتية.
6. الوقوف على واقع التمكين الوظيفي والفاعلية الذاتية في المؤسسات الجزائرية، بصفة عامة مؤسسة الحماية المدنية بصفة خاصة.
7. معرفة مدى وعي العمال في الجزائر بمجال التمكين والفاعلية الذاتية.
8. الوصول إلى نتائج وحقائق يمكن الاستفادة منها في مجال السلوك التنظيمي، والعمل الإداري في المؤسسات الجزائرية.
9. الاهتمام بقطاع الحماية المدنية باعتباره من القطاعات الخدماتية الهامة في المجتمع، والتي تحتاج إلى دراسات وأبحاث واهتمام من طرف الباحثين والدارسين في جميع المجالات والتخصصات.

5- مصطلحات الدراسة:

5-1 تمكين العمال:

أ- لغة:

"التمكين" مصدر للفعل مَكَّن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مَكَّن" وقد وردت مادة "مكن" في كتب اللغة ولم تخرج عن أصل وضعها، قال الجوهري: ("مكن" مكنه الله من الشيء وأمكنه منه بمعنى، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه بمعنى، وفلان لا يمكنه النهوض: أي لا يقدر عليه.

والمَكَّن: بيض الضب، قال الكسائي: أمكنت الضبة جمعت بيضا في بطنها. (الجوهري، 2005، ص 5)

وجاء في لسان العرب: "وقد مكنت الضبة وهي مكون، وأمكنت وهي ممكن إذا جمعت

البيض في جوفها"

وفي حديث أبي سعيد: "لقد كنا على عهد رسول الله -صلى الله عليه وسلم- يهدى لأحدنا الضبة المكون أحب إليه من أن يُهدى إليه دجاجة سمينة"؛ المكون التي جمعت المكن وهو بيضا، وقيل: الضبة المكون التي على بيضاها، والمَكِنَة التمكن؛ تقول العرب: إن بني فلان لذوو مَكِنَة من السلطان أي تمكن.

وقال ابن سيده: والمكانة المنزلة عند الملك، والجمع مكانات ولا يجمع جمع تكسير وقد مَكَّن مكانة فهو مكين، والجمع مكناء، وتمكَّن كَمَكَّن. وتمكن من الشيء واستمكن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة.

وجاء في لسان العرب: يقال أمكنتني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه. (ابن منظور، ص 412).

وجاء في المفردات في غريب القرآن عند مادة "مكن": المكان عند أهل اللغة الموضوع الحاوي للشيء، وعند بعض المتكلمين أنه عرض وهو اجتماع جسمين حاوٍ ومحويٍّ، وذلك أن

يكون سطح الجسم الحاوي محيطاً بالمحوي، فالمكان عندهم هو المناسبة بين هذين الجسمين، قال: مكاناً سوى، وإذا ألقوا منها مكاناً ضيقاً ، ويقال: مَكَّنْتُهُ ومكنت له فتمكن. وهناك العديد من المواضع نذكر منها: ولقد مكناكم في الأرض ولقد مكناهم فيما إن مكناكم فيه، أولم نمكن لهم ، وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم...، وأمكنت فلانا من فلان ويقال: مكان ومكانة، قال تعالى: "اعملوا على مكانتكم" وفي قراءة أخرى: "على مكاناتكم".

وقوله: "ذي قوة عند ذي العرش مكين" أي متمكن ذي قدر ومنزلة، ومكّنات الطير ومكّناتها مقارؤه. (الراغب الأصفهاني، ص 471)

ومما سبق نخلص إلى أن مادة مكن استعملت بمعانٍ عديدة متقاربة لا تخرج عن أصل الاستعمال فقد استعملت بمعنى القدرة على الشيء والظفر به، وكذلك بمعنى السلطان والقدرة والمنزلة.

أما في المعجم الوسيط فإن (مكّن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه. (نجاح القاضي، 2008، ص 08)

وفي معجم محيط المحيط ورد تعريف مفصل ومطول لكلمة التمكين ومشتقاتها، حيث أن (مكّن) الشيء أي قوى وامتد ورسخ، استمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه، كما يعرف القاموس "إكسפורد" التمكين على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن. (أحمد الخطيب، عادل معاينة، 2009، ص 29)

وفي اللغة الإنجليزية يعني منح سلطة رسمية لشخص ما، (Authorize) أو قانونية (Invest with legal power)، وهو بالإنجليزية والفرنسية "Empowerment"، وهذا المفهوم مشتق من كلمة power، أي القوة، وإذا ترجمناها إلى العربية، فنحن نعني التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والمهام ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط

المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته.

(خالد الرشودي، 2009، ص13).

ب- اصطلاحاً

يمثل تمكين العمال تلك العملية التي يسمح من خلالها للعمال بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل تمكين العمال أحد المداخل الهامة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العمال، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية.

التمكين الوظيفي:

هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة.

وفي دراستنا هذه نقصد بالتمكين الوظيفي: إعطاء أفراد الحماية المدنية الحرية التامة في العمل والتدخل، وفي تحمل المسؤوليات اتجاه نشاطاتهم، ومساعدتهم على النمو الوظيفي والتنمية الذاتية وتحفيزهم على العمل وروح المبادرة وبالتالي تحرر مواهبهم وقدراتهم الكامنة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وهو ما نقيسه بنود وأبعاد مقياس التمكين الوظيفي المعد لذلك.

5-2 الفاعلية الذاتية:

أ- لغة:

الفاعلية لغة: هي أن يكون الشيء نافذاً فاعلاً. (علي بن هادية و آخرون، 1991،

ص735)

*الذات لغة: هي النفس والشخص، وذات الشيء: حقيقته وخاصته، وذات الصدور: بواطنها

وخفاياها،

وذاات البين الحال التي بين العشيرة، وذاات اليد: ما يملكه الإنسان، وذاات الجنب : التهاب يحدث في غلاف الرئة فينتج عنه سعال وحمى، وذاات اليمين :جهتها. (علي بن هادية وآخرون،

1991، ص353)

اصطلاحا:

القدرة على توظيف المصادر بشكل جيد في ظروف مختلفة، والفاعلية الذاتية هي حكم الشخص على مدى نجاحه أو فشله في التعامل مع المواقف، آخذا بعين الاعتبار المهارات التي يستحوذ عليها الشخص والظروف التي يواجهها. (أبو رياش وآخرون، 200، ص 148)

إجراءيا:

نقصد في دراستنا هذه بالفاعلية الذاتية مدى إدراك أفراد الحماية المدنية لقدرتهم على المبادرة في العمل والقدرة على المثابرة والجدية والنشاط الدائم، بكل ثقة في النفس وعزيمة على النجاح وتحقيق الاهداف.

6- الدراسات السابقة:

أ/ الدراسات المتعلقة بالتمكين الوظيفي:

1- دراسة حيدر (2001): العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للتمكين، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استقلالية الأبعاد الأربعة لمفهوم التمكين " المغزى من العمل، الجدارة، ذاتية التصرف، التأثير" عن بعضها البعض ومساهمتها في بناء المفهوم الكلي لتمكين العاملين، وتحديد العوامل المؤثرة على مستوى إدراك العمال للتمكين، وتحديد طبيعة العلاقة بين مستوى شعور العمال بالتمكين والميل إلى ترك العمل. وتوصلت الدراسة إلى:

- تمكين العمال هو مفهوم متعدد الأبعاد، وتلك الأبعاد هي المغزى عن العمل الجدارة، ذاتية التصرف، الشعور بالتأثير، وكل منها يساهم في تكوين المفهوم الكلي للتمكين.
- انخفاض مستوى شعور العمال في وحدات الحكم المحلي بمحاظفة المنوفية بالتمكين
- أن هناك عدد من العوامل تؤثر على مستوى شعور العمال بالتمكين، وتلك العوامل هي السلوك التدعيمي من جانب الرؤساء، غموض الدور، الحصول على المعلومات.

2- دراسة المسدي (2003): التمكين وتأثيره على الدافعية للإنجاز، حيث استهدفت هذه الدراسة بحث مدى تأثير تمكين العمال في وظائفهم على الدافعية للإنجاز.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين تمكين العمال في وظائفهم والدافعية للإنجاز، كما أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن دافعية الأفراد للإنجاز تتأثر بمجموعة من محددات تمكين العمال، إلا أن هذه المحددات قد تختلف في تأثيرها على دافعية الأفراد للإنجاز، فقد جاءت الفعالية الذاتية للعمال في المقام الأول، يليها درجة الحرية الممنوحة للعمال في وظائفهم، ثم درجة تأثير الأفراد على القرارات، وأخيرا إدراك الأفراد لمعنى العمل.

3- دراسة تامر عبد الخالق (2010) مصر: أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، حيث حاول الباحث من خلال دراسته

إلقاء الضوء على ماهية التمكين وأبعاده ومتطلبات تطبيقه وآثاره ومعوقاته، ومعرفة العلاقة بينه وبين المواطنة التنظيمية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، انطلاقاً من عينة البحث المتمثلة في العمال بإحدى المؤسسات المصرفية بمصر والمقدرة عددياً بـ 174 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت الدراسة إلى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام والثقافة التنظيمية) كل بعد على حدى والمواطنة التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين المواطنة التنظيمية عند العمال أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالتمكين كعنصر مستقل.
- مستوى كل من التمكين والمواطنة التنظيمية لدى المؤسسة المصرفية مرتفع ولكن عنصر المواطنة التنظيمية أقوى من التمكين. (تامر عبد الخالق، 2010)

4- دراسة أيوب بن حجاب بن نحيث (2008) الرياض: تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون والمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، ترجع أهمية الدراسة إلى أنها سعت إلى الوقوف على علاقة تمكين العمال بتطوير أداء المنظمات الأمنية في المملكة العربية السعودية، بهدف توعية وتبصير القيادات الأمنية والعاملين في هذه المنظمات بمفهوم تمكين العمال كأحد الأساليب الإدارية المستحدثة التي تستهدف تطوير الأداء من خلال رفع مهارات وقدرات العمال وتنمية معارفهم وصقل خبراتهم، وتزويد المنظمات الأمنية بوسائل وتقنيات التمكين الحديثة، وتدريب العمال على إتقان استخدامها، لتفعيل إجراءات وعمليات صنع واتخاذ القرارات عند مواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة بروح الفريق.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المقارن عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية ، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصل إلى جملة من النتائج منها:

- إلمام العمال في المنظمات الأمنية بمفهوم التمكين بدرجة كبيرة.
- تبني المنظمات الأمنية للتمكين كفلسفة ومهج إداري بدرجة متوسطة.
- التنفيذ الفعلي لأسلوب التمكين بدرجة كبيرة.
- هناك معوقات تحد من تنفيذ أسلوب التمكين في المنظمات الأمنية بدرجة كبيرة
- هناك ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين درجة تبني المنظمات الأمنية محل الدراسة التمكين كفلسفة ومنهج إداري وبين درجة تطوير الأداء في المنظمات. (أيوب بن حجاب بن نحيث ، 2008)

5- دراسة رياض أبا زيد (2009) الأردن: أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، حيث سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق أهداف البحث تبني الباحث استبانة مطورة وتعديلها لتناسب غايات الدراسة، موزعة على عينة تتكون من 328 عاملاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية عند العمال.
 - وجو تأثير للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية.
 - عدم وجود فروقات بين العمال تعزى للمتغيرات الشخصية. (رياض أبا زيد ، 2009)
- 6- دراسة مصعب عبد الهادي القتامي (2009) الرياض: التمكين النفسي وتأثيره على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، انطلق الباحث من سؤال عام للإشكالية والمتمثل في : ما مستوى إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض للتمكين

النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي؟، مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، مستعملاً استبانة بالتطبيق على عينة من العمال الإداريين بالمستشفى والبالغ عددهم 210 موظفاً وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى :

- أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العمال للتمكين النفسي
- أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العمال للولاء التنظيمي.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى. (مصعب عبد الهادي القتامي ، 2009)

7- دراسة محمد مفضي الكساسبة (2009) الأردن: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية

على المنظمة المتعلمة، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، وبذلك فإن هذه الدراسة تتبنى منهجاً متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين بدلا من التركيز على أحدهما فقط على المنظمة المتعلمة.

وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة

واختبار الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين وما انبثق عنهما من فرضيات أخرى فرعية.

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ هناك تأثير للمتغير المستقل ثقافة التمكين على المتغير التابع منظمة التعلم

عند مستوى الدلالة 0,01.

✓ هناك تأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية على المتغير التابع منظمة التعلم

عند مستوى الدلالة 0,01.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعامل، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعمال، وتشجيع العمال على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم للمشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم. (محمد ماضي الكساسبة ، 2009)

8- دراسة خالد بن سليمان الرشودي (2009) المملكة العربية السعودية: مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية الذين يحملون رتبة ملازم فما فوق وعددهم 348 ضابطاً، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تتمثل أهم مقومات التمكين من وجهة نظر أفراد الدراسة في دعم الإدارة العليا وقناعتها بجدوى التمكين يليها البرامج التدريبية الملائمة، أما أقل مقومات التمكين أهمية فتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية.
- أكثر مقومات التمكين توافراً حسب وجهة نظر أفراد الدراسة تتمثل في ثقافة التمكين لدى الضباط، يليها البرامج التدريبية الملائمة والبيئة التنظيمية المناسبة، أما أقلها توافراً فتتمثل في ضعف الحوافز المادية والمعنوية.
- أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أهمية مقومات التمكين في هذه الكليات .

- أفراد العينة متأكدون بدرجة متوسطة على مدى جاهزية الكليات لتطبيق التمكين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول درجة أهمية مقومات التمكين في الكليات لصالح لضباط العاملين في كلية الملك خالد العسكرية. (خالد بن سليمان الرشودي، 2009)

9- دراسة دعاء عبد العزيز الجعبري (2010) فلسطين: واقع تمكين العاملين في جامعات الضفة الغربية العامة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التمكين لدى العمال الإداريين في جامعات الضفة الغربية العامة، من منظوري التمكين الإداري والتمكين النفسي، والاطلاع على علاقة المنظور الإداري بالمنظور النفسي، وهدفت أيضا التعرف إلى معيقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العمال أنفسهم. وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها:

- واقع التمكين لدى العمال جاء مرتفعا بدرجة كبيرة وقد كانت درجة التمكين النفسي أعلى من للتمكين الإداري.
- لا توجد فروق في التمكين الكلي تعزى للمتغيرات: الجنس والعمر والمؤهل العلمي، بينما هناك فروق تعزى لسنوات الخبرة و لمتغير الجامعة التي يعمل بها.
- هناك علاقة متوسطة بين التمكين النفسي و التمكين الإداري.
- وقد أشارت الدراسة إلى أكثر العوامل إعاقاة لتطبيق التمكين في الجامعات محل الدراسة.

و بالتالي أوصت الدراسة إلى ضرورة تشخيص هذه المعوقات و العمل على تقوية الأبعاد التي تزيد من درجة تمكين العمال مثل زيادة تفويض السلطة و الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، و نشر ثقافة المشاركة للسلطة بين المديرين والعمال في الجامعات، إضافة إلى وجوب تعزيز سبل الاتصال والعمل على سهولة انسياب المعلومات في الجامعة وتعزيز تبادل

المعرفة والمعلومات وتوضيح الأهداف، والاهتمام بالتدريب والعمل الجماعي، إضافة إلى أهمية تمكين العمال بشكل تدريجي وليس كخطوة واحدة. (دعاء عبد العزيز الجعبري، 2010)

10-دراسة أحمد يوسف عريقات (2010) الأردن: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم تمكين العمال، ومتطلباته، وكيفية تحقيق و بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بالإضافة إلى بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن ب التمكين في إدارة كلٍ منهما للأزمات، شملت عينة الدراسة كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنايل الدولية، واعتمادا على خطوات المنهج الوصفي تم جمع البيانات عن طريق استبانة أعدت خصيصا لذلك، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تبني المنظمة لعملية تمكين العمال من خلال زرع الثقة في أنفسهم وشعورهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ومشاورتهم، وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعياً خلافاً، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، بشكل يسهم في عملية تمكين العمال مساهمة فعالة وأساسية.
- إن الموظفين الممكّنين الذين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيعون تحمل نتائج هذه القرارات وبالتالي فهم مؤهلون لتوقّع المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات.
- كلما كانت عملية التمكين تحظى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة، فإن تمكين العمال يأخذ صفة القوة، بحيث يتصرف الموظف الممكن وكأن المنظمة مملوكة له، وعند حدوث الأزمة يعمل هؤلاء الموظفين الممكنين على تجهيز خطة طوارئ قبل حدوث الأزمة ومن خلال الإنذار المبكر لها بهدف تطويقها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار. (أحمد يوسف عريقات ، 2010)

11- دراسة باسم عبد الحسين (2011) الرصافة: أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد تمكين العمال المتمثلة في (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف و بناء فرق العمل الذاتية) في مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة للسدود والخزانات ، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب العاملين في الهيئة.

ولتحقيق أهداف الدراسات تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (40) مبحوثا استعيدت بالكامل وبنسبة استجابة بلغت(100%) وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها الإحصاءات الوصفية والانحدار المتعدد ومعامل الارتباط (Spearman)، وقد كانت أبرز النتائج التي تمخضت عن الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لتمكين العمال في مستوى الالتزام التنظيمي.

أما أبرز التوصيات فتمثلت بالعمل على زيادة تبني إستراتيجية تمكين العمال وذلك عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لانجاز الأعمال، تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة وخططها مما يعزز التزام الموظفين لدى المنظمات التي يعملون بها. (دراسة باسم عبد الحسين ، 2011)

12- دراسة أحمد اسماعيل المعاني (2011) الأردن: أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيم على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعمال في الشركات الصناعية الأردنية، تناولت الدراسة النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي من خلال: المشاركة، والتدريب والتنمية، والثقافة التنظيمية، والحوافز، والنمط القيادي، وفرق العمل، فيما تناولت مدارك التمكين النفسي من خلال: معنى (قيمة) العمل، الكفاءة، الاستقلالية

وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي. وللوصول إلى هذه الغاية تم بناء استبانة بحثية تم توزيعها على عشرين شركة صناعية أردنية بواقع عشرة استبانات لكل شركة وكانت وحدة المعاينة خمسة عمال إداريين وخمسة عمال فنيين من كل شركة صناعية، وتم الحصول على (185) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هناك اثر للنشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعمال بالشركات الصناعية الأردنية، كان للدور القيادي الأثر الأكبر في دعم النشاطات الإبداعية ثم الثقافة التنظيمية، ثم المشاركة وفرق العمل ثم الحوافز، وأخيراً نشاط التدريب والتنمية. وكان لكفاءة العمال وثقتهم بقدراتهم وكفاءاتهم اللازمة لأداء أعمالهم الأثر الأكبر في تحقيق التمكين النفسي للعمال، تلاه إدراك العمال لمعنى العمل الذي يقومون به، وكان هناك فروق في إدراك المبحوثين لبعض متغيرات الدراسة (مدارك التمكين النفسي) تعزى لبعض العوامل الديموغرافية كالخبرة والمستوى الثقافي. (أحمد اسماعيل المعاني، 2011)

13-دراسة محمد فلاق وقدرور بن نافلة (2011) الأردن: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. (محمد فلاق وقدرور بن نافلة، 2011) أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبة.

ب - الدراسات المتعلقة بالفاعلية الذاتية:

14- دراسة بندر العتيبي (2006) السعودية: اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين اتخاذ القرار وكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، واستخدم الأساليب الإحصائية التالية: معاملات ارتباط بيرسون، تحليل التباين، اختبار (ت)، والانحدار الخطي المتعدد، وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من 242 مرشداً من المرشدين الطلابيين الذين يعملون بمدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف. توصلت الدراسة الى:

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من درجات القدرة على اتخاذ القرار وكل من درجات فاعلية الذات، والمساندة من جانب المدرسة المساندة من جانب أولياء الأمور، والمساندة من جانب المعلمين رضا المرشد الطلابي عن المساندة والدرجة الكلية للمساندة الاجتماعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمكان العمل ولسنوات الخبرة وللراتب سواء لمتوسطات درجات القدرة على اتخاذ القرار أو متوسطات درجات فاعلية الذات أو متوسطات درجات المساندة الاجتماعية في جميع المحاور لدى المرشدين الطلابيين.

- توجد إمكانية للتنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرشدين الطلابيين من خلال كل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية. حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط 0.93 وهذا يعني أن 93% من القدرة على اتخاذ القرار تعتمد على فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية.

15- دراسة هدى الخلايلة (2011) الأردن: الفاعلية الذاتية لمعلمي مدارس محافظة الزرقاء ومعلماتها في ضوء بعض المتغيرات، هدفت الدراسة الى التعرف على الفاعلية الذاتية لمعلمي مدارس محافظة الزرقاء ومعلماتها في ضوء متغيرات الجنس والمرحلة الدراسية والخبرة التدريسية للمعلم، حيث تكون عينة الدراسة من 401 معلما ومعلمة قاموا بالإجابة على مقياس فاعلية الذات للمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل أساسا في:

- مستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين كان مرتفعا.
- المعلمون اكثر فعالية في بعد الإدارة الصفية وأقلها في بعد مشاركة الطلب في العملية التعليمية التعليمية.
- وجود فروق في تقديرات المعلمين لفاعليتهم الذاتية تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية.
- وجود فروق في تقديرات المعلمين لفاعليتهم الذاتية تعزى إلى متغير الجنس.
- وجود فروق في تقديرات المعلمين لفاعليتهم الذاتية تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية.

16- دراسة جولان حجازي (2013) فلسطين: فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى فاعلية الذات، ومستوى التوافق المهني ، وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الدرجة الكلية، والأبعاد لمقاييس فاعلية الذات ، والتوافق المهني، وجودة الأداء . وتكونت عينة الدراسة من (45) معلمةً من معلمات غرف المصادر خلال العام الدراسي 2011/2012، واستخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس لفاعلية الذات، والتوافق المهني، وجودة الأداء من إعداد الباحث ة .وانتهت النتائج إلى أن مستوى فاعلية الذات يزيد عن % 80 كمستوى افتراضي، وأن مستوى التوافق المهني، ومستوى جودة الأداء يقل عن مستوى % 80 كمستوى افتراضي، كما انتهت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية، وأبعاد مقياس فاعلية الذات، والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس التوافق المهني ما عدا التوافق الاجتماعي،

والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس جودة الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات غرف المصادر في مدارس الضفة الغربية مرتفعات الفاعلية الذاتية ومنخفضات الفاعلية الذاتية على مقياس التوافق المهني، ومقياس جودة الأداء

17-دراسة الوائلي، علاء الدين (2013) الاردن: العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي والكفاءة

الذاتية للمعلم هدفت إلى فحص العلاقات المشتركة بين متغيرات الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية للمعلم والممارسات التعليمية المستندة لنظريات التعلم (السلوكية والمعرفية والإنسانية)، والقوة التنبئية للكفاءة الذاتية للمعلم والممارسات التعليمية بالرضا الوظيفي لدى عينة (241) من معلمي اللغة العربية في عمان، وقد أشارت النتائج إلى أن جميع المتغيرات موضوع الدراسة ارتبطت بعلاقات إيجابية دالة إحصائياً، وأن تصورات الكفاءة الذاتية للمعلمين أسهمت بشكل كبير ومميز في تفسير ما يقارب 53% من التباين من الرضا الوظيفي تلتها الممارسات التعليمية والإنسانية والمعرفية، وتبين أن كفاءة المعلمين في التأثير على صنع القرار أسهمت بشكل فريد ومميز في تفسير ما يقارب 46% من التباين في الرضا الوظيفي تلتها كل من الكفاءة الذاتية للمعلمين في التعليم وفي ضبط الطلبة، وتبين أن المعلمات مقارنة بالمعلمين كن أكثر شعوراً بالرضا عن عملهن، أو أكثر ممارسة للاستراتيجيات التعليمية بدرجة دالة إحصائياً، وكشفت الدراسة أيضاً عن وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية للمعلمين وممارساتهم التعليمية تعود للمؤهل التعليمي لصالح مجموعة الدراسات العليا، كما تبين عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمستويات الخبرة التعليمية على مقياسي الرضا الوظيفي والممارسات التعليمية في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية للكفاءة الذاتية للمعلمين تعود لمستويات الخبرة التعليمية لصالح الخبرة التعليمية من سنة إلى خمس سنوات.

18-دراسة حجازي (2013) المملكة العربية السعودية: فاعلية الذات ومستوى التوافق المهني

وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر، هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية الذات ومستوى التوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الدرجة الكلية والأبعاد لمقاييس فاعلية الذات والتوافق المهني وجودة الأداء، وتكونت عينة الدراسة من (45) معلمة من معلمات غرف

المصادر، واستخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس لفاعلية الذات والتوافق المهني وجودة الأداء من إعداد الباحثة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فاعلية الذات يزيد عن 81% كمستوى افتراضي، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية، وأبعاد مقياس فاعلية الذات والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس التوافق المهني ما عدا التوافق الاجتماعي، والدرجة الكلية وأبعاد مقياس جودة الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات غرف المصادر في مدارس الضفة الغربية مرتفعات الفاعلية الذاتية ومنخفضات الفاعلية الذاتية على مقياس التوافق المهني ومقياس جودة الأداء.

19-دراسة حمد راشد الرشيد (2014) السعودية: الذكاء الوجداني وعلاقته بفاعلية الذات والكفاءة المهنية لدى معلمي التعليم العام، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني بكل من فاعلية الذات والكفاءة المهنية لدى معلمي التعليم العام بمحافظة الأحساء وإلى التحقق من دلالة الفروق في كل من الذكاء الوجداني وبين مرتفعي ومنخفضي فاعلية الذات والكفاءة المهنية، كما استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي المقارن للكشف عن علاقة الذكاء الوجداني بكل من فاعلية الذات والكفاءة المهنية وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من 200 معلماً من الذين يعملون بمدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء، وقد استخدم الباحث مقياس الذكاء الوجداني لعثمان ورزق (2020) ومقياس فاعلية الذات للعدل (2001) ومقياس الكفاءة المهنية لتقويم المعلم من إعداد الباحث وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال المقاييس باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني وفاعلية الذات
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني والكفاءة المهنية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الوجداني بين مرتفعي ومنخفضي فاعلية الذات وكانت الفروق لصالح مرتفعي فاعلية الذات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الوجداني بين مرتفعي ومنخفضي الكفاءة المهنية.

- يمكن التنبؤ بالذكاء الوجداني لدى المعلمين من خلال فاعلية الذات.

20- دراسة ياسين حمدي محمد (2014): فاعلية الذات والاحتراق النفسي لدى معلمي

التربية الخاصة، هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين فاعلية الذات والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة، واختلاف فاعلية الذات والاحتراق النفسي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، فئات العمر، سنوات الخبرة).

يعرف الباحث فاعلية الذات على أنها ثقة الفرد في قدرته على الانجاز، وأنه فعال في محيط عمله، في أداءه ولديه قدرة على إدارة ذاته، والتحكم في انفعالاته، بما يؤدي إلى الحضور الفعال في مجالات الحياة وهذا ما تعكسه الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على المقياس المعد لذلك، بينما يعرف الباحث الاحتراق النفسي على أنه الاستجابات السالبة إزاء احتياجات الطلاب، فضلا عن الضغوط المهنية ونقص المساندة الإدارية، وهذا ما تعكسه الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على المقياس المعد لذلك. ولقد أشارت نتائج دراسته إلى:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين المتغيرين فاعلية الذات والاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة على مقياس الاحتراق النفسي، ولكن توجد فروق في الفئات العمرية في اتجاه الفئة من (30-40 سنة)، و (أكبر من 45 سنة)، وفي سنوات الخبرة في اتجاه الخبرة من (5-15 سنة)، و (أكثر من 15 سنة).

21- دراسة خالد الرقاص، ريم العيسي (2018) الرياض: القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات، هدفت الدراسة إلى الكف عن مستوى امتلاك القيادة الإبداعية وفاعلية الذات الإبداعية لدى الهيئة الإشرافية في التعليم العام، ومعرفة فيما إذا كانت هناك فروق في القيادة الإبداعية وفاعلية الذات الإبداعية تبعاً لمتغيري الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية وأبعادها الفرعية وفاعلية الذات، وأبعادها الفرعية، واختيرت عينة عشوائية من المشرفات التربويات قوامها 122 مشرفة تربوية، وتم استخدام مقياس القيادة الإبداعية للسلمي (2012) والنسخة العربية من قائمة فاعلية الذات الإبداعية .

وتوصلت النتائج إلى:

- يمتلك المشرفات التربويات لسمات القيادة الإبداعية بدرجة عالية.
- يمتلك المشرفات التربويات فاعلية الذات الإبداعية بمستوى متوسط.
- لا توجد فروق ذات دلالة في درجة ممارسة المشرفات لسمات القيادة الإبداعية في ضوء متغير الوظيفة.
- توجد فروق ذات دلالة في درجة ممارسة المشرفات لسمات القيادة الإبداعية في ضوء متغير الخبرة والمؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة في الفاعلية الذاتية تبعاً لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.
- وجود علاقة إيجابية دالة بين القيادة الإبداعية والفاعلية الذات.

22- دراسة بدرية الرواحية (2016): التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي

الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من 261 موظفا وموظفة يعملون في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، ومركز التدريب التربوي ومكتب الإشراف التربوي التابعين للمديرية، والذين يشكلون 33 % من مجتمع الدراسة ، واستخدمت الباحثة أداتين من إعدادها هما: مقياس التوافق المهني، ومقياس الفاعلية الذاتية المدركة، ولتحليل نتائج الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثنائي ومعامل ارتباط بيرسون. ولقد سعت هذه الدراسة لإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى التوافق المهني لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية؟
 - ما مستوى الفاعلية الذاتية المدركة لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية؟
 - ما العلاقة الارتباطية بين مستوى التوافق المهني والفاعلية الذاتية المدركة لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير. (الجنس- المؤهل العلمي -سنوات الخبرة)؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية المدركة تعزى لمتغير. (الجنس - المؤهل العلمي -سنوات الخبرة)؟
- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- بلغ مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة مرتفعا بدرجة كبيرة.
 - بلغ مستوى الفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة الدراسة مرتفع ا بدرجة كبيرة.
 - وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين التوافق المهني والفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة الدراسة.
 - لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، بينما
 - توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، كما

- توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من 15 سنة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية المدركة تعزى لمتغير الجنس،
بينما
- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الفاعلية الذاتية المدركة تعزى لمتغير المؤهل
الدراسي
- لصالح الماجستير، كما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح
أكثر من 15 سنة.

23-دراسة معروف محمد (2018) الجزائرية: الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي واستراتيجيات التعامل، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الفاعلية الذاتية في خفض الاحتراق الوظيفي واعتماد استراتيجيات التعامل مع المواقف الضاغطة Coping عند أساتذة التعليم الثانوي، حيث طبقت الدراسة على عينة تتكون من 353 أستاذا منها 431 ذكورا و942 إناثا، تابعة إلى مراكز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني الثالثة لولاية تلمسان. وخلصت الدراسة إلى:

- وجود مساهمة للفاعلية الذاتية في خفض الاحتراق الوظيفي بنسبة 92 % وفي اعتماد استراتيجية حل المشكل بنسبة 95 % واستراتيجية تسيير الانفعال بنسبة 49 % مع وجود مساهمة استراتيجيتي حل المشكل وتسيير الانفعال في خفض الاحتراق الوظيفي بنسبة 92% مما يجعل استراتيجيات التعامل مع المواقف الضاغطة تلعب دورا وسيطيا فعالا في خفض الاحتراق الوظيفي.
- كما خلصت الدراسة إلى أن المساهمة في خفض الاحتراق الوظيفي ترتفع عند الأساتذة من 92% إلى 32 % عند اعتماد استراتيجيات التعامل إلى جانب الفاعلية الذاتية معا وفق نموذج تحليل المسار المقترح، الكلمات المفتاحية: الفاعلية الذاتية، الاحتراق الوظيفي، الاجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، نقص الشعور بالإنجاز، استراتيجيات التعامل، حل المشكل، تسيير الانفعال، المساندة الاجتماعية، الترفيه والرياضة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تناول أحد متغيرات الدراسة والتي انطلقنا فيها من الدراسات المتعلقة بمتغير التمكين الوظيفي، مرتبة ترتيباً من الأقدم إلى الأحدث، ثم عرضنا على نفس المنوال الدراسات التي تناولت متغير الفاعلية الذاتية، وحاولنا ان نعتمد على الدراسات الحديثة انطلاقاً من سنة 2000 وصووا الى آخر الدراسات التي تناولت الموضوع، أو أحد متغيراته. فبالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع التمكين فإننا قدمنا مجموعة من الدراسة انطلاقاً من دراسة حيدر (2001) للتعرف على العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للتمكين، وهو ما ساعدنا في دراستنا من أجل تحديد أبعاد الدراسة ومحدداتها خاصة في تحديد محاور المقياس، ثم دراسة المسدي (2003) التي تناولت التمكين وعلاقته بأحد المتغيرات القريبة من الفاعلية بل واحد نتائجها وهو الدافعية للإنجاز الذاتية وهو ما يساعدنا في مناقشة الفرضيات وتحليل النتائج، وحاولنا أن نجمع جملة من الدراسات التي انطلقت من التمكين كمتغير مستقل وربطة بمتغيرات تابعة تنظيمية كانت أو سلوكية والتي كلها تفيدنا في أحد راحل الدراسة أو جانب من جوانبها. أما بخصوص الدراسات التي تناولت المتغير التابع في دراستنا وهو الفاعلية الذاتية حاولنا تقديم دراسات تناولت متغير الفاعلية الذاتية كمتغير مستقل ودراسات تناولته كمتغير تابع، حيث تناولت هذه الدراسات الجوانب القريبة من أحد متغيرات الدراسة لاسيما تلك المتغيرات السيكولوجية (التوافق النفسي، الرضا الوظيفي، الالتزام، الولاء..) والقريبة من متغيرات دراستنا، وقد استفدنا منها في تحديد أبعاد الدراسة ومحاور الاستمارة، وهناك من الدراسات التي سوف نستعين بنتائجها من أجل مناقشة فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

الفصل الثاني: التمكين الوظيفي

1 - ماهية التمكين

- 1-1 مفهوم التمكين الوظيفي
- 2-1 تعريف التمكين
- 3-1 تعريف التمكين الوظيفي
- 4-1 التمكين في الفكر الإداري
- 5-1 علاقة التمكين ببعض المفاهيم
- 6-1 التمكين في القرآن الكريم
- 2- متطلبات التمكين الوظيفي
- 3- أبعاد التمكين الوظيفي
- 4- أهمية التمكين الوظيفي
- 5- أساليب التمكين الوظيفي
- 6- مستويات التمكين
- 7- المناخ الملائم للتمكين الوظيفي
- 8- معوقات التمكين الوظيفي

تمهيد

أصبح التمكين من العناصر المهمة والأساسية في مختلف المؤسسات في ظل التحولات والتطورات الحاصلة في مجال التسيير الإداري والتنظيمي، وما تشهده المؤسسات الحديثة من تحول وتطور على جميع الأصعدة، إذا أصبح لزاما الاهتمام بالعمال وتمكينهم والتحول إلى مؤسسة ممكنة من أجال الصمود والتحدي في ظل انتشار الميزة التنافسية، وزيادة مطالب العمال واحتياجاتهم، واتجاهاتهم نحو ظروف العمل والمناخ السائد وكذا الثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن غيرها. وإذا نظرنا إلى مختلف السلوكيات التنظيمية والعمليات والتفاعلات داخل المؤسسة فإننا نلاحظ أنّ التمكين أصبح من أهم العناصر الدافعة للعمل وللانجاز، ومن أهم محددات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وكذلك من العوامل الفاعلة في الابداع التنظيمي والإداري، وهو ما يجعله فعلا من المواضيع التي تستحق الدراسة وتجلب اهتمام الدارسين والعاملين في مجال الإدارة والتنظيم، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه من خلال هذا الفصل .

1- ماهية التمكين

1-1 مفهوم التمكين

يزخر الفكر التنظيمي الحديث بالعديد من المفاهيم والمواضيع التي أسالت حبر الكثير من الباحثين والمفكرين، ودفعتهم للبحث والتتظير، واستغلال مختلف الجوانب التنظيمية والمستويات الإدارية والسلوكيات الإنسانية بالدراسة والتحليل، خاصة في ظل انتشار العديد من المصطلحات والعمليات التنظيمية الجديدة تماشياً مع التطور الحاصل في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والتنظيمية والاقتصادية، مما ساهم في ظهور العديد من المداخل النظرية والتطبيقية في مجال السلوك التنظيمي والعلوم الإدارية.

وفي هذا السياق جيء مدخل تمكين العمال **Employee empowerment** فهو ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فتمكين العمال يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية. (مطر عبد المحسن الجميلي، 2008، ص23)

ومنه، يعتبر موضوع التمكين من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحض باهتمام الدارسين والباحثين، وعلى الرغم من أهمية تمكين العمال، إلا أن أدبيات التمكين لها وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف، ويرجع الاهتمام المتزايد بمفهوم التمكين للأسباب التالية:

- أن الدراسات في مجال القيادة والمهارات الإدارية تؤكد أو تقترح أن سياسة التمكين هي مكون هام في الفعالية التنظيمية والإدارية.
- تحليل السلطة والرقابة في المنظمات يشير إلى أن الأشكال الكلية من السلطة والفعالية التنظيمية تنمو من خلال مشاركة المرؤوسين في السلطة والرقابة.

• الخبرات في مجال بناء الفريق داخل المنظمات تقترح أن التمكين يمكن أن يلعب دورا حيويا في تطور الجماعة والحفاظ عليها.

والتمكين مصطلح جديد في إدارة الأعمال الأمريكية، ظهر نتيجة لرغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد واختصار وقت القرار، والتمكين يختلف جوهريا عن التفويض والاستقلالية، فالذي يتلقى تفويضا لا يملك القوة في اتخاذ القرار من نفسه، بل يقرر عندما يكون مسؤوله غائبا أو يقرر بالنيابة عن الآخرين.

ويعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيحة التي تتردد أخيرا في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام ° 180 من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة. (خولة خميس عبيد، 2003 ، ص 87) ويشير مفهوم التمكين Empowerment إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العمال في المستويات الإدارية المباشرة، بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عمليات التفاوض والتفاهم بين المديرين والعمال حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة، كما يعني مفهوم التمكين أيضا زيادة قدرة العمال في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم ودون انتظار غيرهم ليتخذ القرار ويقوموا فقط بتنفيذه. (خولة خميس عبيد، 2003، ص 88)

والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

2-1 تعريف التمكين

قبل مناقشة مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العامل صلاحية، وحرية أكبر في مجال عمله، وفتح الأبواب أمامه، وتحفيزه أكثر من أجل تحسين دافعيته نحو العمل وكسب ولائه وانتمائه لمنظّمته.

التمكين لغة:

كلمة التمكين لغة تعني: التقوية أو التعزيز، وقد وردت في القرآن الكريم في ستة عشرة آية، في اثنتي عشرة سورة وبثمانية الفاظ هي (مكّنّاهم، مكّنّاكم، مكّنّا، أمكن منهم، مكين، مكني، يمكنن، نمكّنن) كما وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة بمعنى المكن، فيقال فلان مكن أي ذو منزلة، وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء. (ابن منظور، مح17، ص301)

في اللغة الإنجليزية:

التمكين في اللغة الإنجليزية يصطلح عليه بـ Empowerment وهو متكون من:

- Em: تعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة والقوة
- Power: يعني السلطة والقوة.
- Ment: وتدل على الوصول الحقيقي لتلك السلطة والقوة.

وقد جاء مصطلح التمكين Empowerment في قاموس الإنجليزي بمعنى تحويل أو تفويض أو منح السلطة القانونية إلى شخص ما. (جردات وآخرون، 2013، ص68)

فالتمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المادي المعنوي للمؤسسة، وكل منها مكمل للآخر، ويترك كل منها آثاراً إيجابية على نفسية العامل أو الموظف وشعوره بالأهمية وبالاعتبار والتقدير في مؤسسته.

- يعرف كول (cole) التمكين بأنه: "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة" (عماد علي المهيترات، 2009، ص9)
- كما يعرفه ميورال وميريديث (Murrell, Meredith) بأنه تولي شخص ما القيام بسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. (نعيم، إبراهيم الظاهر، 2009، ص227)
- فيما ترى سبرايترز (Spreitzer) أنّ التمكين ليس بالصفة الذاتية الثابتة التي يمكن تعميمها على كل المواقف، لكنه يمثل مجموعة من الحالات الإدراكية التي تتبلور جميعاً من خلال بيئة العمل لذلك يعكس التمكين الأخذ والرد الحاصل في اختلاف الطريقة التي يدرك بها الأفراد أنفسهم بناءً على العلاقة مع بيئة عملهم المختلفة، أي أنّ التمكين مرتبط بشكل مباشر بمحيط العمل والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة. (Spreitzer, 1995,p144)
- أمّا لولر وبوان (Bowen, Lawler) يعرفان التمكين بأنه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الفرد من الخارج بين عشية وضحاها، فهذه الحالة الذهنية تحتاج إلى تبني الفرد لها، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها. (Bowen D E, Lawler E, 2002,p73)
- كما يعرف كذلك على أنّه: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة، بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. (خالد سعيد أبو هتلة، 2012)
- كما يعرفه الزناتي على أنه: عملية صنع القرار وقد تمّ الدفع بها إلى المستويات التشغيلية أو العمال، وهذا يعطي العمال حرية أكبر في اختيار البدائل المتعلقة بعمليات الإنتاج. (زناتي، 2013، ص284)

- هذا ويعرف التمكين بأنه العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة وكفوءة، وذات جودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر.
 - في حين يعرفه السلمي بأنه: تقوية الافراد أي منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشكلات العمل وتحسين الإنتاجية، وبشكل جوهري فإن التمكين يتضمن نقل سلطة ومسؤولية اتخاذ القرارات من المديرين إلى الموظفين، ومن تمّ فإنّ التمكين هو مفهوم أوسع بكثير من التفويض، وإثراء العمل، والإدارة بالمشاركة وبالمقابل هو مفهوم أضيق من مفهوم التزام الموظفين. (السلمي علي، 2005)
 - ويمكن تعريفه بأنه إحدى المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منحهم مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم، مع ضرورة تعهد العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات. (جاب الرب، سيد محمد، 2008)
 - ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين حسب عطية حسين أفندي ما يلي:
 - التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.
 - التمكين هو إعطاء الصلاحية للعمال في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.
 - التمكين هو نقل السلطات الكافية للعمال لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية، دون تدخل مباشرة من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.
- (عطية حسن أفندي، 2003، ص 11)
- أما مازن عبد العزيز مسودة فعرف التمكين على أنه "نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن ويمتكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم. (مازن عبد العزيز مسودة، 2010 ، ص 01)

أما علي محمد عبد الوهاب فعرّفه على أنه " منح العمال قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العمال في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج." ونقوم بتفصيل هذا التعريف:

المعنى الفكري للتمكين: هو عقد إجماع بنقل السلطة وينشر الرقابة اللامركزية، و نقل قوة اتخاذ القرارات والتصريف، والرقابة إلى مستويات أدنى.

المعنى العملي للتمكين : يجب وقبول وممارسة، وهو التنفيذ الفعلي لمنح العمال قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. (علي محمد عبد الوهاب، 1999، ص 440)

تعريف رفيق وأحمد: وصفا التمكين على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (**State of Mind**) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:

- 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. (Rafiq and Ahmed, 1998).

تعريف **Randolph** : التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.

فهناك فرق شاسع بين من يمتلك إرادته ومن لا يمتلكها، ومن يتحمل المسؤولية ومن لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها، فإذا جرّدنا الفرد في أي سياق اجتماعي

وتنظيمي من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع واللامسؤولية والشعور بعدم الأهمية، والشعور بعدم الاستقلالية والشعور بفقدان أي معنى للوظيفة والشعور بالنقص وتكريس الشعور بالتبعية وعدم القدرة على التصرف. (يحي سليم ملحم، 2006، ص 12)

وحسب **Caeless** (2004) فإن التمكين النفسي هو أسلوب إداري ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى ان هذا الشعور وهذه الدوافع لا تعطى للعامل، وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم، كل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ المناسب والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه ، أما **Bhatnagar** (2005) فيرى بأنه مفتاح الابتكار والإبداع في بيئة العمل، وحسب **Pitts** (2005) فإن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي وان لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف. (رياض أبا زيد، 2010، ص 500)

وحسب هذه التعاريف وغيرها من الأفكار والدراسات التي تناولت موضوع التمكين والتمكين

الوظيفي، فإننا لاحظنا انها جميعا أجمعت على النقاط التالية كمؤشرات للتمكين الوظيفي:



الشكل رقم (01): مؤشرات التمكين الوظيفي

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نعرف التمكين الوظيفي على أنه: تدريب وتكوين العمال وإكسابهم مختلف المهارات اللازمة ثم إعطاءهم الحرية والاستقلالية وكل الصلاحيات في تنفيذ مهام عملهم ومنحهم السلطة والقوة اللازمين والمشاركة في جميع القرارات المتعلقة بالعمل، حتى يشعرون بأهمية عملهم وكفاءتهم لتحقيق أهدافهم، فتزداد لديهم الروح المعنوية والدافعية للعمل، وتكسب رضاهم وولائهم.

2- التمكين في الفكر الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات 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 الإنسان داخل المؤسسة (العمال) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

من هنا ننظر لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديمياً، وعلمياً في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر.

أ- النظريات الكلاسيكية

أ-1 نظرية الإدارة العلمية (Fredrick Taylor):

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفرديريك تيلور الذي سُمي بأب الإدارة العلمية، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها "تيلور" محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العمال.

لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل من أب الإدارة العلمية تجاه حالة عدم التقيد من قبل العمال بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، فكلٌ يعمل على هواه وكيفما أتفق، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي.

فإنما أن تكون هنالك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، وإما أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المتوقعة. فاقترح فردريك تيلور منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل. (يحي سليم ملحم، 2001، ص 26)

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 للعمال 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.

فقد تبين له أن الإدارة لم تكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ، ولم تكن هناك دراسة علمية لطرق العمل وأدواته، وأن العمال يكلفون اعتباطاً يكلفون بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها مما يؤدي إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال. (بغول زهير، 2011، ص 53)

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.

أ-2 نظرية العمليات الإدارية

جاء بها **Henri Fayol** في عام 1916 حيث يرى أن الإدارة وخصوصا الإدارة العليا تتطلب أساسا لتنفيذ كل المهام الإنسانية وبمختلف وجوهها سواء كان ذلك في العمل أو في المدرسة أو في البيت وما غير ذلك، فهي بمثابة العقل بالنسبة للإنسان. (بغول زهير، 2011، ص 72)

وحسب فايول دائما فإنّ للمنظمة الصناعية ستة أنشطة، النشاط الفني، التجاري، المالي، الأمني، المحاسبي والإداري، ويرى أنّ المنظمة مهما كانت فإنّ هذه النشاطات ينبغي أن تتوفر فيها دائما وأن لا تتولاها إلا القيادات القادرة على القيام بها. بالإضافة إلى مبادئ الإدارة الأربعة عشر التي قدمها كذلك والتي يراها ضرورية لنجاح أي إدارة، وأنّ تطبيقها يحتاج إلى قدرات وخبرة تبعا للظروف المحيطة بالإدارة.

والمتمعن بعلم لهذه النظرية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، والرقابة الإدارية، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف، لذلك فليس هناك مجال للحديث عن تمكين العمال.

أ-3 نظرية ماري باركر فوليت

إن ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة قد سبقت زمانها بعقود طويلة ، ولقد كان صوت **Follett** الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، وإذا كان **Taylor** يدعى بأب الإدارة العلمية، فإن **Follett** كانت كما يصفها **Peter Drucker** أم الإدارة، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العمال والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد

الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف. (يحي سليم ملحم، 2001، ص 27)

وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن **Follett** 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.

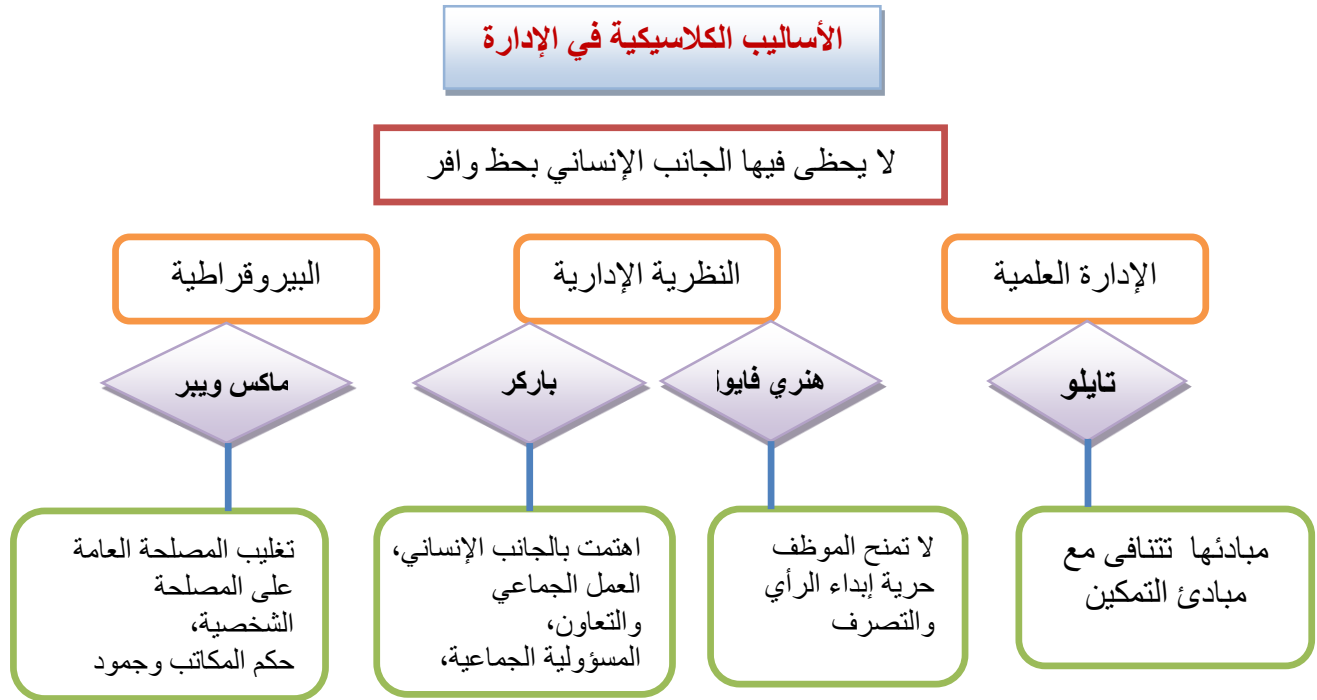
أ-4 النظرية البيروقراطية:

النظرية البيروقراطية للمفكر الألماني **ماكس ويبر (Max Weber)** وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، 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 المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وكان 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 **تيلور** من ردة فعل تجاه التسبب فنجد 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 جدا في حياة المنظمات، وهناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظرية البيروقراطية وتستفيد منها. (يحي سليم ملحم، 2001، ص 27)

وسنحاول تلخيص أهم الأفكار التي قدمتها الأساليب الكلاسيكية في الفكر الإداري وعلاقتها بمفهوم التمكين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التمكين في النظريات الكلاسيكية



المصدر: إعداد الباحث

ب- الأساليب السلوكية

ب-1 حركة العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها **Elton Mayo** من جامعة هارفارد.

وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العمال، إلا أنها قد ظهر صدفة متغير آخر وهو أهمية التعاون

والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. وظهرت مقدمات هامة جدا مثل إثراء العمل وتوسيع العمل وإشراك العامل في المشورة واتخاذ القرار، لتحسين صورة المنظمات بعدما استغرقت لعدة عقود في عمليات الإنتاج والتسويق والربح وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وقد ظل حجم الطلب يزيد عن حجم العرض لفترات زمنية طويلة.

ب-2 نظرية الحاجات لماسلو:

في سنة 1943 قدم أبراهام ماسلو نظرية حول تدرج الحاجات والتي طورها لاحقا سنة 1954. وتعتبر هذه النظرية بحق من أهم النظريات التي تعالج موضوع الدافعية في العمل، وأيضا، موضوع الرضا الوظيفي، فماسلو يرى أن للإنسان مجموعة حاجات، وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي، وهو يعتقد أن إنجاز وأداء الفرد لعمله إنما يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد.

فالفرد كما يرى ماسلو يندفع في البداية نحو العمل لتلبية احتياجاته الأساسية الفسيولوجية وعندما تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى التي تم إشباعها فتظهر حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات. (بغول زهير، 2011، ص 115)

ب-3 نظرية X، Y لصاحبها Douglas McGregor :

تعتبر بمثابة خطوة هامة تجاه التمكين، حيث تأثر (McGregor) بأفكار Maslow ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y. ولكل من مهما افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

وعلى هذا الأساس يرى **مجريغور** أن على الإدارة أن تعمل على توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل، وأنه يجب إعداد المنظمة بشكل تكون فضاء يمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم إذا هم أسهموا في تحقيق الأهداف التنظيمية. (بغول زهير، 2011، ص 139)

ب-4 نظرية النضج (كريس أرجريس):

في كتابه " الخصائص الفردية والمنظمات " الصادر سنة 1957 أوضح **كريس أرجريس** أن الإنسان لديه نزعة طبيعية، من وجهة نظر الدافعية إذا شق طريقه عبر المراحل الطبيعية، للتطور من حالة عدم النضج إلى حالة النضج، وهذا الانتقال أو التطور يتم على أساس مجموعة تغيرات يختبرها الفرد. وهذه التغيرات هي:

- ينتقل الفرد من الحالة السلبية كطفل إلى الحالة الإيجابية النشطة كإنسان راشد.
- ينتقل الفرد من مرحلة الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلال التي تميز الإنسان البالغ.
- تتنوع طرق السلوك بتقدم الفرد في العمر الزمني.
- ينتقل الفرد من عالم صغير محدود (طفل) إلى عالم واسع له مدلولات واستشارات مختلفة.
- يتغير المنظور الزمني للفرد من الإدراك للحاضر ليشمل الماضي والحاضر والمستقبل.
- ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة على السيطرة على ذاته إلى القدرة على السيطرة على الذات وإدراكها.

وهذه التغيرات، كما يراها **أرجريس**، تعتبر من خصائص المسار الطبيعي للشخصية السويدية. (بغول زهير، 2011، ص 140)

والدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين **EMPOWERMENT** بشكل حرفي ومحدد، وما قام به **كريس أرجريس** من جهود في نقد أفكار النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا

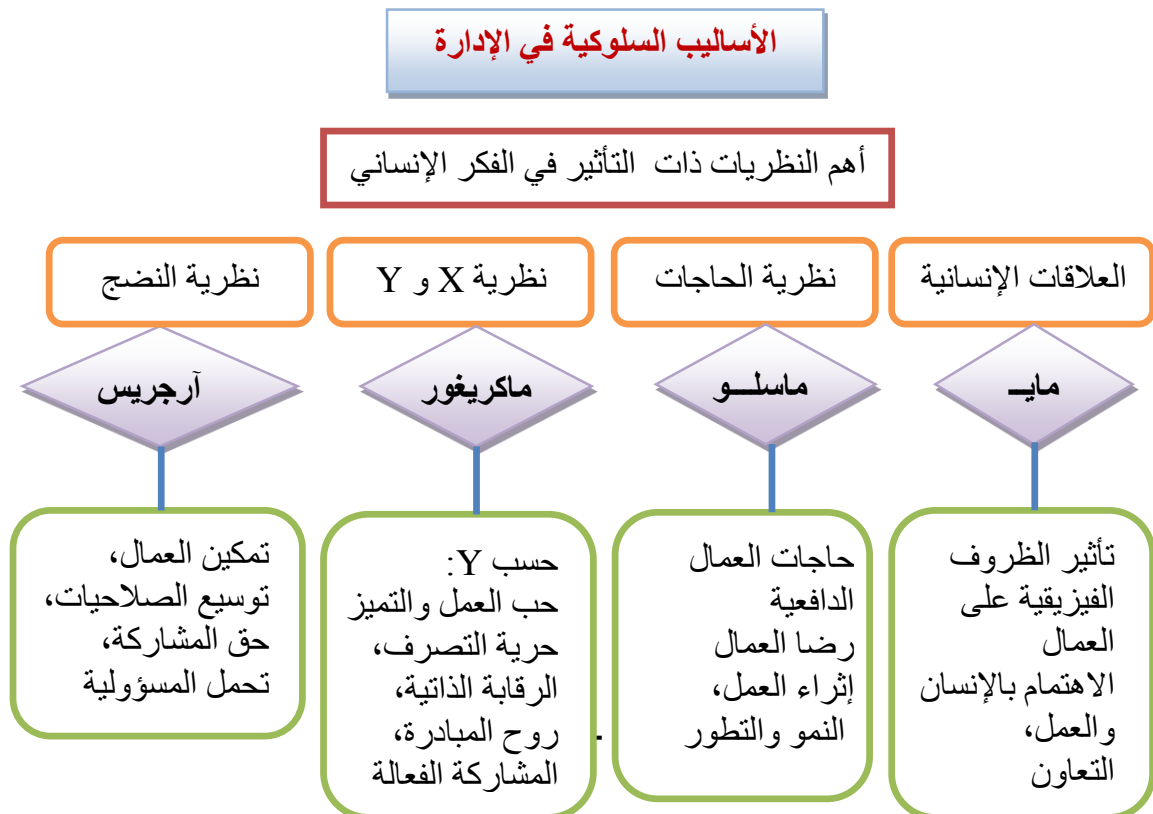
للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" مؤكداً أنّ النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل.

ويرى أرجريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق 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 وسلبى يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

لذلك يرى أرجريس أن هذه النظريات لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف، والحل من وجهة نظر أرجريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة.

والشكل التالي يلخص أهم أفكار النظريات السلوكية من أفكار حول مفهوم التمكين.

الشكل رقم (03) : الأساليب السلوكية والتمكين



ج- الأساليب الحديثة

ج-1 نظرية النظم

حدد ليكرت أربع أنظمة مختلفة للإدارة، وفي النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمروؤوسيهيهم ، حيث يقوم الرئيس بإشراك مروؤوسيه في القرارات، وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيدا أو سيئا وفي جميع الظروف، ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، ويبدل قصادرى جهده للمحافظة عليها، والرقي بها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تطوير وترتيب مروؤوسيه والاتصال بهم، مع وجود الاستعداد الكامل لديه والرغبة للتغيير، ودعم مروؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم، ويعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مروؤوسيه بانجاز طيب أو أداء متميز. (مطر عبد المحسن الجميلي 2005، ص 44)

ج-2 النظريات الظرفية:

تقوم هذه النظريات 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 كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

ج-3 حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو ومالكوم بالدرج (Malcolm Baldrige) وغيرها، وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة Value Chain والتميز في الأداء Performance Excellence، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضاً، جودة أداء العمال؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعاً ملموسة أم خدمات غير ملموسة. (المعيوف، 2007، ص18)

فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العمال، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث أن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل .

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع "تمكين الموظفين" بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة؛ ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

ج-4 النظرية Z:

هي نظرية يابانية قدمها William Ouchi وRichard Tanner وترتكز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعمال وهي التي تعني أن يتقن العمال الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى

وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (Career Planning) والتنمية المهنية (Career Development) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العمال وانخراطهم في المنظمة.

والفلسفة التي قامت عليها هذه النظرية مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل وتطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية والتي تتصف بخاصية الاستقرار والإيمان بأهمية العمل والجهد الجماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم مع نفسه. (بغول زهير، 2011، ص 172).

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العمال وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العمال، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

د- التمكين في القرآن الكريم:

لقد وردت كلمة التمكين بمشتقاتها في القرآن الكريم في ثمان عشرة موضعا، وغلب عليها الصيغة الفعلية التي يبدو فيها التمكين وكأنه صيرورة وليس مفهوما ساكنا، وفيها ينسب الله تعالى التمكين إلى ذاته العليا، فهو وحده من يمكن للإنسان وليس الإنسان من يمكن لذاته فردا كان أم جماعة.

وتظهر الآيات القرآنية وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين مفهومي التمكين والاستخلاف فإله تعالى يقول : ﴿وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا﴾ (النور، 52)، وفيها يبدو الاستخلاف في الأرض بوصفه سببا لعملية التمكين في الدين على حين يأتي التمكين باعتباره النتيجة المترتبة على عملية الاستخلاف، وتشير الآيات القرآنية كذلك إلى أن التمكين مثلما يتحقق في المستوى الجمعي فإنه قد يتحقق في المستوى الفردي؛ فالله عز وجل يقول : ﴿وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوا منها حيث يشاء﴾ (يوسف، 56)

ويمكن التمييز بين صيغتين قرآنيتين من صيغ التمكين، الأولى التمكين للإنسان في الأرض، والثانية التمكين للشيء (الدين، والقوة، والمال..). في الصيغة الأولى يتم التمكين عبر المستوى الحسي المادي وفيه يتم تمكين الإنسان من التصرف في الأرض ويمنح القدرة على أن يجعل منها مستقرا ومعاشا (الوظيفة الاستخلافية)، فيقول الله تعالى ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف، 8) ويندرج ضمن هذا المستوى تمكين المال والقوة والنسل وهو ما أشار إليه قوله تعالى ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا إِن مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ﴾ (الأحقاف، 24). وفي الصيغة الثانية يتم التمكين عبر المستوى الروحي حيث يفضي التمكين للدين إلى تحقيق الأمن للإنسان وهو ما يتجلى في قوله تعالى ﴿وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا﴾ (النور، 52)

وبتضافر هذين المستويين تتحقق تكاملية عملية التمكين في بعديها المادي والروحي فالتمكين ليس عملية مادية محضة يتحقق فيها إعمار الأرض بالوسائل المادية وإنما هو أيضا ضمان الأمن النفسي والروحي للإنسان الممكن له في الأرض.

3- علاقة التمكين ببعض المفاهيم

تجدر الإشارة هنا إلى أنه نظرا للتطورات التي حضي بها موضوع التمكين، فقد أدى ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات بأنه عصر التمكين، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات

مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم التمكين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى، مثل التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي.

3-1 التمكين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أنّ تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأنّ تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية.

فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين، فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. (هاشم، 1984، ص 123)

وهو كذلك نقل الرئيس الإداري لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أما الرئاسة العليا. (عبد الغني البسيوني، التفويض في السلطة الإدارية، بيروت، الدار الجامعية، 1986، ص 42)

والتفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية، فالمسؤولية لا تفوض إطلاقاً، ويعني ذلك أن تظل مسؤولية الرئيس قائمة أمام رؤسائه عن الاختصاصات والمهام الوكالة إليه حتى وغن كان قد فوض إلى أحد معاونيه سلطة إنجازها. (هاشم، 1984، ص 123)

وحسب ما تطرقنا إليه وما عرضناها من أدبيات وأفكار حول التمكين، فإنّ التفويض هو جزء من عملية التمكين، ومؤشر من مؤشرات، والفرد الممكن مسؤول عما يقوم به، ويتحمل كل نتائج عمله.

الجدول التالي يبين ذلك بوضوح:

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للعامل ليقرر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للعامل
تتاح صلاحيات للمبادئة في نطاق أوسع ومنفق عليه	تفويض السلطة في مجالات محددة
النجاح ينسب للموظف الممكن والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
الممكن يتمتع بقيادة ذاتية	الموظف مدار من المسؤول
إن أخطأ الممكن يتحرى السبب ويعالجه	إن أخطأ الموظف يسحب منه التفويض
التمكين قناعة وخيار استراتيجي مستمر	التفويض حالة مؤقتة
المعلومات واسعة ومتاحة للموظف الممكن	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض

الجدول رق (01): العلاقة بين التفويض والتمكين

2-2 التمكين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف تمكين العمال، تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العمال، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. (الظاهر ومرزوق، 2005، ص 54).

التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

2- متطلبات التمكين الوظيفي:

من خلال التعريفات السابقة ومختلف الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع التمكين، فإننا نلمس هناك جانبين ضروريين في هذه العملية، هما الإدارة من جهة، والعمال من جهة ثانية. فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين الموظفين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم؛ ما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى. (يحيى سليم ملحم، 2001، ص6).

والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن الفرد على استعداد لأن يصبح موظفاً متمكناً فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل؛ وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج. (المعاني، 2008، ص18)

فالفرد عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية مع تشجيع إدارة المنظمة على هذا التبنى، تتوافر لدى هذا الفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته المعرفية التي تساعده في عملية اتخاذ القرار.

الشكل رقم (4): عناصر عملية التمكين



فمن الممكن أن تقوم الإدارة بتبني التمكين والتخطيط له وتشجيعه، وإيجاد كل ما يلزم لإنجاحه، ولكنها تواجه موظف ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه مستوى عالٍ من الثقة بالنفس، وكذلك ممن يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، فلن تتجح عملية التمكين في هذه الحالة، وفي المقابل قد نجد موظفاً لديه كافة متطلبات الموظف الممكن، ويقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية في الإدارة، فعندها ستفشل عملية التمكين أيضاً.

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة، وبالنسبة للموظف فلا بد أن يكون لديه شعور بالثقة بالنفس وبقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز والفشل، ويدفعه لتوظيف ما يملكه من قدرات وإمكانيات.

أ- بالنسبة للمنظمة:

➤ **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العمال باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العمال لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعمال.

➤ **الثقافة التنظيمية:** تأتي أهمية الثقافة التنظيمية كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العمال.

➤ **التكنولوجيا:** إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العمال، ومهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لم تجدي نفعاً إذا لم تتوفر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا .

➤ **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة. (أحمد يوسف عريقات، 2011، ص 17).

وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

➤ **تصميم العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العمال، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد ولل فريق. (Besterfield, 2003, P98)

ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكنة، المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات والصعوبات.

ب- بالنسبة للعامل:

➤ **المعنى:** (Meaningfulness) وهو يعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل، (المعاني، 2008، ص32).

➤ **الكفاءة والجدارة:** (Competence) وهو إدراك الفرد بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية اعتماداً على ما يملكه من مؤهلات وقدرات.

➤ **حرية التصرف (Self-Determination):** وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية في القيام بعمله، وتنفيذ مختلف نشاطاته وقراراته.

➤ **التأثير (Impact):** ويعني إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.

بالإضافة إلى هذه النقاط المهمة، نجد هناك العديد من الأمور التنظيمية التي تساعد في نجاح التمكين النفسي وتحقيق أهدافه، نذكر منها: (عبد الباري ، مرزوق، 2005، ص4)

❖ **التدريب:** لا يمكن تمكين العمال دون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، إن تمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لتمكين العمال، وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة برامج ومواد تدريبية مناسبة، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات العصر أن تدرب أعضائها وتعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضائها على مستوى عالي من المهارة كالمهارة في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، والمهارات الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها. (الهواري، 2002، ص10)

❖ **الاتصال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العمال، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

❖ **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في أتباعهم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم، يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل

إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

❖ **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

❖ **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العمال، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

إن المكافئة هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العمال، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها العمال أنفسهم وعلى ألا تكون المكافئات هي الغاية وغنما نتيجة للتمكين. (مطر عبد المحسن الجميلي، 2005، ص 48)

3- أبعاد التمكين الوظيفي:

تعدد وجهات النظر حول أبعاد التمكين وتتنوع، وكل باحث ينظر إليها من زاوية معينة، وهو ما أثرى الفكر التنظيمي بالعديد من النماذج والأفكار، ومن خلال ما هو موجود فإننا لاحظنا هناك مجموعة من الباحثين حصروا الأبعاد في بعدين، وهناك من جعلهم ثلاثة أبعاد، وهناك من عدّها رغم تقارب اتجاهاتهم وتفاهمهم في العديد منها.

فبالنسبة جونكس (Jonkes) فإنّ للتمكين بعدين أساسيين: الحرية والاستقلالية في الأداء، والمشاركة في صنع القرار. (عطية حسين أفندي، 2003، ص 71)

أما بودنر (Bodner) فأوضحت ان للتمكين ثلاثة أبعاد: القدرة، المساءلة، السلطة، وتعرف القدرة بانها امتلاك المعلومات والمهارات، والمعرفة بصنع القرار الفعال وإنجاز المهمة، بينما تعرف المساءلة على أنّها تحمل الأفراد والمجموعات في العمل مسؤولية إنجاز المهام المسندة، اما السلطة

فتعني منح الموظفين الحرة والصلاحيات في إدارة وإنجاز الهام واتخاذ القرارات ذات الصلة بوظيفتهم.

(العمرى محمد، 2006، ص71)

وحسب كوين وجريثن (Quinn, Grethen) فإنّ للتمكين اربع ابعاد: الشعور بحرية الإرادة،

الشعور بالمعنى، الشعور بالكفاءة، الشعور بالتأثير.

وكما أسلفنا، نظر الباحثون للتمكين من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تؤدي

إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية، ولعل

هذه التباينات ما آلت إليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين، وهذا الجدول

يلخص نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد التمكين:

جدول رقم (02) : نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد التمكين

الرقم	الباحث	السنة	الابعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Brown	1996	الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، التفويض.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية.
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Griffin	1999	تأهيل العمال، الرقابة.
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
12	U gboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت.

13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
15	Blanchard et. al.	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.

المصدر: الساعدي، 2006، ص 65

كما اجمع العديد من الباحثين على أنّ أهم أبعاد التمكين الوظيفي هي أربعة:

- **معنى العمل:** وهو الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بالشؤون الوظيفية أو المهمة الخاصة به، كما أنّ انخفاض وجود معنى العمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالحدوث الجوهرية للوظيفة، حيث أنّ زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز.
- **الكفاءة:** وتعني اعتقاد الافراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم التمكين الوظيفي، فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لا يعتبره الفرد العامل تمكينا إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات. (بوسالم أبويكر، 2013، ص 24)
- **التصميم الذاتي:** يعكس إحساس بالحرية إزاء طريقة أداء الأفراد لعملهم ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل وواصلتها. (مصعب القشامي، 2009، ص 13)
- **التأثير:** ويعني إدراك الفرد بأنّ له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها المنظمة خاصة تلك تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية نابعة من الوظيفة ذاتها. (رامز عزمي، 2013، ص 15)

ومن خلال هذه الأفكار والتوجهات فإننا سنحدد أبعاد التمكين الوظيفي كمايلي:

أبعاد التمكين

المشاركة

الاستقلالية

التنمية والتطور

التحفيز الوظيفي

الشكل رقم (05): أبعاد التمكين الوظيفي

❖ **أهمية العمل:** ويعني الإحساس بجدوى وقيمة العمل من خلال توافق أهداف ومعتقدات أفراد الحماية المدنية من جهة، مع متطلبات وأدوار العمل من جهة أخرى، فإذا كانت النظرة منسجمة وإيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة تؤدي إلى خلق معنى وبالتالي يصبح عمل الفرد محركا يكن له الولاء والالتزام.

❖ **التأثير:** وهو إدراك الفرد في الحماية المدنية بأن له تأثيرا على مختلف المهام التي يؤديها وأنه يؤثر ويساهم في سياسات وقرارات المؤسسة والتي تتعلق بعمله.

❖ **الكفاءة أو الجدارة:** وهي اعتقاد الفرد أن لديه المهارة والكفاءة اللازمة لانجاز المهام المطلوبة منه بإتقان وكفاءة وفعالية عالية.

❖ **الاستقلالية وحرية التصرف:** تعتبر الاستقلالية إدراك الفرد بحريته في تقرير انجاز عمله، واختيار البديل المناسب حيث يبادر إلى تصميمه وانجازه بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.

4- أهمية التمكين:

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقى اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكدوا في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العمال يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية. (ongori& shunda, 2008,P84).

تكمن أهمية التمكين الوظيفي في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الابداع داخل المؤسسة، كما انه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين فهو يعد طريقة جديدة لتغيير

المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المؤسسات في غاية المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وإنّ العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم وبالإضافة إلى ذلك فإنه يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، كما أنّ أهميته تبرز من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع. (علي صالح والدوري، 2008، ص29)

كما وقد قدمت الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العمال الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة من اعتماد استراتيجية تمكين العمال للمنظمة وللعمال أنفسهم ، وتتلخص تلك الأهمية على المستويين الآتيين.

أ- بالنسبة للمنظمة : تكمن أهمية التمكين الوظيفي بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة في العديد من المظاهر والمستويات باعتباره أداة مهمة لخلق منظمة متعلمة ناجحة قادرة على دعم المعرفة وتوسيعها لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها.

ويحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، واثاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل. (المغربي، 2001، ص3)

أما **Daft** فأشار إلى التأثير الجوهري من تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المنظمة وذلك لكون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات طلبات الزبائن، فضلا عن السرعة في

الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة. فضلا عن أن التمكين يعد خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي.

بالإضافة إلى ذلك فإن التمكين يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا وانخفاض نسب الغياب والتمارض وانخفاض حوادث وإصابات العمل، وشيوع روح الفريق وظهور أفكار مبتكرة وارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وفاعلية جهود التطوير والتحسين المستمر، وارتفاع درجة رضا وولاء العملاء أو طلاب الخدمة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

وعليه فإن التمكين التنظيمي وسيلة مهم لتحسين مكانة المؤسسة والحفاظ عليها وتطوير مركزها بين المؤسسات الأخرى، حيث يساعد المؤسسة على الحفاظ على مواردها البشرية واستثمار قدراتهم ومعارفهم لتحقيق أهدافها وتطوير نشاطاتها.

ب - بالنسبة للعمال: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار (المغربي، 2001، ص3).

كما يؤدي التمكين إلى إشباع أعلى للحاجات الإنسانية، وارتفاع درجة الرضا عن العمل وزيادة الولاء للمنظمة و طاقة عمل أعلى، وانخفاض قدر ومسببات ضغوط العمل وقدرة أكبر على مواجهة ضغوط العمل، وجودة القرارات المتخذة واستمتاع بعلاقات العمل مع الرئيس والزملاء وأعضاء فريق العمل وزيادة الدافع المحرك الداخلي نحو الأداء المثمر والتميز.

كما يجعل التمكين المرؤوسين قادرين على شرح رسالة واهداف المؤسسة ونقاط ميزتها التنافسية والأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم، كما يتيح الفرصة بفتح قناة تواصل إيجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل ويؤهل المرؤوسين للمناصب الأعلى في سارهم الوظيفي. (جمال أبو المجد، 2008، ص38)

ويمكننا أن نجمل بعض النقاط المهمة والتي تؤكد فعلا أهمية التمكين بالنسبة للعمال والموظفين:

- الشعور بالحرية في العمل والتحكم في مجرياته.
- تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية والحرص على انجاز المهام في وقتها المحدد.
- السرعة في اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات العمال الإبداعية.
- تشجيع العمال وتحفيزهم على الأداء الجيد.
- منح العمال مسؤولية أكبر وتحسيسهم بأهمية دورهم في المؤسسة.
- نشر ثقافة الاعتماد على النفس والتحلي بالمسؤولية.
- دعم العمال وتطوير مستواهم الوظيفي والرفع من قدراتهم المهنية.

5- أساليب التمكين النفسي

الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

5-1 أسلوب القيادة الذاتية

يعد تمكين العمال من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل. (Malone, 1997,P23)

5-2 أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة،

وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، 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. (Spretizer, 1996, P 483)

3-5 أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (Sims, 1986, p25).

والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً

يؤكد Torrington أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العمال 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 المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الإعتدالية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من 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 بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

4-5 أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنغ 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. (Honold, 1997, P202)

وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العمال 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. و لا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُّعد من أجل إرضاء الزبائن.

5-5 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

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

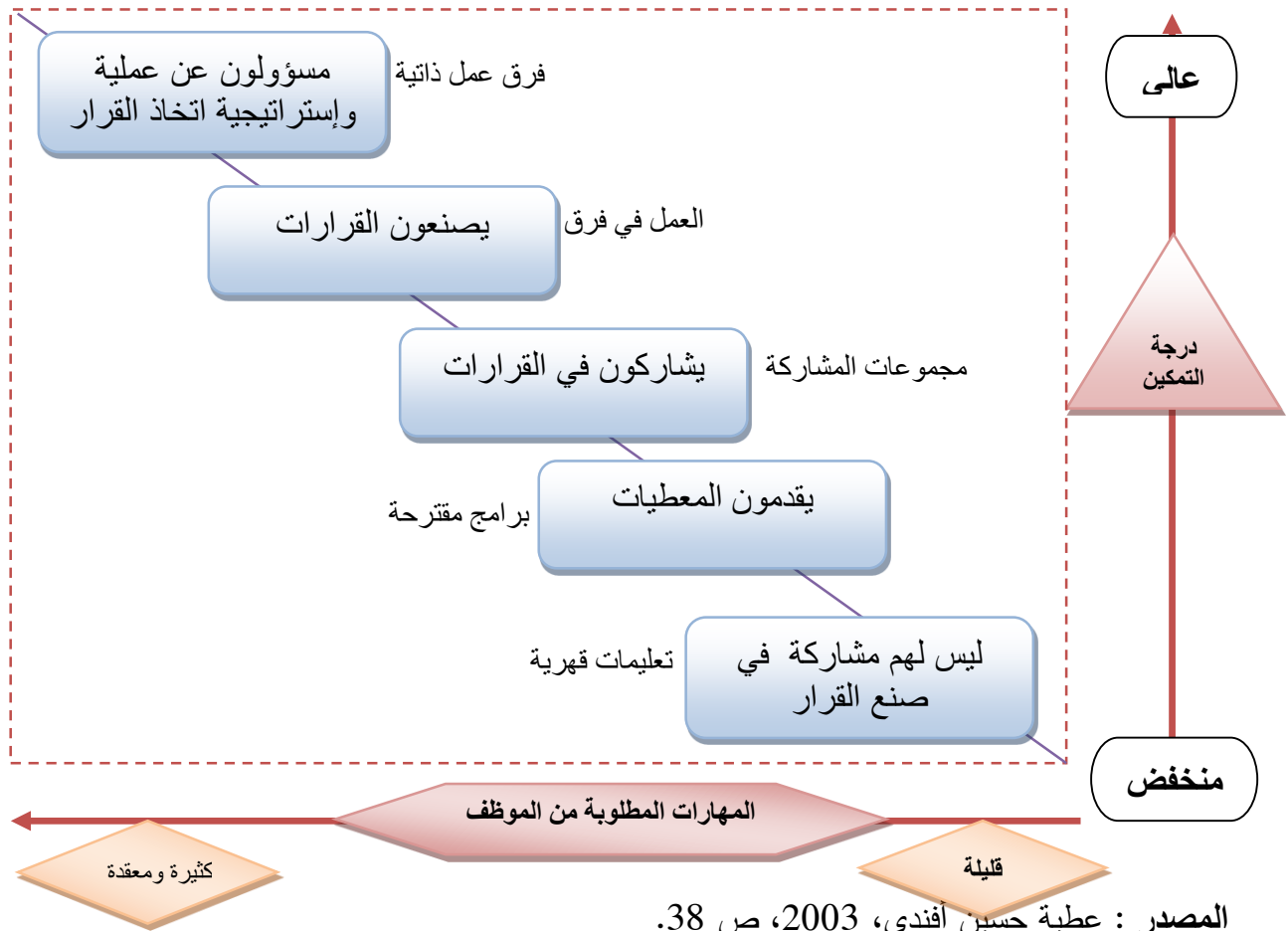
من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية (Garfield, 1993, P23).

وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

6- مستويات التمكين:

يطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العمال على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العمال حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات وأساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (06): تسلسل أساليب التمكين



هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العمال في وضع إستراتيجية المنظمة، وأحد الأسئلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات للمكافأة، وهنا نبادر فنقول إن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين في المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدرا أوليا لقوة المدير، وليس تكلفة أو إنفاقا يجب خفضه وفي هذه

المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جيدة، وفرص للتنمية والتطوير الذاتي والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيباً من الأرباح. (ماهر نسمان، ص 19)

وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في المنظمة

على النحو التالي:

الشكل رقم (07): مستويات التنمية المعنوية

<p>يتبع نظاماً للعدالة والحقوق اختارها بنفسه، يعني اختلاف القيم بين الأفراد، وأنهم ينشدون حلولاً ابتكارية لمعضلاتهم يوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة.</p>	<p>المستوى الثالث: ما بعد التقليدي</p>	
<p>يؤدي ما يتوقعه من الآخرين يؤدي واجبات والتزامات يفرضها النظام الاجتماعي يلتزم بالقوانين.</p>	<p>يتفادى العقاب باتباع القواعد، يهتم بالمصلحة الشخصية، يطيع لذات الطاعة.</p>	
<p>المستوى الثاني: التقليدي المستوى الأول: ما قبل التقليدي</p>		
<p>إدارة تحويلية تخدم الموظف موظف ممكن</p>	<p>إدارة تشجيعية توجيهية موظف مشترك مع المجموعة</p>	<p>إدارة استبدادية موظف منجز للعمل</p>

المصدر: عطية حسين أفندي، 2003، ص 39.

وإنه باستخدام التمكين يتم تحفيز العاملين، لأنهم يواجهون تحدياً مباشراً، وتتوافر أمامهم فرص استخدام عقولهم وتصوراتهم، ويعطيهم سلطة اتخاذ القرارات من شأنها التأثير على عملهم، وتشير الأبحاث إلى أن معظم الناس يحتاجون إلى تفعيل الذات وهي القدرة على الوصول إلى نتائج أو مخرجات تشعرهم بفعاليتهم.

وقد عرف Bower & Lowler مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين

في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة:

❖ المعلومات عن أداء المنظمة.

❖ المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.

❖ المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.

❖ القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها.

وحسب توافر هذه المكونات الأربعة، يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة، وقد ميز

المؤلفان وبيننا جدلها في هذا التمييز بين ما أسماه الضبط Control والانخراط Involvement ، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على عدة مستويات، أفراد، مجموعات عمل، التمثيل للمجموعة، أو بطريقة آلية ونظامية حيث تسري المعلومات بحرية كما هو مطلوب، ويتخذ القرارات أصلح الأفراد لاتخاذها، بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم.

وفي كل حالة، هناك عدة مستويات تأخذ بها هذه المشاركة مجراها، على سبيل المثال

يمكن أن تتمثل المشاركة في:

❖ توفير المعلومات

❖ المناقشة قبل اتخاذ القرارات

❖ صنع القرار الذي قد يتمثل في اتخاذ قرارات أولية أو المشاركة في التفاوض قبل .

❖ اتخاذ القرار.

وهذه المشاركة موضحة ببساطة في الشكل التالي (رقم 08)، حيث مستويات التمكين موضحة

كخطوات منفصلة، ففي المؤسسة التمكينية سوف تسير الأنشطة في الاتجاهات الخمسة في آن

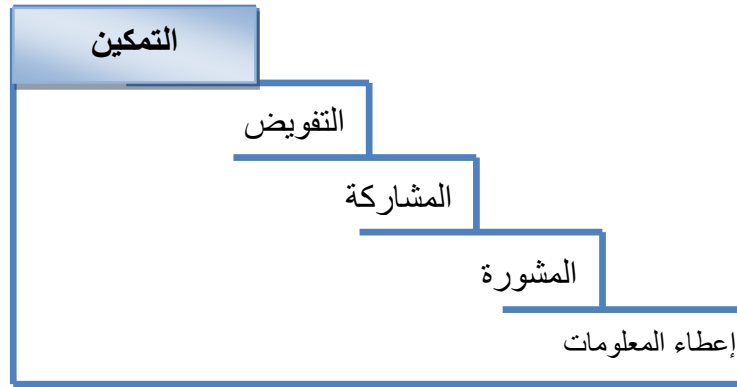
واحد، وهذه الخطوات ربما تؤخذ على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة أو المؤسسة

والإجراء الأفضل هو اخذ هذه العملية خطوة خطوة، بحيث يسبق إعطاء معلومات الاستشارة،

وتسبق الاستشارة المشاركة والمشاركة التفويض والتفويض التمكين الكامل.

والمجموعات المشاركة يجب أن تكتسب الخبرة في الخطوة الأولى قبل الوصول إلى الثانية وهكذا، وفي كل مرحلة سوف يختبر المدبرون والعمال بعضهم البعض في مجال الإخلاص والانفتاح والثقة.

الشكل رقم (08) : الخطوات الأساسية لتمكين العمال



المصدر: عطية حسين أفندي، 2003، ص 42

النشاط المركزي في هذا الشكل هو المشاركة في القرار، وهو يتطلب اهتماما خاصا، إن القرارات الأولية يمكن اتخاذها حين تتوحد مصلحة الطرفين، أما إذا اختلفت مصالحهم، فإن هذه المشاركة ستأخذ شكل التفاوض، الذي يشمل بالضرورة الآليات الرسمية للتفاوض وما شابه، برغم أنه قد يكون مناسباً في بعض الحالات، إلا أنه بشكل عام لا بد أن يوجد أخذ وعطاء حتى يشعر كل من الطرفين بأنه قد جنى بعض الفائدة من هذه المنافسة.

وعندما نتحدث هنا عن الأطراف، فإننا لا نشير فقط إلى إمكان أن يطلب المدير من موظفيه إنجاز عمل يروونه متعباً، برغم أن هذا يعد مثلاً لموقف معين ربما يحدث، إلا أنه ربما يشير أيضاً إلى اثنين من المديرين يتفاوضان، وفي الحالتين يمكن التمييز بين المصلحة العامة وبين الاهتمامات الفردية أو القطاعية، وهذه إحدى المهارات الرئيسية المطلوبة لتحقيق التمكين الفعال.

وبصفة عامة، يمكن تحديد أهم آليات عملية تمكين العمال في الآتي:

❖ تفويض السلطات والمسؤوليات لهم.

❖ مشاركتهم في رؤية الإدارة العليا.

❖ توافر نظم وقواعد وإجراءات العمل.

❖ تدعيم الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار.

7- المناخ الملائم للتمكين النفسي

هناك مجموعة من الممارسات التي تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم للتمكين، هذه الممارسات تؤكد عليها الكثير من الأدبيات، بما فيها كتابات **بفيغر** لا يمكن أن تؤخذ بشكل جزئي وإنما بشكل متكامل ومتوازن بعضها مع بعض، فهناك تداخل بين هذه الممارسات وهناك نوع من التفاعل بينها، أي أن بعضها يعتمد على البعض الآخر، فلا يمكن مثلاً تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون أن يكون هنالك أمان وظيفي، ولا يمكن تحقيق الأمان الوظيفي دون تدريب وكفاءة مناسبة. أما هذه الممارسات فهي:

7-1 الأمان الوظيفي

تلجأ المؤسسات إلى عمليات تسريح الموظفين، وذلك من أجل خفض نفقات العمل وزيادة الأرباح الناجمة عن ترك الموظفين وخاصة من خلال استدلالهم بموظفين مؤقتين آخرين أو من خلال الماكينة Automation أو من خلال التكنولوجيا أو غيرها.

ومنه، فإنّ عدم الاطمئنان وعدم الأمان الوظيفي يخلق خوفاً وتوتراً يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس، وبالتالي يؤدي إلى القيام بالمهام بروح معنوية هابطة، ومن غير تفكير خلاق ومستقل في الأعمال التي يقوم بها، فإنّ الخوف يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع والتمكين، فلا ينتظر من إنسان يتوقع إحالته على التقاعد أو التسريح أن يفكر بهدوء أو أن يخطط ويحمل رؤية المستقبل، وإنما يسيطر على تفكيره الخوف والترقب الذي يرتبط بقرار فصله من العمل، الذي صار سمة في هذا الوقت في الكثير من المؤسسات والأمان الوظيفي في المؤسسة يعطي رسالة للمرعوسين مفادها اهتمام المؤسسة وانتماؤها لموظفيها وهذا يساهم في خلق انتماء متبادل بين الإدارة والموظفين. (سليم

ملحم، 2001، ص 205)

إن الإدارة التي ترى أن موظفيها يمكن الاستغناء عنهم بسهولة، فهي بالمقابل غير مؤهلة لخلق انتماء وولاء متبادل بين الطرفين، ومنه فإن المؤسسة التي تتميز بالأمان الوظيفي وتعلم مقدما أن الموظف سيكون مستقرا في العمل لمدة طويلة من الزمن، فإن ذلك يحتم عليها اختيار الأفضل واختيار من ينسجم مع قيم وثقافة المؤسسة، ولا تستطيع المؤسسة في هذه الحالة الاستهانة في عملية الانتقاء لأنه سينتج عن سوءها بقاء أفراد غير ملائمين لفترة طويلة بسبب التزام المنظمة بسياسة الأمان الوظيفي، الأمر الذي سيكلف المنظمة تكاليف كبيرة بوجود أفراد بأداء متدن وإنتاجية سيئة.

7-2 الانتقائية في التوظيف

الأمن الوظيفي الذي تم الحديث عنه في البند السابق يترتب عليه أن تكون المنظمة حريصة غاية الحرص في انتقاء الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتعني انتقائية في التدريب أن تبذل المؤسسة جهدا خاصا في عمليات التوظيف والتشغيل والانتقاء والتعيين. والجدير بالذكر هنا، أن ممارسات الكثير من المؤسسات والمنظمات في العالم العربي في التوظيف والتعيين تخضع لتأثيرات اجتماعية تؤدي إلى الجنوح بعيدا عن ممارسات المؤسسات الناجحة، وتشتكي الإدارة من أن موظفيها يفتقدون لروح المبادرة والاستقلالية والانتماء وحب العمل والروح المعنوية فضلا عن حب المشاركة والتمكين.

وهذا في واقع الحال قد يعود لممارسات المؤسسة في سوء الانتقاء والتعيين، لذلك فإن أهم مدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق في الانتقاء. (سليم ملحم، 2001، ص 206) وخلاصة القول، أن توافر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من تتوافر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين، هذه المواصفات من الممكن التعرف عليها بشكل مباشر من خلال المقابلات وبناء معايير خاصة للانتقاء يتم اعتمادها في تلك المقابلات.

7-3 الأجور العالية : تنص قوانين سوق العمل على أن ما يتقاضاه الفرد هو مقابل محدد للجهد الذي يبذله، فلا يجوز حسب أسس سوق العمل مثلا أن يتقاضى العامل أكثر من الجهد الذي يقدمه لصاحب العمل، هذا صحيح حسب قوانين سوق العمل، لكن إذا أرادت منظمة ما أن تنتقي أفرادا بنوعيات متميزة وتريد من هؤلاء أن يستمروا في العمل معها ليصبحوا رأس مال حقيقي في المنظمة، فعلى المنظمة ألا تتقيد كثيرا بقوانين سوق العمل، وأن تمنح موظفيها أجورا أعلى من المنافسين، لأن الرواتب العالية تجذب عددا أكبر من المقدمين للوظيفة كما ونوعا، وهذا يساعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأن يكونوا أكثر انتقائية، والانتقائية مهمة جدا في الوصول إلى العمال المرشحين لتحمل مسؤولية أكبر وقدرة على العمل النوعي بكفاءة واقتدار وروح مبادرة وتمكين وتتمكن من انتقاء من لديهم الاستعداد الأكبر للتدريب والتعلم والتطور ودفع رواتب أعلى يساهم في المحافظة على الأفراد من ترك العمل والتسرب إلى المنافسين، وربما تستغل الإدارة منح رواتب أعلى برسالة ضمنية مصاحبة ترتبط بقيمة الموظف، أي أن المؤسسة تثمن عاليا أفرادها، فتعطيهم رواتب أعلى من المنافسين. (سليم ملحم، 2001 ، ص 208)

فقد أكد **Pfeffer** على الفوائد الآتية نتيجة لزيادة أجور العمال :

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي
- زيادة مستوى الإنتاج .
- زيادة مستوى الانتماء .
- تقليل معدل دوران العمل .
- زيادة ربحية المؤسسة .

7-4 الحوافز:

لا يمكن اعتبار الحوافز المادية هي كل شيء، فهناك أيضا حوافز معنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي، هذه الأمور قد يهتم بها الموظف وخاصة في الدول العربية أكثر منها

في الدول الغربية، لأن العربي عنده ثقافة وتربية ترتبط بالتقدير والاحترام والمشاعر أكثر من الغربي الذي يهتم بشكل أكبر في الأمور المادية.

وعندما نتحدث عن العدالة والمساواة في العمل، فإنه من العدالة أيضا أن الناس الذين يتحملون مسؤولية أكبر في تحقيق أداء أكبر وربحية أعلى أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع، فعندما تذهب المكاسب الناجمة عن أداء الموظفين وإنتاجيتهم وولائهم وانتماؤهم وجهدهم الإضافي للمساهمين أو للإدارة العليا، فإن العمال سينظرون إلى هذه الممارسات بنظرة الريبة والشك ويعتقدون بأنها ممارسات غير عادلة، مما يؤدي حتما إلى تقليل ذلك الجهد الذي يبذلونه.

ومن أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العمال ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح وبرامج المشاركة في المكاسب وهي التي تكون عندما يساهم العمال من خلال جهد إضافي بتخفيض النفقات أو زيادة الأرباح عن الحد المتوقع، وهذا له علاقة بتمكين الموظف منحه شعورا بأنه شريك وليس مجرد مستخدم، وهذا الشعور يساهم في تعزيز تحمل المسؤولية لدى العمال ، ويتولد لديهم إحساس بأن المؤسسة هي مؤسستهم وأنهم يمتلكون زمام المبادرة في كثير من الحالات عندما تتولد لديهم هذه المشاعر التي ستساهم حتما في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وخاصة من ناحية الكيف وليس الكم. (سليم ملحم، 2001 ، ص 211)

5-7 الموظف المالك:

هنالك فوائد وإيجابيات عندما يكون الموظف مساهما ومالكا في الشركة التي يعمل بها، ومن أهم هذه الإيجابيات سد الفجوة بين الموظفين من جهة والمساهمين من جهة أخرى، وفي الظروف التقليدية فإن إدارة الشركة عادة ما تستغل الموظفين لصالح المساهمين، وتعظيم أسهمهم ومكاسبهم المالية، ولكن عندما يتحول الموظفون إلى مساهمين أيضا، فهنا تصبح مصالحهم مشتركة مع المساهمين وليست متناقضة معهم، مما يؤدي إلى وحدة في الرؤية والهدف وضبط الصراعات التي قد تنجم عن التناقض في المصالح.

من ناحية أخرى، فإن تحويل الموظفين إلى مالكين بشكل أو بآخر، يشكل لديهم تحولا في التفكير وفي السلوك وفي الممارسة، وتتحوّل بشكل خاص رؤيتهم للمؤسسة على أساس الرؤية طويلة المدى بتبني استراتيجياتها وأهدافها الحقيقية وسياساتها المالية، ويتكون لديهم مشاعر دفاعية بدفاعهم عن مؤسستهم ورفع مستويات الانتماء إليها ضد أي عمليات هجومية من الخارج ضد أي محاولات للاستيلاء أو السيطرة أو الشراء من قبل جهات خارجية.

ومن المزايا التي تتحقق على أرض الواقع في العديد من الشركات اليابانية التي تستخدم هذا الأسلوب، تتمثل في تحسين العلاقات بين الموظفين والمديرين والشعور بمناخ أسري بين العمال والموظفين، وتحسين مستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسؤولية التي تقترن بالتمكين والتفويض، حيث يشعر الجميع بأنهم في مركب واحد يساهمون جميعا في المشاركة الجماعية نحو أهداف مشتركة وغايات محددة، وهذا يساهم أيضا في المحافظة على الأيدي العاملة للبقاء في العمل على المبدأ الياباني في العمل مدى الحياة. (سليم ملحم، 2001 ، ص 212)

7-6 تدفق المعلومات:

إن النقاط السابقة لا تكفي دون تدفق للمعلومات، وإن المشاركة في الأسهم وشعور العاملين بالملكية في النقطة السابقة يعد أصلا على أنه حافز ودافع قوي للمشاركة في المعلومة، والمعلومة هي مصدر قوة لصاحبها تمنحه نوعا من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم.

أما عن العلاقة بين التمكين وتدفق المعلومات، تكمن في أهمية المعلومات ونشرها وتوزيعها وتدريب المرؤوسين على فهمها، وهذا كله ينظر إليه على أنه متطلب أساسي من متطلبات التمكين، فحتى يكون الموظف ممكنا فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وفي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم، في زمن أصبح عمل العامل يعتمد

بالدرجة الأساسية على المعلومة في زمن تعد فيه المعلومات سلاحا قويا للتميز والتفوق والقرار السديد. (سليم ملحم، 2001 ، ص 213)

7-7 المشاركة:

المشاركة تقليديا عبارة عن السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره أمام المدير في القضايا التي تهمه أو القرارات التي يتأثر بها، مع ملاحظة انه ليس من الضروري أن يأخذ الرئيس أو المدير بعين الاعتبار وجهة نظر الموظف عند اتخاذ القرار النهائي، وكان أول من طرح فكرة المشاركة ونادى بها في الإدارة الحديثة جورج التون مايو عند مناقشته موضوع العلاقات الإنسانية في الإدارة في العقد الثالث من هذا القرن، حيث نجد مشاركة العاملين نوعا من أنواع الحوافز المعنوية التي تقدمها الإدارة العليا للعاملين . (المدهون، 1999، ص124)

7-8 روح الفريق وهيكله الوظيفية:

تتمثل مزايا الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي في توفير الرقابة والإشراف المباشر للتأكد من أن الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا فسوف يستغلون وظائفهم ويستغلون الإدارة أيضا. وهناك بديل عن الهيكل التقليدي وهذا البديل يحقق التمكين للموظفين والاستقلالية في أعمالهم على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب، ويتمثل هذا البديل في تطبيق عمل الفرق، فالناس اجتماعيون بطبيعتهم يستمدون سعادتهم من علاقاتهم الاجتماعية، والجماعة عادة تشكل تأثيرا كبيرا على أفرادها، فالفرق يكرس الانسجام من خلال قيم وتقاليد الجماعة التي تنظم ما هو مطلوب من العمل والأداء كما ونوعا، وهذا البديل هو بديل طبيعي، وربما يكون مقبولا أكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية، والفرق الذي تتم رعايته من قبل الإدارة ويتم تقديم الحوافز له هو الفريق الذي يُمنح الاستقلالية أو التمكين المناسب لأداء عمله.

وعندما نقول روح الفريق يقصد بذلك تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل كالسحر على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي على ما هو مقبول وما هو غير مقبول، فتصبح بمنزلة عقد معنوي تحكم تصرفات أعضاء الفريق، دون الحاجة

إلى قوانين مكتوبة ورقابة الفريق هذه أفضل من رقابة المسؤول بسبب تلقائيتها وعفويتها وروح العمل الجماعي الذي هو أساسها. (سليم ملحم، 2001، ص 215)

7-9 التدريب:

إنّ أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بها المديرون هي محاولة التوافق بين التدريب ورفع مهارات الموظفين من جهة، وهيكلية العمل من جهة أخرى بطرق تسمح للموظفين باستغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه، ففي الكثير من الحالات يحصل الأفراد في المؤسسة على التدريب والمهارات التي لا تجد ما يناسبها من وظيفة أو ممارسة داخل المؤسسة فضلا عن عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الإضافية التي يحصل عليها العمال والمديرون في المؤسسة عقب الندوات أو المؤتمرات أو الورش التي يشاركون فيها.

يكتسي التدريب أهمية بالغة استجابة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التكنولوجية الحاصلة في بيئة المنظمة، حيث أصبحت المنظمات تتنافس بما لديها من رأسمال بشري أو عقول عارفة ممكّنة لأفراد يحسن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم فيسهمون بأدائهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. (احمد سيد مصطفى، 2000، ص 247)

ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب فكثير من المنظمات تتفق ملايين الدولارات سنويا على تدريب موظفيها، حيث بلغ متوسط الإنفاق 10% من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات، و نجد البعض الآخر يخصص 25% من مجموع الأجر التي تدفع للعاملين بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل. (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2003، ص 225)

كما يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسؤم، وفرصة بقاء الموظف في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها داخل العمل، بحيث يمكن للموظف التناوب على مواقع

مختلفة ومن موقع إلى آخر حسب الحاجة، علما بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب الموظف مهارات مختلفة في العمل. (سليم ملحم، 2001، ص 217).

7-10 المساواة الاجتماعية

إن المساواة الاجتماعية هي من أهم مقومات التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير أو التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذه. هذا الواقع الذي يعزز المساواة ويعزز عدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود أسرار ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر معلومات مغلوبة.

إن تطبيق مشروع المساواة الاجتماعية سيساهم بشكل كبير في توفير أسلحة جبارة بيد المؤسسات نحو تحقيق الميزة التنافسية لا بواسطة أحدث وسائل التكنولوجيا وإنما بواسطة البشر، عندها يتولد لدى هؤلاء البشر دافعية نحو التمكين والمشاركة وتحمل مسؤولية المؤسسة جنبا إلى جنب مع الإدارة. (سليم ملحم، 2001، ص 218)

7-11 الترقية من الداخل

الترقية من داخل المؤسسة هي عملية اعتماد المؤسسة على شغل الوظائف الشاغرة من خلال ترقية الموظفين وإحلالهم بهذه الوظائف الشاغرة من الداخل بدلا من استقطاب أفراد من خارج المؤسسة، وهذا يشجع الموظفين على الإقبال على برامج التدريب والتطوير أملا بالترقية المرتقبة، وتساعد عملية الترقية من الداخل على المشاركة والتمكين لأنها تعزز ميزان الثقة بين أفراد المؤسسة والإدارة، وتعزز أيضا مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، كما تساهم عملية الترقية من الداخل بدلا من الإحلال الخارجي على زيادة انتماء الموظفين لتوجهات وبرامج التغيير لدى الإدارة بسبب

شعور الموظفين بأن لهم قيمتهم وأهميتهم وأن الإدارة تنظر إليها على أنهم من أهم عناصر العملية الإنتاجية.

ما يعزز الترقية الداخلية وجود الكفاءة والمعرفة والمهارة المتنوعة والمتجددة، ففي بعض المؤسسات لا توجد برامج لدى الإدارة لتدريب الموظفين بشكل مستمر أو تنمية قدراتهم على مواقع متعددة من العمل، فيبقى العامل أو الموظف طيلة فترة حياته المهنية يعمل في نطاق عمل محدود جداً، بدافع أهمية التخصص في العمل التي يفهمها البعض بشكل مغلوط، فهي لا تفيد عندما لا تنطوي على إضافة أي معارف أو مهارات إضافية من قريب أو بعيد، فتصبح عملية إعادة انتشار هؤلاء في غاية الصعوبة، مما يصبح عبئاً على المؤسسة، فتفكر الإدارة في تسريح هؤلاء أو إحالتهم على التقاعد المبكر، أو على الأقل بقائهم في أماكنهم عرضة للملل والروتين وعدم التجديد وكسب معارف ومهارات جديدة. (سليم ملحم، 2001 ، ص 221)

الشكل رقم (09): المناخ الملائم للتمكين الوظيفي



8- معوقات التمكين الوظيفي:

إن عملية التمكين ليست عملية سهلة خاصة، إذا ما أتضح إن هناك عدداً من المحددات الرئيسة التي تقف عائقاً أمام تحقيق فاعلية هذه العملية، فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى عدة معوقات للتمكين، إذ بعض المغربي بعض المعوقات التي قد تحد من تطبيق تمكين العمال والمتمثلة في:

- ❖ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعمال.
 - ❖ زيادة العبء والمسئولية على عمال غير قادرين عليها.
 - ❖ تركيز بعض العمال على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - ❖ زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
 - ❖ زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
 - ❖ إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
 - ❖ زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العمال عند أداء العمل الجماعي.
 - ❖ عدم تمكن بعض العمال من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
 - ❖ اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- (المغربي 2008، ص4)

أما الساعدي وطبقاً لسميث ومولي (Smith & Mouly) فقد أعزى معوقات التمكين إلى ما يلي:

- ❖ عدم الثقة بالإدارة.
- ❖ خوف الإدارة العليا من فقدان القوة.
- ❖ خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم.
- ❖ خوف العمال من تحمل المسؤوليات والمسألة.
- ❖ ضعف مصداقية الإدارة.
- ❖ البناء البيروقراطي التقليدي السائد.

- ❖ انفصال الإدارة عن العمال ماديا وهرميا.
- ❖ عدم الاستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه. (الساعدي، 2011، ص 183)

الفصل الثالث: الفاعلية الذاتية

تمهيد

- 1- مفهوم فاعلية الذات
- 2- علاقة فاعلية الذات ببعض المفاهيم الأخرى
- 3- خصائص فاعلية الذات
- 4- العوامل المؤثرة في فاعلية الذات
- 5- نظريات فاعلية الذات.
- 6- مصادر فاعلية الذات
- 7- أبعاد فاعلية الذات
- 8- تأثير اعتقادات الفرد على فاعليته الذاتية
- 9-

خلاصة

تمهيد

إنّ الحديث عن فاعلية الذات كسمة من سمات الشخصية الإيجابية، وكخاصية تميز الافراد الأكثر ثقة بالنفس والأحسن استغلالاً لقدراتهم وطاقاتهم الإيجابية، يجعلنا نخوض تجربة في المجال الإدراكي والمعرفي للأفراد، وربطه بمجمل السلوكيات والتصرفات والاتجاهات في مختلف جوانب الحياة اليومية، والفرد العامل هو كذلك يدرك الأمور والظروف والمتغيرات حسب ما يملكه وما يكتسبه من خبرات مهنية، وما يتلقاه من معارف وأفكار وقوانين داخل مؤسسته.

وعلى تنوع الأبحاث والدراسات التي تناولت الفاعلية الذاتية لدى الافراد فإنّ هناك نوع من التوافق على مفهومه وبعض المؤشرات الدالة على الفاعلية، انطلاقاً من بعض النظريات والنماذج التي تناولت الموضوع، وهي ما سوف نحاول عرضها وتقديمها من خلال هذا الفصل، حتى نتمكن من فهم حقيقة الفاعلية الذاتية وفصلها عن باقي المفاهيم.

1- مفهوم فاعلية الذات:

بالنظر إلى ما تمّ تناوله حول موضوع الفاعلية الذاتية وما قدمه الباحثون والعلماء في هذا المجال، نجد هناك تنوع وثراء فكري حول هذا المفهوم، وتناول متعدد الأوجه والمجالات المعرفية، وهذا طبعا بتعدد الخلفيات الايديولوجية والانتماء الفكري للباحثين والدارسين لهذه الفاعلية.

ومن التعاريف التي تناولت مفهوم فاعلية الذات نجد:

❖ فاعلية الذات تكوين نظري اقترحه **باندورا** كميكانيزم معرفي يشكل أساساً لتغيير السلوك، وعلى ذلك فإن توقعات الفاعلية تحدد ما إذا كان سلوك المواجهة سوف يبدأ ويستمر في مواجهة العقبات أم لا، كما أن هذه التوقعات تزودنا بمقياس لكمية الطاقة التي يمكن بذلها في جهود المواجهة ولذا فإنها لا تحدد نمط السلوك فحسب، ولكنها تحدد أيضاً أي أنماط السلوك أكثر فاعلية. (محمد عبد الرحمن، 1998، ص 273)

❖ عرّفها **باندورا** (Bandura) بأنها: "حكم يكونه الفرد عن قدراته على تنظيم وتأدية مجموعة من الأفعال المطلوبة لتحقيق أنماط معينة من الأداء" (Bandura, 1977, p.79)

❖ ويرى سيفون وبيك (Cervone & Peake, 1986) أن معتقدات الأشخاص حول فاعلية الذات هي التي تحدد مستوى الدافعية، وينعكس ذلك على المجهود الذي يبذلونه في أعمالهم، وكذلك على المدة التي يستطيعون من خلالها الصمود في مواجهة العقبات والمشكلات، كما أنّه كلما زادت ثقة الفرد في فاعلية الذات تزيد مجهوداته، ويزيد إصراره على تخطي ما يقابله من عقبات، فعندما يواجه الفرد بموقف ما يكون لديه شكوك في قدرته الذاتية فهذا يقلل من مجهوده، مما يؤثر في محاولة حل المشكلات بطريقة ناجحة.

❖ كما عرّفها (Maddux) بأنها: "اعتقاد الفرد بقابليته العامة على عمل الأشياء التي ستوصله إلى ما يريد في الحياة". (Maddux, 1998, p.203)

❖ وعرفها كذلك (Regehr) بأنها: " تشير إلى عملية معرفية عاملة تحدث توقعات يتمكن الفرد بموجبها من حل المشكلات ومواجهة التحديات الجديدة" (Regehr,2000,p334)

❖ وعرفها الدردير (2004) بأنها: " الميكانيزم الذي من خلاله يتكامل الأشخاص، ويطبقون مهاراتهم المعرفية والسلوكية والاجتماعية الموجودة على أداء مهمة معينة، ويعبر عنها بأنها صفة شخصية في القدرة على أداء المهام بنجاح في مستوى معين." ❖ وتمثل فعالية الذات مجموعة الأحكام الصادرة عن الفرد والتي تعبر عن معتقداته حول قدرته على القيام بسلوكيات معينة، ومرونته في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة، وتحدي الصعاب، ومدى مثابرتة للإنجاز، كما يتضمن هذا المفهوم بعض الأبعاد التي أظهرها التحليل العاملي والتي تتضمن الثقة بالنفس، والقدرة على التحكم في ضغوط الحياة، الصمود أمام خبرات الفشل، والمثابرة للإنجاز. (علاء الشعراوي، 2000، ص279)

ويرى باندورا أن فعالية الذات تتأثر بنمطين من التوقعات هما:

- توقعات الفاعلية: وتعنى معتقدات الفرد الذاتية عن قدرته على إنجاز المهام بكفاءة أو عما يستطيع إنجازه.
- توقعات النتائج: وهى عبارة عن تقييمات خاصة يعطيها الفرد لنفسه عن النتائج التي يحققها أو يسعى إليها.

كما تعتبر فعالية الذات من المكونات المهمة للنظرية المعرفية الاجتماعية والتي افترضت أن سلوك الفرد والبيئة، والعوامل الاجتماعية تتداخل بدرجة كبيرة، فالسلوك الإنساني في ضوء نظرية باندورا يتحدد تبادلياً بتفاعل ثلاثة مؤثرات هي:

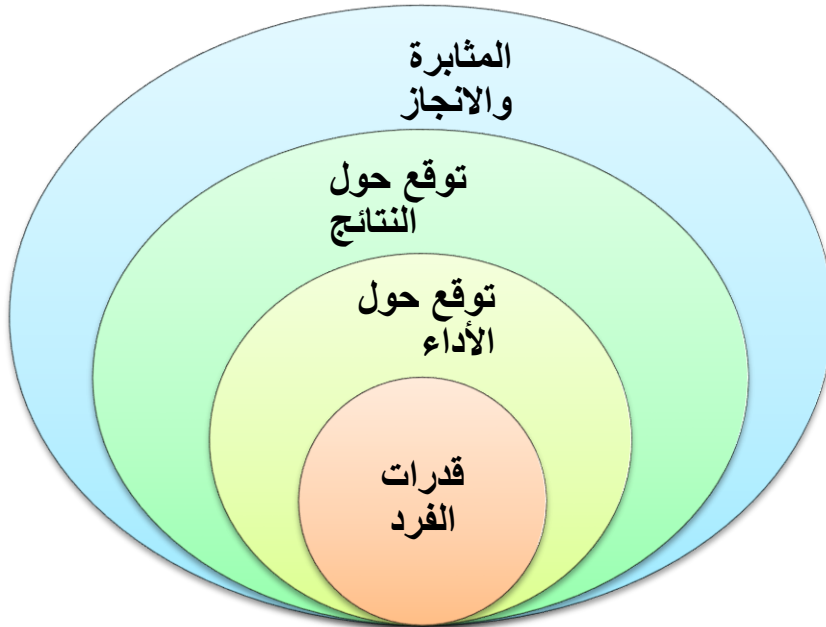
- العوامل الذاتية Personal factors
- العوامل السلوكية Behavioral factors
- العوامل البيئية Environmenal factors

وأطلق على هذه المؤثرات نموذج الحتمية التبادلية. (فتحي عبد الحميد والسيد أبو هاشم، 2008 ص25)

وإذا تأملنا في هذه التعاريف فإننا نلاحظ أن تناولت مفهوم الفاعلية الذاتية على أنها:

- حالة نفسية
- حالات من التوقع
- أحكام ومعتقدات
- ميكانيزم من التكامل
- قدرات

وبالتالي فيمكننا أن نضع مفهوما شاملا للفاعلية الذاتية: وهي الاعتقاد الشخصي للفرد حول قدراته ومهاراته وإمكانية استغلالها في انجاز المهام وحل المشكلات من أجل تحقيق الأهداف الذاتية والاهداف المتوقعة منه في مكان عمله ونشاطه. والشكل التالي يلخص لنا مفهوم الفاعلية الذاتية للموظف:



الشكل رقم (10): توقعات الفاعلية الذاتية

2- علاقة فاعلية الذات ببعض المفاهيم الأخرى:

2-1 فاعلية الذات ومفهوم الذات (Self- Efficacy And Self- Concept):

أكدت الدراسات التي دارت حول موضوع مفهوم الذات على أنه يعتبر حجر الزاوية في الشخصية، واصبح مفهوم الذات الآن ذا أهمية بالغة ويحتل في هذه الأيام مكان القلب في التوجيه والارشاد النفسي وفي العلاج المركز حول العميل أي الممرکز حول الذات. (حامد زهران، 2000، ص60)

ويعرف محمد غنيم مفهوم الذات بأنه "تكوين معرفي منظم موحد ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتقييمات الخاصة بالذات، يبلوره الفرد ويعتبره تعريفاً نفسياً لذاته، ويتكون مفهوم الذات من أفكار الفرد الذاتية المنسقة المحددة الأبعاد عن العناصر المختلفة لكيونته الداخلية أو الخارجية، وتشمل هذه العناصر المدركات والتصورات التي تحدد خصائص الذات كما تظهر إجرائياً في وصف الفرد لذاته كما يتصورها هو (الذات المدركة) والمدركات والتصورات التي تحدد الصورة التي تعتقد أن الآخرين يتصورونها والتي يمثلها الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين (الذات الاجتماعية)، والمدركات والتصورات التي تحدد الصورة المثالية للشخص الذي يود أن يكون (الذات المثالية).

ووظيفة مفهوم الذات وظيفة دافعية وتكامل وتنظيم وبلورة عالم الخبرة المتغير الذي يوجد الفرد في وسطه، ولذا فانه ينظم ويحدد السلوك، أما فاعلية الذات لا تحتوى على الشعور بالذات ومفهوم الذات اشمل وأعم من فاعلية الذات، ومفهوم الذات يحتوى على الكفاءة والشعور بالذات في السلوكيات التي يؤديها الفرد. (محمد غنيم، 2001، ص85)

وبالتالي فإذا كان مفهوم الذات مفهوماً واسعاً وشاملاً ويتضمن مختلف التصورات والادراكات التي يأخذها الفرد عن ذاته وعن مكوناتها وجوانبها النفسية فإنّ فاعلية الذات هي جانب من جوانب الذات والذي يهتم بمعتقدات الفرد حول قدرته على الأداء والانجاز والنجاح، وهو ما يحدد سلوكه الوظيفي والمهني.

2-2 فاعلية الذات وتقدير الذات (Self Efficacy & Self – esteem):

يعرف رونزبرج تقدير الذات على أنه "اتجاهات الفرد الشاملة سالبة كانت أو موجبة نحو نفسه"، وهذا يعني أن تقدير الذات المرتفع معناه أن الفرد يعتبر نفسه ذات قيمة وأهمية، بينما تقدير الذات المنخفض يعني عدم رضا الفرد عن نفسه أو رفضه لذاته. (محمود عكاشة، 1990، ص87)

كما يعرف عبد الرحيم تقدير الذات على أنه "مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات التي يستدعيها الفرد عندما يواجه العالم المحيط به، فهو حكم الشخص تجاه نفسه، وقد يكون هذا الحكم بالموافقة أو الرفض.

ويشير صابر عبد القادر (2003) إلى أن تقدير الذات يدور حول حكم الفرد على قيمته بينما مفهوم فاعلية الذات يدور حول اعتقاد الفرد في قدرته على إنجاز الفعل في المستقبل وأن تقدير الذات يعني بالجوانب الوجدانية والمعرفية معاً، وأما فاعلية الذات فهي غالباً معرفية وأن مفهوم تقدير الذات وفاعلية الذات بعدان هاما لمفهوم الذات لأنهما يساهمان في صياغة مفهوم الفرد عن نفسه (مفهوم الذات).

وأيضاً يؤثر كل منهما على الآخر فالأفراد الذين يدركون أنفسهم على أنهم ذو قيمة ومؤثرين وناجحين (تقدير ذات مرتفع) بشكل عام سوف يتنبأ لهم باحتمالات النجاح في المهام حيث أن هذه الاحتمالات تكون مرتفعة (فاعلية ذات مرتفعة) عن أولئك الذين يرون أنفسهم أقل كفاءة وتأثيراً ونجاحاً وقيمة (تقدير ذات إجمالي منخفض).

ومن خلال هذا التكامل بين فاعلية الذات وتقدير الذات نلاحظ أن تقدير الذات المرتفع لدى الفرد يدفعه لتكون له فاعلية ذات مرتفعة، والفرق بينهما أن تقدير الذات اعتقاد داخلي وفاعلية الذات هي توظيف للقدرات والطاقات الداخلية التي تحفز عن طريق تقدير الذات والظروف المحيطة.

2-3 فاعلية الذات وتحقيق الذات (Self Efficacy & self – Actualization)

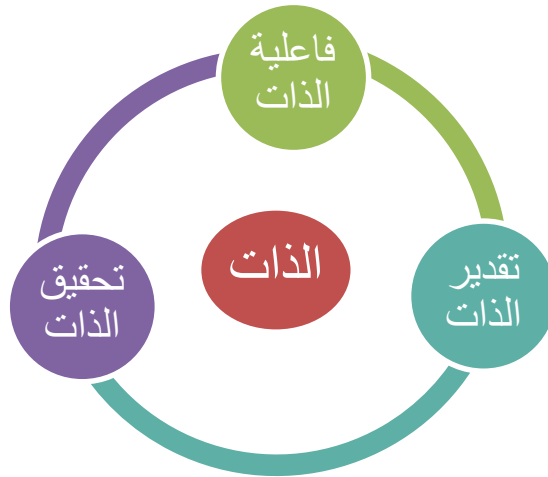
تعرف راوية دسوقي (1990) تحقيق الذات على انه عملية تنمية مواهب الفرد وتفهم وتقبل ذاته.

وترى فاطمة العامري أن تحقيق الذات عملية نشطة تسعى بالفرد ليكون ويصبح

موجها من داخله ومتكاملا على مستويات التفكير والشعور والاستجابة الجسدية .

وفي ذلك يذكى يرى علاء الشعراوي (2000) أن تحقيق الذات حاجة تدفع الفرد إلى توظيف إمكانياته وترجمتها إلى حقيقة واقعة ويرتبط بذلك التحصيل، والإنجاز، والتعبير عن الذات ولذلك فان تحقيق الفرد لذاته يشعره بالأمن والفاعلية وأنّ عجز الفرد وإمكاناته يشعره بالنقص والدونية، وخيبة الأمل، مما يعرضه للقلق، والتشاؤم، إلا أنّ فاعلية الذات تمثل عنصراً كبيراً في العمليات الدافعية.

وعليه فإننا نلاحظ أنّ الذات مفهوم شامل، وتقدير الذات هو من المؤشرات الإيجابية التي تساهم في تحقيق الذات ومن تمّ الوصول إلى فاعلية الذات، كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم (11): الذات والمفاهيم المتعلقة بها

3- خصائص الفاعلية الذاتية:

هناك خصائص عامة للفاعلية الذاتية وهي:

- مجموعة الأحكام والمعتقدات والمعلومات من مستويات الفرد وإمكاناته ومشاعره وثقة الفرد في النجاح وأداء عمل ما
 - وجود قدر من الاستطاعة سواء كانت فسيولوجية أم عقلية أم نفسي ، بالإضافة إلى توافر الدافعية في الموقف.
 - توقعات الفرد للأداء في المستقبل .
 - إنها لا تركز فقط على المهارات التي يمتلكها الفرد ولكن أيضا على حكم الفرد على ما يستطيع أدائه مع ما يتوافق لديه من مهارات ، فعالية الذات هي الاعتقاد بأن الفرد يستطيع تنفيذ أحداث مطلوبة.
 - هي ليست سمة ثابتة ومستقرة في السلوك الشخصي فهي مجموعة من الأحكام لا تتصل بما ينجزه الشخص فقط ، ولكن أيضا بالحكم على ما يستطيع انجازه وأنها نتاج للقدرة الشخصية.
 - إن فاعلية الذات تنمو من خلال تفاعل الفرد مع البيئة ومع الآخرين كما تنمو بالتدريب واكتساب الخبرات المختلفة.
 - إن فاعلية الذات ترتبط بالتوقع والتنبؤ ، ولكن ليس بالضرورة أن تعكس هذه التوقعات قدرة الفرد وإمكاناته الحقيقية، فمن الممكن أن يكون الفرد لديه توقع بفاعلية ذات مرتفعة وتكون إمكاناته قليلة.
 - تتحدد فاعلية الذات بالعديد من العوامل مثل صعوبة الموقف ، كمية الجهد المبذول مدى مثابرة الفرد.
 - إن فاعلية الذات ليست مجرد إدراك وتوقع فقط ، لكنها يجب أن تترجم إلى بذل جهد وتحقيق نتائج مرغوب فيها.
- وهذه الخصائص يمكن من خلالها إخضاع فاعلية الذات الايجابية للتنمية والتطوير، وذلك بزيادة التعرض للخبرات التربوية المناسبة. (غالب بن محمد علي، 2009، ص 86)

4-العوامل المؤثرة في فاعلية الذات:

لقد تم تصنيف العوامل المؤثرة في فاعلية إلى ثلاث مجموعات هي:

المجموعة الأولى- التأثيرات الشخصية: لقد أشار زيمرمان إلى أن إدراك فاعلية الذات

تعتمد على أربع مؤثرات شخصية: (سالم، 2008، ص54)

❖ **المعرفة المكتسبة:** وذلك وفقاً للمجال النفسي لكل منهم.

❖ **عمليات ما وراء المعرفة:** هي التي تحدد التنظيم الذاتي.

❖ **الأهداف:** إذ أن الطلاب الذين يركنون على أهداف بعيدة المدى أو يستخدمون عمليات

الضغط لمرحلة ما وراء المعرفة قيل عنهم أنهم يعتمدون على إدراك فاعلية الذات لديهم

وعلى المؤثرات وعلى المعرفة المنظمة ذاتياً.

❖ **المؤثرات الذاتية:** وتشمل قلق الفرد ودافعية مستوى طموحه وأهدافه الشخصية.

المجموعة الثانية- التأثيرات السلوكية وتشمل ثلاث مراحل حسب باندورا (1977):

❖ **ملاحظة الذات :** إذ أن ملاحظة الفرد لذاته قد تمده بمعلومات عن مدى تقدمه نحو

انجاز احد الأهداف .

❖ **الحكم على الذات :** وتعني استجابة الطلاب التي تحتوي على مقارنة منظمة لأدائهم

مع الأهداف المطلوب تحقيقها وهذا يعتمد على فاعلية الذات وتركيب الهدف .

❖ **رد فعل الذات الذي يحتوي على ثلاثة ردود هي:**

• ردود الأفعال السلوكية وفيها يتم البحث عن الاستجابة التعليمية النوعية.

• ردود الأفعال الذاتية الشخصية وفيها يتم البحث عما يرفع من استراتيجيتهم أثناء عملية

التعلم .

• ردود الأفعال الذاتية البيئية وفيها يبحث الفرد عن أنسب الظروف الملائمة لعملية التعلم

المجموعة الثالثة- التأثيرات البيئية: لقد أكد باندورا (1977) موضوع النمذجة في تغيير

إدراك الفرد لفاعلية ذاته مؤكداً على الوسائل المرئية.

5- نظريات فعالية الذات:

1-5 نظرية بادورا:

يعد بادورا من أشهر العلماء الذين تناولوا موضوع الفاعلية الذاتية، وكتب حوله العديد من المقالات والكتب، حيث أسس نظرية فاعلية الذات انطلاقاً من النظرية المعرفية الاجتماعية، التي وضع أسسها وأكد فيها بأن الأداء الإنساني يمكن أن يفسر من خلال المقابلة بين السلوك ومختلف العوامل المعرفية، الشخصية والبيئية، وحسب ما قدمه في كتابه "أسس التفكير والأداء فقد حدد مجموعة من الافتراضات التي تقوم عليها النظرية المعرفية الاجتماعية، وتمثلت فيما يلي:

- يمتلك الأفراد القدرة على عمل الرموز والتي تسمح بإنشاء نماذج داخلية للتحقق من فاعلية التجارب قبل القيام بها، وتطوير مجموعة مبتكرة من الأفعال والاختبار الفرضي لهذه المجموعة من الأفعال من خلال التنبؤ بالنتائج والاتصال بين الأفكار المعقدة وتجارب الآخرين.
- معظم أنواع السلوك ذات هدف معين، كما أنها موجهة عن طريق القدرة على التفكير المستقبلي، كالتنبؤ أو التوقع، وهي تعتمد بشكل كبير على القدرة على عمل الرموز.
- يمتلك الأفراد القدرة على التأمل الذاتي، والقدرة على تحليل وتقييم الأفكار والخبرات الذاتية، وهذه القدرات تتيح التحكم الذاتي في كل من الأفكار والسلوك.
- يمتلك الأفراد القدرة على التنظيم الذاتي، عن طريق التأثير على التحكم المباشر في سلوكهم، وعن طريق اختيار أو تغيير الظروف البيئية، والتي بدورها تؤثر في السلوك، كما يضع الأفراد معايير شخصية لسلوكهم، ويقومون بتقييم سلوكهم بناء على هذه المعايير، وبالتالي يمكنهم بناء حافظ ذاتي يدفع ويرشد السلوك.
- يتعلم الأفراد عن طرق ملاحظة سلوك الآخرين ونتائجها، والتعلم عن طريق الملاحظة يقلل بشكل كبير من الاعتماد على التعلم عن طريق المحاولة والخطأ، ويسمح

بالاكتساب السريع للمهارات المعقدة، والتي ليس من الممكن اكتسابها فقط عن طريق الممارسة.

- كل من القدرات السابقة (القدرة على عمل الرموز، التفكير المستقبلي، والتأمل الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتعلم بالملاحظة) هي نتيجة تطور الميكانيزمات والأبنية النفسية العصبية المعقدة، حيث تتفاعل كل من القوى النفسية والتجريبية لتحديد السلوك ولتزويده بالمرونة اللازمة.

- تتفاعل كل من الأحداث البيئية والعوامل الذاتية الداخلية (معرفية، وانفعالية، وبيولوجية) والسلوك بطريقة متبادلة. فالأفرد يستجيبون معرفياً وانفعالياً وسلوكياً إلى الأحداث البيئية، ومن خلال القدرات المعرفية يمارسون التحكم على سلوكهم الذاتي، والذي بدوره يؤثر ليس فقط على البيئة ولكن أيضاً في الحالات المعرفية والانفعالية والبيولوجية، ويعد مبدأ الحتمية المتبادلة من أهم افتراضات النظرية المعرفية الاجتماعية. (الجاسر، 2007، ص30)

ووفقاً لمقدمه بادورا فإن المتعلم يحتاج إلى عدد من العوامل المتفاعلة (شخصية، سلوكية وبيئية)، ويقصد بالعوامل الشخصية معتقدات الفرد حول قدراته واتجاهاته. ويشير بادورا إلى عدم وجود أفضلية لأي من العوامل الثلاثة المكونة لنموذج الحتمية التبادلية في إعطاء الناتج النهائي للسلوك، وأن كل عامل من هذه العوامل يحتوي على متغيرات معرفية، من بين هذه المتغيرات التي تحدث قبل قيام الفرد بالسلوك ما يسمى بالتوقعات أو الأحكام، سواء كانت هذه التوقعات أو الأحكام خاصة بإجراء سلوك ما أو الناتج النهائي له، وهو ما سماه بادورا بفاعلية الذات وتعني "أحكام الفرد أو توقعاته عن أدائه للسلوك في موقف يتسم بالغموض وتتعكس هذه التوقعات على اختيار الفرد الأنشطة المتضمنة في الأداء والمجهود المبذول ومواجهة المصاعب وانجاز السلوك، وأن الأفراد يقومون بمعالجة وتقدير ودمج مصادر المعلومات المتنوعة المتعلقة بقدراتهم، وتنظيم سلوكهم الاختياري وتحديد المبذول اللازم لهذه القدرات، وبالتالي تمتلك التوقعات المتعلقة بالفاعلية الذاتية القدرات

الخلاقة، والاختيار المحدد للأهداف والأحداث ذات الأهداف الموجهة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف، والإصرار في مواجهة الصعوبات والخبرات الانفعالية" (bandura, 1988, p20)

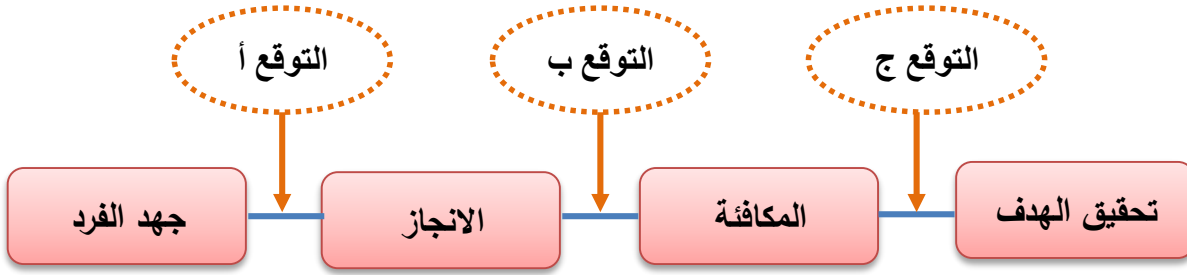
نظرية التوقع (victor froom):

طور هذه النظرية فكتور فروم (1964) وترى أنّ دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأنّ لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأنّ القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد. (العميان محمود، 2005، ص 268).

وترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد . (أحمد ماهر 2008 ، ص 154)
وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه، الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي: (راوية حسن، 2004 ، ص 133)

- **الجاذبية) المنفعة:** (وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.
- **الارتباط بين الأداء والعائد) المكافأة:** (وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.
- **الارتباط بين الجهد والأداء:** وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع:



الشكل رقم (12): نظرية فروم للتوقع

المصدر: موسى سلامة اللوزي، 2009، ص112

وإذا تمعنا في محتوى هذه النظرية وفي طبيعة التوقعات ومغزاها فإنه يمكن ان نستخلص

مجموعة من العلاقات:

- توجد علاقة بين الجهود المبذولة من طرف العامل والإنجاز المراد تحقيقه.
 - توجد علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها.
 - توجد علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للعامل وبين تحقيق الهدف المراد إنجازه.
- لذا فإنّ نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعة ترابطها لتحقيق أهداف العامل وأهداف المنظمة على حد سواء.

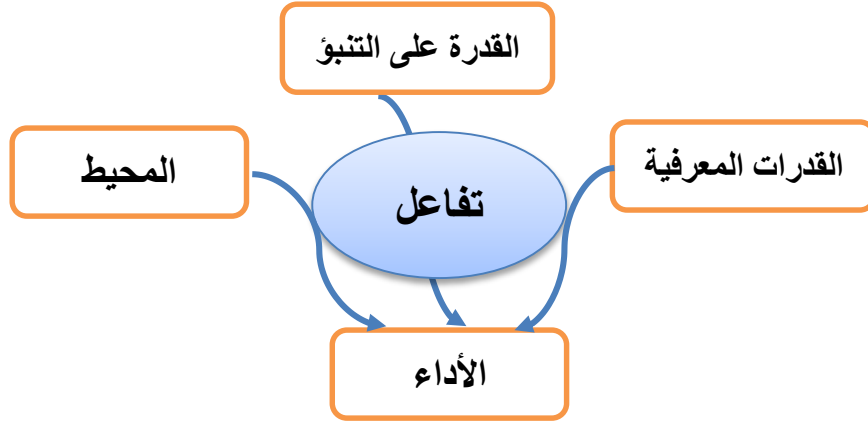
5-2 نظرية شيلي وميرفي shell, Murphy :

يشير كل من شيلي وميرفي أنّ فاعلية الذات هي عبارة عن ميكانيزم ينشأ من تفاعل الفرد مع المحيط مع استخدام قدراته المعرفية والمهارات الاجتماعية والسلوكية الخاصة بالموقف، حيث تعكس ثقة الفرد بنفسه وإمكاناته للنجاح في أداء الموقف، أما الناتج النهائي للسلوك يتحدد من خلال العلاقة بين أداء الموقف بنجاح وما يتصوره الفرد عن طبيعة هذه المخرجات.

ويظهر من خلال النظرية أنّ التوقعات عند الفرد بما يتعلق بالفاعلية الذاتية تعبر عن إدراكه لقدراته المعرفية، وكذلك مهاراته الاجتماعية والسلوكية الخاصة بالأداء أو المهمة المتضمنة في السلوك، وهذا بدوره ينعكس على مدى ثقة الفرد بنفسه، والقدرة على التنبؤ بما

يلزم الموقف من إمكانيات، والقدرة على استخدامها في أداء الموقف، وفاعلية الذات تتبع من السمات الشخصية العقلية، الاجتماعية والانفعالية. (النجار، 2012، ص49)

وانطلاقاً من أفكار ومبادئ النظرية يمكننا تلخيصها في الشكل التالي:



الشكل رقم (13): مبادئ نظرية شيلي وميرفي

3-5 نظرية شفارتسر (Schwarzer):

ينظر شفارتسر للفاعلية الذاتية على أنها عبارة عن بعد ثابت من أبعاد الشخصية، تتمثل في قناعات ذاتية، وفي القدرة على التغلب على المتطلبات والمشكلات الصعبة التي تواجه الفرد خلال التصرفات الذاتية، وأن توقعات الفاعلية الذاتية تنسب لها وظيفة توجيه السلوك، وتقوم على التحضير أو الإعداد للتصرف، وضبطه والتخطيط الواقعي له، لأنها تؤثر في الكيفية التي يشعر ويفكر بها الناس، فهي ترتبط على المستوى الانفعالي بصورة سلبية مع مشاعر القلق والاكتئاب والقيمة الذاتية المنخفضة، وترتبط على المستوى المعرفي بالميول التشاؤمية وبالتقليل من قيمة الذات، ويبين شفارتسر أنه كلما زاد اعتقاد الإنسان بامتلاكه سلوكيات توافقية من أجل التمكن من حل مشكلة ما بصورة عملية، كان أكثر اندفاعاً لتحويل هذه القناعات أيضاً إلى سلوك فاعل. (Schwarzer, 1994,p105)

وعندما يواجه الفرد مشكلة ما أو موقف يتطلب الحل، فإن الفرد قبل أن يقوم بسلوك معين يعزو لنفسه القدرة على القيام بهذا السلوك، وهذا ما يشكل الشق الأول من الفاعلية الذاتية، في حين يشكل إدراك هذه القدرة الشق الثاني من الفاعلية الذاتية، أي عندما يكون مقتنعاً على

أساس من المعرفة والقدرة، بأنه يمتلك الفاعلية اللازمة للقيام بسلوك ما بصورة ناجحة فإنه بذلك يوجه سلوكه نحو جهة معينة. (زيدان، 2001، ص08)

ومن خلال ما قمنا بتقديمه من هذه النظريات وما حملته من مفاهيم ومحددات لفاعلية الذات فإننا نلاحظ أنها أجمعت على أهمية اعتقادات الفرد وإدراكه للمواقف وللأعمال، هذا الإدراك ينتج عن مجمل المعارف والخبرات التي اكتسبها الفرد في الماضي والتي تؤثر تأثيراً واضحاً على الخبرات المستقبلية إيجاباً وسلباً، وهو ما يحدد سلوكياتهم وتفاعله في بيئتهم. ويختلف مستوى فاعلية الذات بين الأفراد باختلاف اعتقاداتهم وخبراتهم في المواقف المحددة، وفي تفاعلهم مع محددات البيئة والمتغيرات المحيطة بهم، وكلما توفرت لدى الفرد قدرات على التنبؤ وقدرات عقلية ومعرفية وتوافق بين الخبرات المكتسبة كلما كانت هناك فاعلية ذاتية مرتفعة.

ومن خلال عرض النظريات السابقة لفاعلية الذات، نجد أنها تؤكد على أن جميع العمليات التي تحدث التغيرات النفسية والسلوكية تعمل على تعديل الشعور بفاعلية الذات، كما أنها تشير إلى معتقدات الفرد في قدرته على ممارسة التحكم في الأحداث التي تؤثر في حياته، فهي لا تهتم بالمهارات التي يمتلكها الفرد فحسب، وإنما تهتم أيضاً بما يستطيع الفرد عمله بالمهارات التي يمتلكها.

وحسب هذه النظريات فإننا لاحظنا أن نظرية باندورا هي أشمل نظرية وأدقها في تحديد أبعاد ومؤشرات الفاعلية الذاتية، وكذا أساليب قياسها ووفرت مجال نظري واسع وثري نستمد من خلاله مختلف جوانب فاعلية الذات ومحدداتها، وتستند عليها مجمل الدراسات والأبحاث. وعليه وفي دراستنا هذه سنحاول الاستفادة بشكل كبير من أفكار نظرية باندورا حول الفاعلية الذاتية، وتبني العديد من النقاط الذي تناولتها هذه النظرية، دون إهمال لباقي الأفكار والمعارف التي قدمتها لنا باقي النظريات.

6- مصادر فاعلية الذات:

يوجد أربعة مصادر لفاعلية الذات وفقاً لما اقترحه باندورا :

1- الإنجازات الأدائية:

ويمثل المصدر الأكثر تأثيراً في فاعلية الذات لدى الفرد لأنه يعتمد أساساً على الخبرات التي يمتلكها، فالنجاح عادة يرفع توقعات الفاعلية بينما الإخفاق المتكرر يخفضها، والمظاهر السلبية للفاعلية مرتبطة بالإخفاق، وتأثير الإخفاق على الفاعلية الشخصية يعتمد جزئياً على الوقت والشكل الكلي للخبرات في حالة الإخفاق، وتعزيز فاعلية الذات يقود إلى التعميم في المواقف الأخرى وبخاصة في أداء الذين يشكون في ذواتهم من خلال العجز واللافاعلية الشخصية، والإنجازات الأدائية يمكن نقلها بعدة طرق من خلال النمذجة المشتركة حيث تعمل على تعزيز الإحساس بالفاعلية الذاتية لدى الفرد.

وفيما يتعلق بمصدر الإنجازات الأدائية، يمكن الإحساس به من خلال الأنشطة العادية للإنسان وممارسته اليومية، وهو أهم مصدر للمعلومات حول الفاعلية الذاتية، حيث تشكل محاولات الإنسان للأداء الجيد والإنجاز والتفوق الأساسي الذي سيبنى وينمي إحساس الفرد بالفاعلية الذاتية ويزيد من ثقته وقدرته على ممارسة وأداء السلوك الملائم والمناسب، بينما إحباطه أو إخفاقه في ممارسة السلوك يصاحبه الشعور باليأس والتشاؤم وإحساس بالعجز وانعدام الثقة في الذات، في مجال الصحة السلوكية يحصل الناس على معلومات ذات صلة بالفاعلية من خلال نشاطهم اليومي، حيث أن الأفراد الذين تنقصهم القدرة على ممارسة نشاط معين يميلون إلى الشعور بالإحساس بالفاعلية بعد مشاركتهم في ذلك النشاط بصفة منظمة ولبعض الوقت، والأشخاص الذين يحافظون مثلاً على وزن عادي أو سليم لهم القدرة على امتلاك شعور أو إحساس قوي بالفاعلية نظراً لقدرتهم على ممارسة السلوكيات والعادات الغذائية السليمة بصفة مستمرة، وبالتالي تعتبر الإنجازات الأدائية أهم مصدر للمعلومات ذات الصلة بالفاعلية، لأنها تتبع من خبرات الفرد الحقيقية وممارسته الأدائية الناجحة، وهي

بذلك تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في فاعلية الذات. (مفتاح محمد عبد العزيز، 2010 ص162)

ويعتقد الشخص ذو الفاعلية الذاتية العالية أنه قادر على إنجاز سلوك ولديه الرغبة في متابعة النشاط بالرغم من الصعوبات التي تواجهه؛ كما أن الاعتقاد بعدم الفاعلية نتيجة الفشل يعيق استعداد الشخص لمواجهة الصعاب. كما تتطور اعتقادات الفاعلية من إدراك الشخص لكفاءته في أداء السلوك، وتنتج المعتقدات الغير فعالة من فشل في توقعات أداء الشخص. وتشير الأغلبية إلى اختصاصات العمل التي فيه يحكم الناس على أنفسهم بالفاعلية.

2-الخبرات البديلة (Vicarious experience):

ويشير هذا المصدر إلى الخبرات غير المباشرة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد، فرؤية آراء الآخرين للأنشطة والمهام الصعبة يمكن أن تنتج توقعات مرتفعة مع الملاحظة الجيدة أو المركزة والرغبة في التحسن والمثابرة مع المجهود، ويطلق على هذا المصدر "التعلم بالنموذج وملاحظة الآخرين" فالأفراد الذين يلاحظون نماذج ناجحة يمكنهم استخدام هذه الملاحظات لتقدير فعاليتهم الخاصة.

ويعني هذا المصدر التعلم بالملاحظة، حيث يميل الفرد إلى ملاحظة غيره من الناس لكي يتعلم أو يستفيد من خبراتهم وانجازاتهم، لان ملاحظة الآخرين وتقليدهم وخاصة النماذج الايجابية منهم يعلمنا مهارات مفيدة وينقل إلينا الشعور والإحساس بالفاعلية على أننا قادرون على تحقيق ممارسات مباشرة ناجحة مثلهم ، وهكذا وحسب مصدر النمذجة، فان الناس يعرفون قدراتهم من خلال مقارنتهم لغيرهم من الناس وأن نجاح الآخرين وخبراتهم الناجحة تعتبر كلها مصدر تنمية للفاعلية الذاتية ، فمثلا قد يشعر شخص ما بإحساس متزايد بفاعلية الذات فيما يخص قدرته على مزاوله برنامج نشاط معين على مدى شهور إذا رأى صديقا له يتمتع بإمكانيات مماثلة بأنه قد نجح في ذلك، وفي نفس الوقت فشل الآخرين في الأداء قد يقلل من فاعلية الذات بدرجة كبيرة. (مفتاح عبد العزيز، 2010 ص 163)

3- الإقناع اللفظي (Verbal persuasion):

ويعني الحديث المتعلق بخبرات معينة للآخرين والإقناع بها من قبل الرد أو معلومات تأتي للفرد لفظياً عن طريق الآخرين فيما قد يكسبه نوعاً من الترغيب في الأداء أو الفعل، ويؤثر على سلوك الشخص أثناء محاولاته لأداء المهمة.

يعمل الإقناع اللفظي على رفع فاعلية الذات أو خفضها، ولكي يتحقق ذلك ينبغي أن يثق الشخص بالقائم على الإقناع وبالنصائح أو التحذيرات التي تصدر عنه، وأن يكون النشاط الذي يُنصح الفرد بأدائه ضمن حسيمة هذا الفرد السلوكية، وذلك لأنه لا يوجد إقناع لفظي يستطيع أن يغير حكم شخص على فاعليته الذاتية، وقدرته على القيام بعمل يستحيل أدائه في ظل مقتضيات الموقف الفعلي. (جابر، 1986، ص 441)

ويعد الإقناع الاجتماعي مصدر تأثير هام يعمل على تنمية الفاعلية الذاتية حيث يعتمد الناس في هذا الشأن على آراء الآخرين وانطباعاتهم بصفة كبيرة في محاولة اقتناعهم بشأن قدرتهم على تحقيق انجازات هامة في حياتهم. (عثمان يخلف، 2001، ص 106)

ويعد الإقناع اللفظي مهم أ لحت الآخرين على بذل الجهد لتحقيق النجاح، وتعزيز المهارات والإحساس بالكفاءة الشخصية، والتخطيط لمواقف النجاح، وتجنب مواقف الفشل. (Bandura, 1994, p73)

إنّ الإقناع الاجتماعي له دور هام في تقدم الإحساس بالفاعلية الشخصية ويستطيع الفرد أن ينجز بنجاح، وان الأفراد الذين لديهم قدرة على الإقناع الاجتماعي يملكون قدرة خاصة في المواقف الصعبة، كما أن الإقناع الاجتماعي يحدث زيادة في مستوى فاعلية الذات.

4- الحالة النفسية والفيزيولوجية (Psychological and physiological state):

وتشير إلى العوامل الداخلية التي تحدد للفرد ما إذا كان يستطيع تحقيق أهدافه أم لا، وذلك باعتبار بعض العوامل الأخرى مثل: القدرة المدركة للنموذج والذات، وصعوبة المهمة،

والمساعدات التي يمكن أن يحتاجها للأداء والمجهود الذي يحتاجه الفرد. (عبد الله والعقاد، 2009، ص13)

ويمكن من خلال الحالة الفسيولوجية أن يتمكن الناس إلى حد كبير من تحديد ومعرفة مدى ثقتهم وقدرتهم على ممارسة سلوكيات صحية معينة بناء على مؤشرات فسيولوجية داخلية، فعدم وجود أعراض جانبية بعد تخليه مثلا على عادة التدخين ، بينما وجود حالة التوتر والقلق والاستثارة الانفعالية يعكس إخفاقه أو فشله في مواجهة هذا التغيير ويتجه الفرد إلى سوء التوافق، عكس ذلك نجد أن الأفراد الذين لا تظهر عليهم علامات الاستثارة الفسيولوجية عند تعاملهم أو مواجهتهم لموقف معين لهم إحساس متزايد بالفاعلية على مواجهة ذلك التحدي بنجاح وبالتالي هم أكثر احتمالا من غيرهم على تحقيق النجاح في ممارستهم المختلفة في أساليب الحياة. (مفتاح محمد عبد العزيز، 2010 ، ص164)

إن هذه المصادر ليست ثابتة دائما ولكنها معلومات لها صلة وثيقة بحكم الشخص على قدراته سواء كانت متصلة بالانجازات الأدائية أو الخبرات البديلة أو الإقناع الاجتماعي أو الحالة الفسيولوجية والنفسية ، وان نظرية التعلم الاجتماعي تسلم بان هناك ميكانيزم عام في الإنسان يمكنه تغيير السلوك ، وان الفعالية الذاتية هي أفضل منبئ بالسلوك الشخصي. (أبو هاشم، 2003 ، ص44)

7-أبعاد الفعالية الذاتية :

حدّد باندورا ثلاث أبعاد تتغير الفعالية الذاتية تبعاً لها وهذه الأبعاد هي:

1-7 قدر الفاعلية:

ويقصد بها مستوى قوة دوافع الفرد للأداء في المجالات والمواقف المختلفة، ويختلف هذا المستوى تبعاً لطبيعة أو صعوبة الموقف، ويبدو قدر الفاعلية بصورة أوضح عندما تكون المهام مرتبة وفقاً لمستوى الصعوبة والاختلافات بين الأفراد في توقعات الفاعلية، ويمكن تحديدها بالمهام البسيطة المتشابهة، ومتوسطة الصعوبة، ولكنها تتطلب مستوى أداء شاق

في معظمها، ومع ارتفاع مستوى فاعلية الذات لدى بعض الأفراد فإنهم لا يُقبلون على مواقف التحدي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تدني مستوى الخبرة، والمعلومات السابقة. (أبو هاشم، 1994، ص48)

وهو يختلف تبعاً لطبيعة وصعوبة الموقف، ويتضح قدر الفاعلية عندما تكون المهام مرتبة وفق مستوى الصعوبة، والاختلافات بين الأفراد في توقعات الفاعلية ويتحدد هذا البعد كما يشير باندورا من خلال صعوبة الموقف، ويظهر هذا القدر بوضوح عندما تكون المهام مرتبة من السهل للصعب لذلك يطلق على هذا البعد مستوى صعوبة المهمة. (غالب بن محمد علي، 2008، ص85)

ويؤكد باندورا في هذا الصدد أن طبيعة التحديات التي تواجه الفاعلية الشخصية يمكن الحكم عليها بمختلف الوسائل مثل مستويات الإتقان، بذل الجهد، الدقة، الإنتاجية، التهديد، التنظيم الذاتي المطلوب فمن خلال التنظيم الذاتي فإن القضية لم تعد أن فرداً إما يمكن أن ينجز عملاً معيناً عن طريق الصدفة ولكن هي كل فرد ما لديه من الفاعلية لينجز بنفسه وبطريقة منظمة من خلال مواجهة مختلف حالات العدول عن الأداء. (غالب بن محمد علي، 2008، ص85)

ويرى الزيات أن قدر الفاعلية لدى الأفراد يتباين بتباين عوامل عديدة أهمها :

مستوى الإبداع أو المهارة، ومدى تحمل الإجهاد، ومستوى الدقة، والإنتاجية، ومدى تحمل الضغوط، والضبط الذاتي المطلوب.

ومن المهم هنا أن تعكس اعتقادات الفرد وتقديره لذاته بأن لديه قدر من الفاعلية يمكنه من أداء ما يوكل إليه أو يكلف به دائماً وليس أحياناً. (الزيات، 2001، ص491)

2-7 العمومية:

ويشير هذا البعد إلى انتقال فاعلية الذات من موقف ما إلى مواقف مشابهة، فالفرد يمكنه النجاح في أداء مهام مقارنة في نجاحه في أداء أعمال ومهام مشابهة، وفي هذا الصدد يذكر باندورا إن العمومية تتجدد من خلال مجالات الأنشطة المتسعة في مقابل المجالات

المحددة، وأنها تختلف باختلاف عدد من الأبعاد مثل : درجة تشابه الأنشطة والطرق التي تعبر بها عن الإمكانيات والقدرات السلوكية ، المعرفية ، والوجدانية ، ومن خلال التفسيرات الوصفية للمواقف - خصائص الشخص المتعلقة بالسلوك الموجه . (غالب بن محمد علي، 2008، ص86)

وتختلف درجة العمومية باختلاف المحددات التالية: درجة تماثل الأنشطة، وسائل التعبير عن الإمكانية" سلوكية معرفية انفعالية" والخصائص الكيفية للموقف ومنها خصائص الشخص أو الموقف محور السلوك. (الزيات، 2001، ص510)

ويبين بانديورا أنّ العمومية تتحدد من خلال مجالات الأنشطة المتسعة في مقابل المجالات المحددة، وأنها تختلف تبعاً لاختلاف عدد من الأبعاد، أهمها، درجة تشابه الأنشطة، والطرق التي تعبر عن الإمكانيات أو القدرات، ومن خلال التفسيرات الوصفية للمواقف، وخصائص الشخص المتعلقة بالسلوك. (Bandura, 1997, P45)

3-7 القوة أو الشدة:

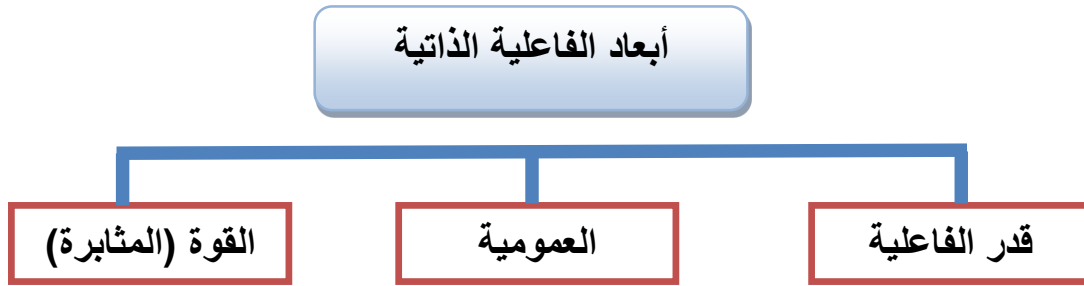
إنّ المعتقدات الضعيفة عن الفاعلية يجعل الفرد أكثر قابلية للتأثر بما يلاحظه ويتابعه، ولكن الأفراد مع قوة الاعتقاد بفاعلية الذات في أنفسهم يثابرون في مواجهة الأداء الضعيف، ولهذا فمن الممكن أن يحصل طالبان على درجات ضعيفة في مادة ما، أحدهما أكثر قدرة على مواجهة الموقف وهنا تكون فاعلية الذات لديه مرتفعة، والآخر لا يستطيع مواجهة الموقف، وذلك تكون فاعلية الذات لديه منخفضة، وتتحدد قوة فاعلية الذات لدى الفرد في ضوء خبراته السابقة ومدى ملائمتها للموقف.

ويؤكد بانديورا أن قوة الشعور بالفاعلية الشخصية تعبر عن المثابرة العالية والقدرة المرتفعة التي تمكن من اجتياز الأنشطة التي سوف تؤدي بنجاح ، كما يذكر أيضا انه في حالة التنظيم الذاتي للفاعلية فإنّ الناس سوف يحكمون على ثقتهم ويمكنهم أداء النشاط بشكل منظم في خلال فترات زمنية ، فالمعتقدات الضعيفة عن الفاعلية تجعل افراد أكثر قابلية للتأثر بما يلاحظه مثل ملاحظة فرد يفشل في أداء مهمة ما، أو يكون أداؤه ضعيفاً فيها، ولكن

الأفراد مع قوة الاعتقاد بفاعلية نواتهم يثابرون في مواجهة الأداء الضعيف، ولهذا فقد يحصل طالبان على درجات ضعيفة في مادة ما، أحدهما أكثر قدرة على مواجهة الموقف " فاعلية الذات لديه مرتفعة والآخر أقل قدرة فاعلية الذات لديه منخفضة. (علاء الشعراوي، 2000، ص293)

وأشار باندورا إلى أن القوة تتحد في ضوء خبرة الفرد ومدى ملاءمتها للموقف، وأن الفرد الذي يمتلك توقعات مرتفعة يمكنه المثابرة في العمل، وبذل جهد أكثر في مواجهة الخبرات الشاقة، ويؤكد على أن قوة توقعات فاعلية الذات تتحدد في ضوء خبرة الفرد ومدى ملاءمتها للموقف. (Bandura, 1997, P198)

والشكل التالي يبين أبعاد الفعالية الذاتية حسب باندورا:



الشكل رقم (14): أبعاد فاعلية الذات

8-تأثير اعتقادات الفرد على فاعليته الذاتية:

يرى باندورا أن الاعتقادات أو الإدراكات عن الفعالية الذاتية تؤثر على سلوك الفرد من خلال أربع نواحي هي:

8-1 اختيار السلوك:

تؤثر الإدراكات المتعلقة بالفعالية الذاتية للفرد على اختياره لسلوكه ويبدو ذلك من خلال أن الناس يميلون إلى الاشتغال بالمهام التي يشعرون فيها بقدر عالٍ من إمكانية المنافسة والثقة والانجاز، ويتجنبون تلك المجالات أو المهام التي لا يشعرون فيها بذلك،

وتشير القياسات إلى تكرار العلاقة بين الفعالية الذاتية والنتائج المتوقعة والمعرفة والمهارات إلى وجود ارتباطات عالية ودالة بينها **فتحي محمد الزيات، 2001 ، ص 504** ، فالأفراد الذين لديهم إدراكات بقوة الفعالية الذاتية مع وجود نقص فعلي في مهاراتهم ، يتصرفون ويمارسون في حدود إحساسهم لمستويات فاعلية الذات لديهم ، وربما يؤدي بهم ذلك إلى نتائج وخيمة.

والأفراد الذين لديهم إدراكات بانخفاض مستوى الفعالية الذاتية لديهم مع وجود ارتفاع فعلي في المهارة ، ربما يعانون من الشعور بضعف الثقة بالنفس، والتردد في قبول المهام أو التكاليفات والقيام بالمهام التي يملكون بالفعل انجازها، وفي هذا الإطار يستطرد **باندورا** أن الكفاءة تشكل المحدد الأساسي للسلوك ، وهي ذات قيمة تنبؤية به، تفوق نتائجه المتوقعة أي السلوك كما أن قيمتها التنبؤية تفوق القيمة التنبؤية لكل من المعرفة والمهارة التي يملكها الفرد . **فتحي محمد الزيات، 2001 ، ص 505**

وعلى ذلك فإن تقييمنا لإمكاناتنا أو قدراتنا الذاتية أو إدراكنا لكفاءة الذات يمثل المحدد الأساسي الذي يحكم المعرفة والمهارات التي نسعى إلى اكتسابها وكذا النتائج التي نتوقعها، ومن ثم فإن الفعالية الذاتية هي محدد قوي للاختيارات التي يقوم بها الأفراد.

2-8 كم ومعدل الجهد:

تحدد الاعتقادات عن الفعالية الذاتية كم ومعدل الجهد الذي يبذله الناس، ومدى حرصهم على مواصلة أو مثابرتهم في أداء النشاط المستهدف. (**فتحي الزيات، 2001 ، ص 505**) فالأشخاص الذين لديهم إدراكات عالية بقوة الفاعلية يبذلون جهود أكبر ويحتفظون لمدة أطول بمعدلات أعلى للنشاط والمثابرة.

هذه الوظيفة الإدراكات أو الاعتقادات الكفاءة أو الفاعلية الذاتية للفرد تساعد على توليد تنبؤ كلي بمستوى الأداء اللاحق، كما أن ارتباط المثابرة بارتفاع مستوى الفاعلية الذاتية

يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى الأداء، الذي يعود مرة أخرى ليؤثر بالارتفاع على مستوى الفاعلية الذاتية.

3-8 أنماط التفكير وردود الأفعال:

تحدد اعتقادات أو إدراكات الفرد لفاعليته الذاتية أنماط من التفكير وردود الأفعال الذاتية الانفعالية، فقد وجد **Cdlines** أن الإحساس بقوة الفاعلية يشكل التفكير السببي العلائقي بين الفعل ونتيجته، فيميل ذوو الإحساس بقوة الفاعلية الذاتية إلى عزو أو تفسير الفشل في المهام الصعبة إلى نقص الجهد أو عدم كفايته ، وهذا التفسير يدعم الميل أو التوجه إلى النجاح، بينما يعزو ذوو الإحساس بانخفاض مستوى الكفاءة الذاتية ذلك الفشل إلى نقص القدرة . (فتحي محمد الزيات، 2001 ، ص 506)

4-8 الفرد منتج للسلوك:

يبدو تأثير اعتقاد أو إدراكات الفاعلية الذاتية للفرد على سلوكه إذا نظرنا إليه باعتباره منتجا للسلوك أكثر منه متتبعاً به ، ومؤدى هذا الافتراض أن الثقة بالنفس تولد النجاح الذي يقود إلى مستوى أفضل من الأداء و أن ضعف الثقة بالنفس يولد التردد والتراجع عن المحاولة لتجنب الفشل.

وعلى ذلك فإن إدراكاتنا عن الفاعلية الذاتية تساعدنا على تحديد كيف نفكر وكيف نشعر وكيف نسلوك أو نتصرف.

والجدير بالاهتمام هنا هو أن اعتقادات أو إدراكات الفرد حول الفاعلية الذاتية لديه لا تؤثر على سلوكه فحسب ، ولكنه يستخدم هذه الاعتقادات بشكل ايجابي نشط وملمس كي يسلك أو يستجيب من خلالها وهو ما أشار إليه بانديرا بمفهوم " الحتمية) .التبادلية أو التبادلية الحتمية. (فتحي محمد الزيات، 2001 ، ص 506)

9- آثار فاعلية الذات:

لقد أشار باندورا إلى أن فاعلية الذات يظهر تأثيرها جليا من خلال أربعة عمليات أساسية وهي العملية المعرفية، والدافعية والوجدانية ، وعملية اختيار السلوك وفيما يلي عرض لأثر فاعلية الذات في تلك العمليات الأربعة (الجاسر، 2008، ص96).

9-1 العملية المعرفية (COGNITIVE PROCESS):

وجد باندورا أن آثار فاعلية الذات على العملية المعرفية تأخذ أشكالا مختلفة فهي تؤثر على كل من مراتب الهدف للفرد وكذلك في السيناريوهات التوقعية التي بينها، فالأفراد مرتفعو الفاعلية يتصورون سيناريوهات النجاح التي تزيد من آدائهم وتدعمه، بينما يتصور الأفراد منخفضو الفاعلية دائما سيناريوهات الفشل ويفكرون فيها، ويضيف باندورا أن معتقدات فاعلية الذات تؤثر على العملية المعرفية من خلال مفهوم القدرة، ومن خلال مدى اعتقاد الأفراد بقدرتهم على السيطرة على البيئة ففيما يتعلق بمفهوم القدرة يتمثل دور معتقدات فاعلية الذات في التأثير على كيفية تأويل الأفراد لقدراتهم ، فالبعض يرى أن القدرة على أسس أنها موروثه، ومن الخطأ الارتقاء بالقدرات الذاتية، وبالتالي فإن الأداء الفاشل يحمل تهديدا لهم ولذكائهم على حساب خوضهم تجارب قد توسع من معارفهم ومؤهلاتهم أما فيما يتعلق بمدى اعتقاد الأفراد بقدرتهم على ممارسة السيطرة على البيئة، فهناك مظهران لهذه السيطرة ، هما درجة وقوة الفاعلية الذاتية لإحداث التغيير، عن طريق الجهد المستمر والاستخدام الإبداعي للقدرات والمصادر، وتعديل البيئة، فالأفراد الذين تسيطر عليهم الشكوك الذاتية يتوقعون فشل جهودهم لتعديل المواقف التي يمرون بها ويقومون بتغيير طفيف في بيئتهم وإن كانت مليئة بالكثير من الفرص المحتملة .

في حين أن من يمتلكون اعتقادا راسخا في فاعليتهم الذاتية عن طريق الإبداع والمثابرة يتوصلون إلى طريقة لممارسة السيطرة على بيئتهم ، وإن كانت البيئة مليئة بالفرص المحدودة والعديد من العوائق ويضعون لأنفسهم أهدافا مليئة بالتحدي، ويستخدمون التفكير التحليلي

ومبدئياً يعتمد الأفراد على أدائهم الماضي للحكم على فاعليتهم ، ولتحديد مستوى للحكم على فاعليتهم .ولتحديد مستوى طموحهم، ولكن عن طريق المزيد من التجارب يبادرون بوضع خطة ذاتية لفاعليتهم الذاتية، وهذا في حد ذاته يعزز الأداء بشكل جيد عن طريق معتقداتهم في فاعليتهم الذاتية .

9-2 العملية الدافعية (Motivational Process):

لقد أشار باندورا إلى أن اعتقادات الأفراد لفاعلية الذات تساهم في تحديد مستوياتهم الدافعية، وهناك ثلاثة أنواع من النظريات المفسرة للدوافع العقلية وهي: النظرية العزو السببي، نظرية توقع النتائج، ونظرية الأهداف المدركة، وتقوم فاعلية الذات بدور مهم في التأثير على الدوافع العقلية في كل منها، فنظرية العزو السببي تقوم على مبدأ أن الأفراد مرتفعي الفاعلية يعززون فشلهم إلى الجهد غير الكافي أو إلى الظروف الموقفية غير الملائمة، بينما الأفراد منخفضو الفاعلية يعززون سبب فشلهم إلى انخفاض في قدراتهم، فالعزو السببي يؤثر على كل من الدافعية، والأداء وردود الأفعال الفعالة، عن طريق الاعتقاد في الفاعلية الذاتية.

وفي نظرية توقع النتائج تنظم الدوافع عن طريق توقع أن سلوكا محددًا سوف يعطي نتيجة معينة بخصائص معينة، كما هو معروف فهناك الكثير من الخيارات التي توصل إلى هذه النتيجة المرغوبة، ولكن الأشخاص منخفضي الفاعلية لا يستطيعون التوصل إليها، لا يناضلون من أجل تحقيق هدف ما لأنهم يحكمون على أنفسهم بعدم الكفاءة وفيما يتعلق بنظرية الأهداف المدركة تشير الدلالة إلى أن الأهداف الواضحة والمتضمنة تحديات تعزز العملية الدافعية، وتتأثر بالتأثير الشخصي أكثر من تأثيرها بتنظيم الدوافع والأفعال .

ويذكر باندورا (1986) أن الدوافع القائمة على الأهداف تتأثر بثلاثة أنواع من التأثير الشخصي وهي: الرضا وعدم الرضا الشخصي عن الأداء، فاعلية الذات المدركة للهدف وإعادة تعديل الأهداف بناء على التقدير الشخصي، ففاعلية الذات تحدد الأهداف التي يضعها الأفراد لأنفسهم، وكمية الجهد المبذول في مواجهتها أو حلها، ودرجة إصرار الأفراد ومثابرتهم عند

مواجهة تلك المشكلات، فالأشخاص مرتفعو الفاعلية يبذلون جهدا عظيما عند فشلهم لمواجهة التحديات.

3-9 العملية الوجدانية (Affective Process):

تؤثر اعتقادات فاعلية الذات في كم الضغوط والاحباطات التي يتعرض لها الأفراد في مواقف التهديد، كما يؤثر على مستوى الدافعية، حيث أن الأفراد ذوي الإحساس المنخفضة بفاعلية الذات أكثر عرضة للقلق، حيث يعتقدون أن المهام تفوق قدراتهم وسوف يؤدي ذلك بدوره إلى زيادة مستوى القلق، لاعتقادهم بأنه ليس لديهم المقدرة على انجاز تلك المهمة كما إنهم أكثر عرضة للاكتئاب، بسبب طموحاتهم غير المنجزة، وإحساسهم المنخفض بفاعليتهم الاجتماعية، وعدم قدرتهم على انجاز الأمور التي تحقق الرضا الشخصي، في حين يتيح إدراك فاعلية الذات المرتفعة تنظيم الشعور بالقلق والسلوك الانسحابي من المهام الصعبة، عن طريق التنبؤ بالسلوك المناسب في موقف ما.

4-9 عملية اختيار السلوك (Selection Process):

تؤثر فاعلية الذات على عملية انتقاء السلوك، ومن هنا فان اختيار الأفراد للأنشطة والأعمال التي يقبلون عليها مرهون بما يتوفر لديهم من اعتقادات ذاتية في قدرتهم على تحقيق النجاح في عمل محدد دون غيره.

ويمكن إجمال نتائج الدراسات فيما يختص بالعلاقة بين فاعلية الذات واختيار السلوك على النحو التالي: الأفراد الذين لديهم إحساس بانخفاض مستوى الفاعلية الذاتية ينسحبون من المهام الصعبة التي يشعرون أنها تشكل تهديدا شخصيا لهم، حيث يتراخون في بذل الجهد ويستسلمون سريعا عند مواجهة المصاعب، وفي المقابل فان الإحساس المرتفع بفاعليته يعزز الانجاز الشخصي بطرق مختلفة، فالأفراد ذوو الثقة العالية في قدراتهم يرون صعوبات كتحدي يجب التغلب عليه، وليس كتهديد يجب تجنبه، كما أنهم يرفعون ويعززون من جهودهم في مواجهة المصاعب، بالإضافة إلى أنهم يتخلصون سريعا من آثار الفشل.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض تقديم مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالفاعلية الذاتية باعتبارها جانب مهم في شخصية الانسان وخاصة الفرد العامل، حيث تعدّ سمة من سمات الشخصية القوية وميزة من ميزات العامل الناجح، ففاعلية الذات مؤشر هام على الشخصية الناجحة وعلى الادراك الجيد للأمور وللمعتقدات والتقييم الجيد للأمور، خاصة في مجال العمل أين نجد الفرد العامل بحاجة الى أن يكون واثقا من نفسه ومن قدراته وإمكاناته من أجل النجاح في أداء أعماله وتحقيق الأهداف.

الفصل الرابع: الاجراءات النهجية

أولاً- الدراسة الاستطلاعية

1-مجالات الدراسة الاستطلاعية

2- أدوات جمع البيانات

3- الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة

4- نتائج الدراسة الاستطلاعية

ثانياً- الدراسة الأساسية

1- المنهج المستخدم في الدراسة.

2- عينة الدراسة

3- أدوات جمع البيانات.

4- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

أولاً- الدراسة الاستطلاعية:

1-1 مجالات الدراسة الاستطلاعية:

أ- **المجال الزمني:** قمنا بالدراسة الاستطلاعية في شهري جانفي وفيفري 2017 ، رغم الصعوبات والعراقيل التي صادفناها في الدحول الى المديرية إلا أننا تمكنا من أخذ نظرة عن مجتمع الدراسة وعن بعض المتغيرات التنظيمية والإنسانية السائدة هناك، بمساعدة بعض الافراد والعناصر.

ب- **المجال المكاني:** يتحدد الإطار المكاني لدراستنا الميدانية في المديرية الولائية للحماية المدنية بسكيكدة.

ت- **المجال البشري:** تتمثل عينة الدراسة الاستطلاعية في 20 فردا من أفراد الحماية المدنية بمدينة سكيكدة، تم اختيارهم بطريقة عينة الصدفة.

تقديم المديرية الولائية للحماية المدنية:

تأسست المديرية الولائية للحماية المدنية بمقتضى المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 12 فيفري والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى الولايات وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها. وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة فإن مديرية الحماية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة (2) من نفس المرسوم، وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة (2) من المرسوم السابق الذكر في:

- مصلحة الوقاية .
- مصلحة الحماية العامة .
- مصلحة الإدارة والإمداد.

كما تقوم المديرية على مستوى الولاية بإصدار الأمر بصرف الاعتمادات المخولة لها.

مهامها الرئيسية:

- ❖ الوقاية والتدخل أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية.
- ❖ حراسة الشواطئ وحماية المصطافين.
- ❖ تقديم الإسعافات في مختلف الحوادث
- ❖ البحث عن التائهين في الصحراء.
- ❖ الإنقاذ والإسعاف في مختلف الأخطار
- ❖ إخماد الحرائق بمختلف أنواعها.
- ❖ إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار .
- ❖ القيام بحملات التحسيس والتوعية من مختلف الأخطار.
- ❖ التغطية الأمنية في نقل المواد الخطرة.

الإدارة المركزية للحماية المدنية:

- يتألف من مدير عام ويساعده ثلاث مديرين للدراسات وتتمتع المديرية العامة بالاستقلال المالي، وتتشكل الإدارة المركزية للحماية المدنية من:
- أولاً: مديرية الوقاية: ومن أهم مهامها:
- دراسة وتعريف القواعد والاحتياطات الأمنية والوقائية لمكافحة الحرائق، الانفجارات، أخطار الهلع في مختلف القطاعات.
- دراسة وإعداد النصوص القانونية المتعلقة بالوقاية وبأمن الأشخاص وممتلكاتهم.
- دراسة ومتابعة المشاكل المتعلقة بالوقاية من الأخطار المتعلقة بالكوارث الكبرى (التكنولوجية والطبيعية).
- مشاركة المصالح المعنية في تعريف وتحديد القواعد المتبعة في الدفاع المدني وحماية البيئة.

- دراسة وإعداد الخريطة الوطنية المتعلقة بالأخطار.
- دراسة وتطوير حملات الإعلام والتوعية (غاز، كهرباء) قصد التحسيس بمختلف الأخطار.
- جمع وتحليل واستغلال الإحصائيات الخاصة بعمليات التدخل، وتعمل هذه المديرية مع المديرية الفرعية التالية:

- أ- المديرية الفرعية للدراسات والتنظيم.
- ب- المديرية الفرعية للأخطار الكبرى.
- ت- المديرية الفرعية للإحصاء والإعلام.

ثانيا: مديريةية الإمداد والمنشآت: تهتم بـ:

- إعداد البرامج المتعلقة بالمنشآت ومتابعة ومراقبة تطبيقها.
- تحديد استغلال قروض الميزانية المتعلقة بالتسيير والتجهيز.
- تعزيز قواعد صيانة العتاد وتجهيزات الحماية المدنية.
- إدارة وصرف وترتيب المصارف، وتعمل هذه المديرية مع المديرية الفرعية التالية:
- أ- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
- ب- المديرية الفرعية للمنشآت.
- ت- المديرية الفرعية للتجهيزات والإمداد.

ثالثا: مديريةية الموظفين والتكوين: وتهتم بـ:

- تسيير وتوزيع الموارد البشرية التي يتوفر عليها قطاع الحماية المدنية.
- إعداد سياسة الحماية المدنية الخاصة بالتوظيف ومتابعة تنفيذها.
- إدارة الحياة المهنية للموظفين (ترقيات).
- ترقية النشاط الاجتماعي والطبي.

- تعريف سياسة التكوين والتأهيل والتخصص للمستخدمين في الحماية المدنية.
- متابعة ومراقبة النشاط البيداغوجي لمؤسسات التكوين.

إضافة إلى هذه المديرية الفرعية هناك المدرسة الوطنية للحماية المدنية والمراكز الجهوية التابعة لمديرية الموظفين والتكوين .

رابعاً: مديرية تنظيم وتنسيق الإسعافات: وتهتم بـ:

- دراسة وتعريف شروط مختلف مخططات التدخل وطرق وقواعد تنظيم التدخلات والإسعافات في حالة وقوع كوارث والسهل على جعل هذه المخططات يومية.
- تنظيم وتنسيق العدد الأمنية خلال الحملات الموسمية.
- متابعة وتنسيق عمليات التدخل عند الكوارث.
- دراسة وتحديد طرق تسيير واستغلال الاتصالات الميدانية للحماية المدنية.

1-2- أدوات جمع البيانات:

تهدف دراستنا أساساً إلى قياس العلاقة بين التمكين الوظيفي والفعالية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية، ولتحقيق ذلك قمنا ببناء مقياسين:

المقياس الأول: التمكين الوظيفي، قمنا بإعداده خصيصاً لهذه الدراسة بعد الاطلاع على

الدراسات السابقة وما حملته من استمارات ومعطيات حول التمكين الوظيفي، وبالاعتماد كذلك

على النماذج والابعاد التي قدمها الباحثون وتناولت التمكين الوظيفي، حيث حاولنا بناء وصياغة

مقياس متكامل وصالح للتطبيق في البيئة المحلية والبيئة العربية بصفة عامة، آخذين عين

الاعتبار مختلف المتغيرات الثقافية والتنظيمية والاجتماعية التي لها صلة بمتغيرات وأبعاد

التمكين الوظيفي.

يتألف المقياس من 44 بنداً موزعين على أربعة محاور كما يلي:

وبعد عرضه على مجموعة من الأساتذة والمختصين في المجال الإداري والتنظيمي من أجل التحكيم وإبداء الرأي في الجانب البنائي والتركيبى للمقياس، وكذا الصدق الظاهري لمختلف بنود ومحاور المقياس، وكذلك الجانب اللغوي للعبارات، وبعد الاقتراحات والتوصيات من طرف المحكمين، تمّ تكيفه بما يتلائم مع مجال دراستنا وأصبح المقياس يضم 40 بنداً، موزعين على أربع محاور كما هو مبين في الجدول:

المحاور	العنوان	العبارات
المحور الأول	المشاركة	01 - 10
المحور الثاني	الاستقلالية	11 - 20
المحور الثالث	التنمية والتطور	21 - 30
المحور الرابع	التحفيز الوظيفي	31 - 40

الجدول رقم (03): وصف محاور مقياس التمكين الوظيفي

المقياس الثاني: الفاعلية الذاتية، قمنا بإعداده خصيصاً لهذه الدراسة، بما يتلاءم مع مجتمع الدراسة بكل خصوصياته، وما يتوافق مع الأفكار النظرية والدراسات السابقة وكذا الأبعاد التي وضعها العلماء والباحثين والمتعلقة بفاعلية الذات.

حيث يتألف المقياس من أربعة وعشرين (24) بنداً موزعين على ثلاثة محاور، وذلك كما يلي:

المحاور	العنوان	العبارات
المحور الأول	المبادرة	01 - 08
المحور الثاني	المثابرة	09 - 16
المحور الرابع	الثقة بالذات	17 - 24

الجدول رقم (04): وصف محاور وبنود مقياس فاعلية الذات

إضافة إلى الجزء الأول الذي يضم المتغيرات أو البيانات الديمغرافية كالسن، سنوات الخدمة والوظيفة، وللاشارة تكون الإجابة على هذه البنود وفق سلم ليكرت الخماسي، أي خمسة بدائل (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، مطلقا).

1-3 الشروط السيكمترية لأدوات الدراسة:

أولا: مقياس التمكين الوظيفي:

1-الثبات:

ويقصد بالثبات حصول الفرد على نفس الدرجات إذا طبقت عليه نفس الأداة، وتحت نفس الظروف، ومعامل الثبات المناسب هو 0.7 فأكثر، ويتناسب معامل الثبات تناسباً عكسياً مع حجم العينة. (صلاح أحمد مراد، وأمين علي سليمان، ص 359). وقد قمنا بحساب معامل ثبات الاختبار بثلاثة طرق وهي: طريقة إعادة تطبيق المقياس، وطريقة التجزئة النصفية، وطريقة التباين، وذلك كما يلي:

1-1 طريقة إعادة تطبيق المقياس:

تمكن الباحث من تطبيق وإعادة تطبيق المقياس على 15 فرداً من عينة الصدق والثبات، وذلك بعد 20 يوم من تطبيق الاختبار الأول، وقد استخدم معادلة بيرسون للارتباط، مستعينا في ذلك بالبرنامج الإحصائي SPSS، وبعد إجراء العمليات الحسابية تحصلنا على معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني: $r=0.81$ وهذا يشير إلى أن معامل الثبات المحسوب (0.81) جيد، وهو دليل على ثبات المقياس.

1-2- طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تقسيم المقياس إلى فقراته الفردية والزوجية كما يلي :

37	35	33	31	29	37	25	23	21	19	17	15	13	11	9	7	5	3	1	
																			39
38	36	34	32	30	28	26	24	22	20	18	16	14	12	10	8	6	4	2	
																			40

ثم استخدمت درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، فنتج معامل ثبات نصف الاختبار (ر 1/2)، ويلى ذلك استخدام معادلة سبيرمان براون Spearman Brown لحساب معامل ثبات المقياس كله، وقد قمنا باستخراج هذا المعامل، باستخدام برنامج SPSS (23)، فوجدناه يساوي (0.70)، وهو معامل ثبات أقل من المعامل السابق حسابه، والسبب هو انخفاض عدد البنود من 40 بندا إلى 20 بندا بعد تقسيمه إلى قسمين. ويأخذ الجذر التربيعي نحصل على معامل الصدق الذاتي وهو (0.83) ومن الواضح أنه كلما انخفضت قيمة معامل الثبات انخفضت قيمة معامل الصدق الذاتي للمقياس.

1-3- طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha :

تعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة المقياس، وتشتت أن تقيس بنود المقياس سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على انفراد، ثم قام بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وذلك حسب صيغة معادلة ألفا كرونباخ كما هو متاح على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (23):

والجدول الآتي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على انفراد وللمقياس ككل:

جدول رقم (05): معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس التمكين الوظيفي

الأبعاد	عدد الفقرات لكل بعد	قيمة ألفا
المشاركة	10	0.71
الاستقلالية	10	0.69
التنمية والتطور الوظيفي	10	0.75

0.81	10	التحفيز الوظيفي
0.84	40	الدرجة الكلية للمقياس

تشير البيانات في الجدول إلى قيم معامل الثبات لإجابات المبحوثين، وتظهر أنها أقل نوعاً ما من معاملات الثبات التي تم حسابها سابقاً، وهذا يرجع إلى قلة عدد فقرات المحاور، لأن زيادة عدد الفقرات يؤدي إلى شمول أكثر للمحتوى، وبالتالي صدق محتوى مرتفع، والدليل على ذلك قيمة ألفاً للمقياس ككل ($r = 0.84$)، حيث ارتفع عدد الفقرات من 10 إلى 40 فقرة، وهي دلالة جيدة على ثبات المقياس.

2-الصدق:

1-2 صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والمقياس ككل (صدق التكوين) فكانت النتائج كما يلي:

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط
1	المشاركة	0.74
2	الاستقلالية	0.76
3	التنمية والتطور الوظيفي	0.72
4	التحفيز الوظيفي	0.69

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد مقياس التمكين ودرجته الكلية

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً في مختلف المحاور والمقياس ككل،

مما يدل على صدق المقياس في قياس ما وضع لأجله.

2-2الصدق الذاتي:

وهو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس. (فؤاد البهي السيد، 2001، ص 452).

ويُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وذلك كما يلي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل ثبات الاختبار}}$$

- معامل الثبات بإعادة التطبيق: 0.81
إذن معامل الصدق الذاتي للاختبار =

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0.81} = 0.90$$

وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتيا وثابت قياسيا.

- معامل الثبات بالتجزئة النصفية : 0.70

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{0.70} = 0.83$$

إذن معامل الصدق الذاتي للاختبار = 0.83، وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتيا وثابت

قياسيا. حيث أن الصدق يتضمن الثبات، فالأداة الصادقة تكون ثابتة.

بناء على ما تقدم، يمكن تلخيص اختبارات الصدق والثبات التي أجريت على العينة

التي تم تطبيق مقياس التمكين الوظيفي عليها في الجدول الآتي:

جدول رقم (07): ملخص الاختبارات السيكومترية لمقياس التمكين الوظيفي

المقياس	الدرجة	الدلالة
(أ) الصدق		

جيدة	0.81	(1) صدق الاتساق الداخلي
جيدة	0.90 . 0.83	(2) الصدق الذاتي
(ب) الثبات		
جيدة	0.77	(1) الثبات بطريقة إعادة تطبيق الاختبار
جيدة	0.81	(2) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
جيدة	0.84	(3) معامل الفا كرونباخ

يستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكومترية للمقياس الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

ثانياً: مقياس الفاعلية الذاتية 1- ثبات المقياس :

لقد قمنا بحساب معامل ثبات المقياس بثلاثة طرق وهي: طريقة تطبيق وإعادة تطبيق المقياس، طريقة التجزئة النصفية، وطريقة التباين ألفا كرومباخ، وذلك كما يلي:

1-1- طريقة إعادة تطبيق المقياس:

بنفس الطريقة وفي نفس الوقت المتبع في مقياس التمكين الوظيفي وقد استخدم الباحث نفس المعادلة المتوفرة على البرنامج الإحصائي SPSS وتحصل على معامل الارتباط بين التطبيقين: $(r) = 0.81$ ، وهذا يشير إلى أن معامل الثبات المحسوب جيد (0.81)، وهو دليل على ثبات المقياس.

1-2 طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تقسيم الاختبار إلى فقراته الفردية والزوجية كما يلي :

1 3 5 7 9 11 13 15 17 19 21 23

2 4 6 8 10 12 14 16 18 20 22 24

ثم استخدمت درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، فنتج معامل ثبات نصف المقياس $(r = 1/2)$ ، ويلي ذلك استخدام معادلة سبيرمان براون باستخدام برنامج SPSS، فوجدناه يساوي (0.77)، وهو معامل ثبات جيد.

1-3 طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:
الجدول الآتي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على إنفراد وللمقياس ككل:

الأبعاد	عدد البنود لكل بعد	قيمة ألفا
المبادرة	8	0.74
المثابرة	8	0.70
الثقة بالذات	8	0.68
الدرجة الكلية للمقياس	24	0.71

جدول رقم (08) : معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الفاعلية الذاتية

تشير البيانات في الجدول إلى قيم معامل الثبات لإجابات المبحوثين، وتظهر أنها مرتفعة في كل محور من محاور المقياس، وهي دلالة جيدة على ثبات المقياس.

2-صدق مقياس الفاعلية الذاتية

2-1صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل حور من محاور مقياس الفاعلية الذاتية والمقياس ككل فكانت النتائج كما يلي:

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط
1	المبادرة	0.73
2	المثابرة	0.71
3	الثقة بالذات	0.76

جدول رقم (09) : معاملات الارتباط بين محاور مقياس الفاعلية الذاتية ودرجته الكلية

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطا ايجابيا يتراوح ما بين قوي بين مختلف محاور المقياس والمقياس ككل، مما يدل على صدق المقياس في قياس ما وضع لأجله.

2-2-الصدق الذاتي:

ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس، تحصلنا على ما

يلي:

- معامل الثبات بالتطبيق وإعادة التطبيق = (0.81) ،

وبأخذ الجذر التربيعي نحصل على معامل الصدق الذاتي وهو (0.90) وهو معامل قوي للصدق الذاتي للمقياس.

- معامل الثبات بالتجزئة النصفية = 0.77

وبأخذ الجذر التربيعي نحصل على معامل الصدق الذاتي وهو (0.87) وهو معامل قوي للصدق الذاتي للمقياس.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ = 0.71

وبأخذ الجذر التربيعي نحصل على معامل الصدق الذاتي وهو 0.84، وهو معامل قوي للصدق الذاتي للمقياس.

وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتيا وثابت قياسيا.

بناء على ما تقدم، يمكن تلخيص اختبارات الصدق والثبات التي أجريت على العينة التي تم تطبيق مقياس الفاعلية الذاتية عليها في الجدول الآتي:

المقياس	الدرجة	الدلالة
(أ) الصدق		
(1) الصدق الاتساق الداخلي	0.58	جيدة
(2) الصدق الذاتي	0.90 - 0.76	جيدة
(ب) الثبات		
(1) معامل الثبات بطريقة إعادة التطبيق	0.81	جيدة
(2) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	0.58	جيدة
(3) معامل ألفا كرونباخ	0.63	جيدة

جدول رقم (10): ملخص الاختبارات السيكومترية لمقياس الفاعلية الذاتية

يستنتج مما سبق أن مقياس الفاعلية الذاتية المعدة خصيصا لدراستنا وكأداة أساسية لجمع البيانات أوفت بالشروط السيكومترية للمقياس الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

3-1 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

خلال تواجدها القصير بالمديرية الولائية للحماية المدنية محل الدراسة فإننا اعتمدنا أسلوب الملاحظة منذ التحاقنا بها، وكذا أثناء تنقلنا بين مختلف وحداتها، كما كانت لنا لقاءات وحوارات مع البعض من أفرادها، خاصة خارج أوقات العمل وسجلنا مجموعة من الملاحظات التي ساعدتنا من بعد في تحديد وصياغة الإشكالية بدقة، وأخذ تصور مسبق عن الحالة النفسية والتنظيمية لأفراد مجتمع الدراسة.

كما تمكنا كذلك من الاطلاع على البنية البشرية والمادية للمديرية، وأخذ مختلف المعلومات التي تساعدنا في إجراء الدراسة، لاسيما الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة والعينة، رغم قلة هذه المعلومات وصعوبة الحصول عليها.

إضافة إلى هذا فإننا قمنا بتكليف المقياسين وإخراجهما في صورتها النهائية بما يخدم دراستنا هذه بعد التأكد من صدقهما وثباتهما.

ثانيا- الدراسة الأساسية

1- عينة الدراسة: يتكون مجتمع دراستنا من أفراد الحماية المدنية بسكيكدة بالمديرية العامة المتواجدة بالولاية والمقدر عددهم بـ 417 فردا بين إداريين وأعاون تدخل موزعين كما يلي:
أ- حسب السن:

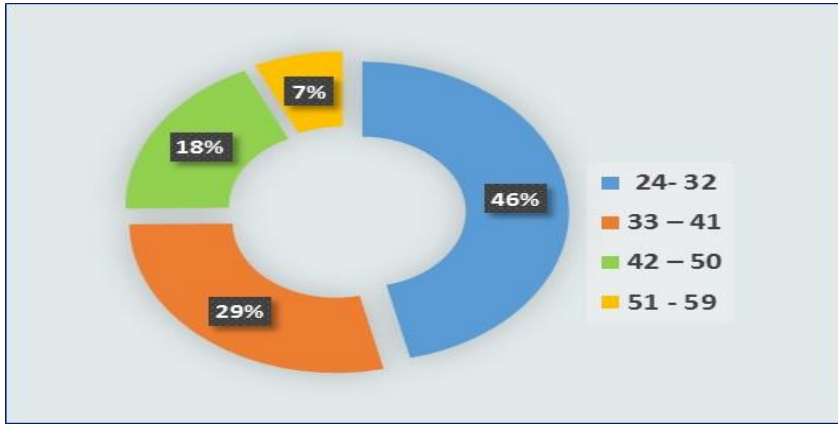
المجموع		عون تدخل		إداري		السن
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
46%	193	35	146	11.27	47	32 - 24
29%	119	24	100	1.55	19	41 - 33
18%	76	10.55	44	7.67	32	50 - 42
7%	29	//	//	07	29	59 - 51
100%	417	70%	290	30%	127	المجموع

الجدول رقم (11): يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب السن

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل أنّ أكبر نسبة هي 46% وهي تمثل الأفراد المتواجدين ضمن الفئة العمرية 24-32 سنة وهي فئة الشباب، تليها مباشرة نسبة 29% وتمثل فئة الأفراد بين 33-41 سنة، ثم بعدها تأتي النسبة 18% وهي تمثل الفئة العمرية من 42-50 سنة، وأخيرا وبأصغر نسبة 7% جاءت الفئة العمرية 51-59 سنة.

إنّ الشيء الملاحظ أنّ هذه النسب تدل على أنّ أغلبية أفراد مجتمع الدراسة شباب، وبأقل نسبة نجد الكهول، حيث كلما تقدمنا في السن تقل نسبة تواجد الأفراد في مجتمع الدراسة، وهذا طبعا يتماشى مع خصوصية الحماية المدنية ومهامها التي تتطلب الخفة والنشاط والاستعداد الدائم وتحمل الكثير من المشاق والصعاب، والعمل تحت تأثير مختلف الظروف الطبيعية والنفسية التي تتطلب فردا قويا نشطا، لديه العزم والقوة الجسمية والنفسية، وهي كلها من صفات الشباب، وتقل لدى الفرد مع التقدم في السن.

والشكل التالي يبين هذا التوزيع بوضوح:



الشكل رقم (15): يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب السن

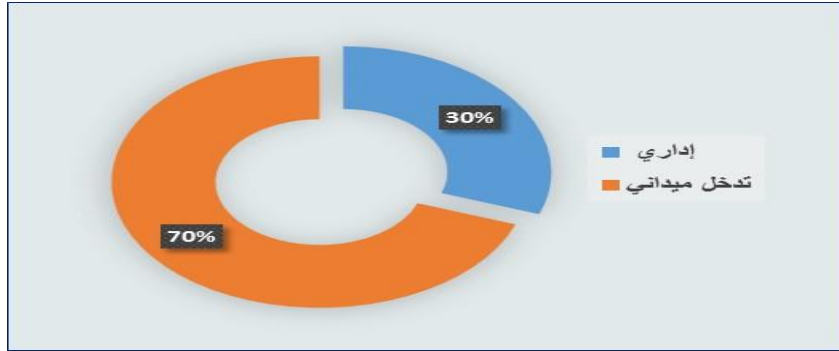
ب- حسب الوظيفة:

الوظيفة	العدد	النسبة
إداري	127	30%
تدخل ميداني	290	70%
المجموع	417	100%

الجدول رقم (12): يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة بنسبة 70% ينتمون إلى فئة التدخل الميداني، وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بنسبة الإداريين الذين تقدر نسبتهم بـ 30%، وهو توزيع منطقي، إذا ما علمن أن المهم الأساسية للحماية المدنية هي التدخل الميداني، والتواجد في أماكن الحوادث في الوقت المناسب، والتواجد على استعداد دائم للتدخل وتقديم الخدمة على أكمل وجه.

والشكل التالي يبين لنا هذا التوزيع بوضوح:



الشكل رقم (14): يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

بما أن حجم المجتمع يقدر بالمئات، وحسب خصائص أفراد المجتمع وضمانا للعشوائية وحسن التمثيل، اخترنا عينة الدراسة اعتمادا على الطريق العشوائية، حيث أخذنا نسبة 25% من مجتمع الدراسة وكانت النتيجة 106 فردا من أفراد الحماية المدنية بالمديرية الولائية لسكيكدة.

وبعد جمعنا للاستمارات واسترجاعها تبين لنا أن هناك منها من لا تصلح للتفريغ بسبب عدم إجابة أفراد العينة على عدد كبير من فقراتها، وهو ما يؤثر على النتائج، فقمنا باستبعاد 06 استمارات وأصبح بذلك العينة الحقيقية متكونة من 100 فرد من أفراد الحماية المدنية، وهي موزعة كما يلي

1-2- خصائص أفراد العينة:

حسب السن:

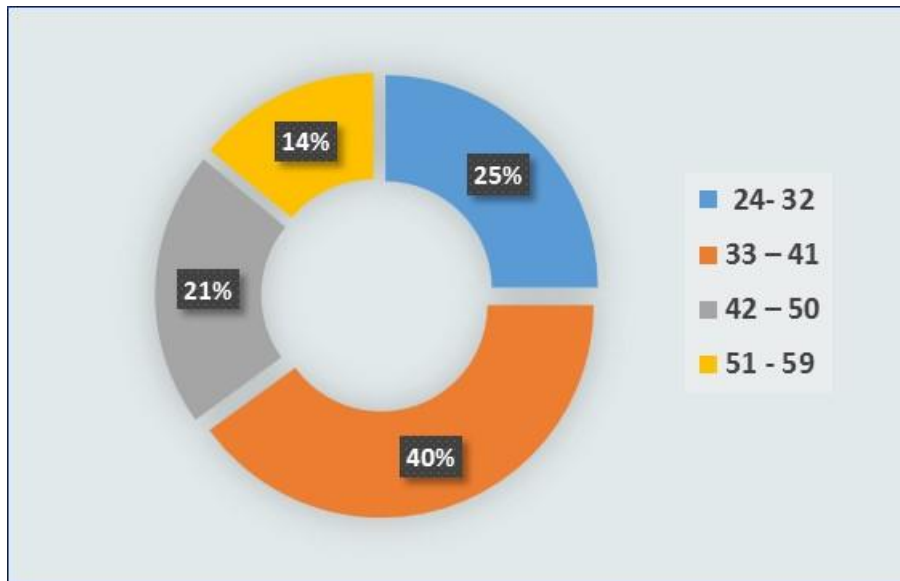
السن	العدد	النسبة

25 %	25	32 - 24
%40	40	41 - 33
%21	21	50 - 42
%14	14	59 - 51
% 100	100	المجموع

الجدول رقم (13): يبين خصائص العينة تبعا لمتغير السن

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أكبر نسبة متواجدة هي 40% وتمثل الأفراد الذين ينحصر سنهم بين 33-41 سنة، وهم طبعا من فئة الشباب، تليها نسبة 25% وتمثل الفئة التي قبلها في السن مباشرة وهم الأفراد الذين سنهم بين 24-32 سنة، أما النسبة المئوية فهي 21% تمثل الفئة العمرية 51-59 سنة، وآخر نسبة مسجلة وهي الأقل والأصغر 14% تمثل الفئة العمرية بين 42-50 سنة.

وبالتالي وحسب النتائج المبينة في الجدول فإن أغلبية أفراد العينة شباب، وأن هناك توزع لأفراد العينة على مختلف الفئات العمرية، وهذا ما يساعدنا على اختبار الفرضيات المتعلقة بالسن. والشكل التالي يبين بوضوح هذا التوزيع:



الشكل رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير السن

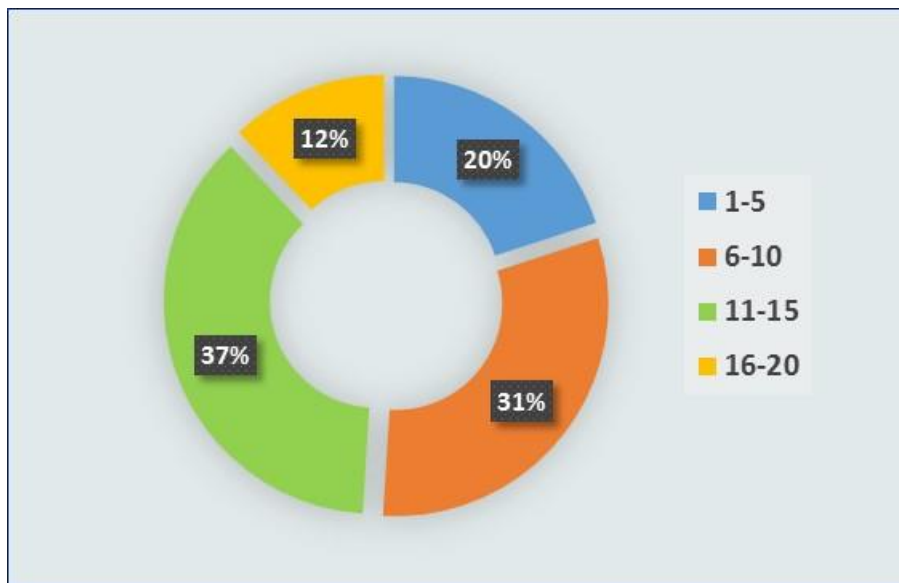
حسب سنوات الخدمة

النسبة	العدد	سنوات الخدمة
20 %	20	05 – 01
31 %	31	10 – 06
37 %	37	15 – 11
12 %	12	20 -16
100 %	100	المجموع

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أعلى نسبة موجودة 37% وهي فئة الأفراد الذين يملكون بين 11-15 سنة من سنوات الخدمة، تليها نسبة 31% تمثل فئة الأفراد الذين يملكون من 06-10 سنة في الخدمة، وبعدها فئة الذين يملكون من 01-05 سنوات في الخدمة، وفي الأخير نجد نسبة 20% وأخيرا من لديهم من 16-20 سنة بنسبة 12%. هذه النتائج تبين لنا توزيع أفراد العينة على مختلف فئات سنوات الخدمة وهذا ما يساعدنا على اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروق بدقة.

والشكل التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بوضوح:



الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

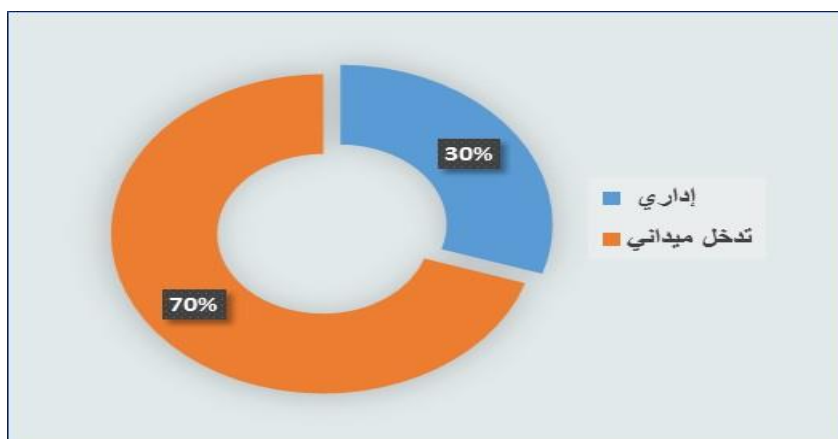
حسب الوظيفة:

النسبة	العدد	الوظيفة
30%	30	إداري
70%	70	تدخل ميداني
100%	100	المجموع

الجدول رقم (15): توزع أفراد العينة حسب الوظيفة

من خلال النتائج التي يبينها لنا الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من أعوان التدخل بنسبة عالية 70% ، أما نسبة الإداريين فهي 30 % فقط.

وهذا التوزيع طبعاً يتناسب مع مهام الحماية المدنية ووظائفها، حيث مهمتها الأساسية تتمثل في التدخلات الميدانية. والشكل التالي يبين هذا التوزيع بوضوح:



الشكل رقم (19): توزع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا في وصف وتحليل خصائص العينة وتحليل البيانات والنتائج النهائية بناءً على النسب المئوية والجدول الإحصائية ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

3- أدوات جمع البيانات:

كما سبق وأن ذكرنا، فقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الوسيلة الأساسية المتمثلة في مقياسين:

❖ مقياس التمكين الوظيفي بأبعاده الأربعة

✓ المشاركة

✓ الاستقلالية

✓ التنمية والتطور الوظيفي

✓ التحفيز الوظيفي

❖ مقياس الفاعلية الذاتية بأبعاده الثلاثة.

✓ المبادرة

✓ المثابرة

✓ الثقة بالذات

4- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

استخدمنا في هذا البحث الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (10) التالية:

• النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري: لوصف متغيرات الدراسة وعرض النتائج.

• معامل ارتباط بارسون: لحساب الارتباك بين المحاور والمقاس ككل.

$$r = \frac{N \text{ مج (س.ص) - مج س. مج ص}}{\sqrt{[N \text{ مج س}^2 - \text{مج س}^2] [N \text{ مج ص}^2 - \text{مج ص}^2]}}$$

(محمد بوعلام، 2009، ص 80)

• معامل ألفا كرومباخ: لحساب الثبات

$$\alpha = \frac{\text{مج ع}^2}{\text{مج ك}^2} - 1 \times \frac{N}{1 - N}$$

حيث: مج ع² ب = مجموع تباين البنود

ن = عدد البنود

ع² ك = تباين الاختبار ككل

• معادلة سبيرمان براون : لتصحيح الطول

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

• تحليل التباين الأحادي ANOVA: لحساب الفروق حسب السن وسنوات الخدمة.

• اختبار ليفن (levene): للتأكد من تجانس أفراد العينة.

• الالتواء والتفلطح : للتأكد من اعتدالية توزيع أفراد العينة.

الفصل الخامس: عرض النتائج

- 1- نتائج مقياس التمكين الوظيفي
- 2- مستوى التمكين الوظيفي
- 3- نتائج مقياس الفاعلية الذاتية
- 4- مستوى الفاعلية الذاتية

1-نتائج مقياس التمكين الوظيفي

يحتوي مقياس التمكين الوظيفي على أربع محاور (أبعاد)، سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة على محتوى هذه المحاور اعتمادا على نسب استجابات افراد العينة على بنود ومؤشرات اتخاذ القرارات وكذا مستوى المؤشرات حسب ما يبينه المتوسط الحسابي لكل مؤشر.

1-1 استجابة أفراد العينة على محور المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبرة	البدائل					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
01	يتم استشارة الافراد قبل اتخاذ القرارات	ت	18	41	33	07	01	3.68	مرتفع
		%	18	41	33	07	01		
02	تتم الاجتماعات مع الإدارة بصفة دورية	ت	15	62	18	05	00	3.87	مرتفع
		%	15	62	18	05	00		
03	يحق للأفراد تقديم الاقتراحات	ت	24	53	20	03	00	3.98	مرتفع
		%	24	53	20	03	00		
04	يستقبل المدير جميع الافراد دون استثناء	ت	13	60	25	02	00	3.84	مرتفع
		%	13	60	25	02	00		
05	يشجع الافراد على الابتكار في مجال التدخل	ت	17	35	34	10	04	3.51	متوسط
		%	17	35	34	10	04		
06	كل خطوط الاتصال بين الإدارة والافراد مفتوحة	ت	25	52	20	03	00	3.99	مرتفع
		%	25	52	20	03	00		
07	يتم تشجيع الافراد على ممارسة الأدوار القيادية	ت	14	47	37	02	00	3.73	مرتفع
		%	14	47	37	02	00		
08	توفر لكم الإدارة كل المعلومات المهنية اللازمة	ت	18	52	19	10	01	3.76	مرتفع
		%	18	52	19	10	01		
09	تتيح لكم الإدارة مجالات للنقاش حول ظروف العمل	ت	10	56	24	07	03	3.63	متوسط
		%	10	56	24	07	03		
10	يتم استشارتكم في حالة اقتناء معدات ووسائل جديدة	ت	11	30	44	12	03	3.34	متوسط
		%	11	30	44	12	03		
مرتفع	المتوسط العام للبعد					0.81	3.72		

الجدول رقم (16): استجابات أفراد العينة حول عبارات محور المشاركة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية مرتفعة في أغلب عبارات ومؤشرات هذا المحور، وهو ما يوحي بأن أفراد الحماية المدنية لديهم مستوى مرتفع من المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات والاجتماعات وتبادل الاتصالات. ومن المؤشرات الهام في مجال المشاركة والتي تسمح للأفراد العاملين بالاتصال الدائم مع الإدارة وتبادل المعلومات هي خطوط الاتصال، حيث نسجل أعلى متوسط حسابي (3.99) والمتعلق بخطوط الاتصال بين إدارة مؤسسة الحماية المدنية وأفرادها، وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية أكدوا لنا أن كل الخطوط الاتصال بين الإدارة والأفراد مفتوحة، حيث نجد 25% منهم أكدوا انها مفتوحة دائما، و52% غالبا، و20% أحيانا فقط، وتبقى نسبة ضعيفة جدا حوالي 3% ناذرا ما تكون لديه خطوط اتصال مفتوحة مع الإدارة.

وثاني أكبر متوسط حسابي مسجل (3,98) وهو خاص بتقديم الاقتراحات من طرف الأفراد، هذه الاقتراحات التي تتعلق بأمر وإجراءات العمل وكذا مختلف عمليات التغيير والتطوير أو التجهيز التي تقوم بها المؤسسة، حيث نسجل مستوى مرتفع وهو ما يعني أن أفراد الحماية المدنية يشعرون بأنهم يقومون بتقديم الاقتراحات وتتوفر لديهم الفرصة لذلك، رغم تباين إجاباتهم، حيث نسجل 24% أكدوا لنا أنهم يقدمون الاقتراحات دائما، و53% يرون انه غالبا ما يقدمونها، و20% منهم يقدمون الاقتراحات أحيانا فقط، وتبقى نسبة 3% فقط والتي تؤكد أن هناك نسبة ضعيفة لا يحق لهم تقديم الاقتراحات، وبصفة عامة فإن النتائج تبين فعلا أن أفراد الحماية المدنية يحق لهم تقديم الاقتراحات.

ومهما توفرت فرص الاقتراحات ومهما كانت هناك خطوط الاتصال فإنه من الضروري إعطاء فرص أكبر للأفراد من أجل التعبير وإبداء الرأي والتقرب أكثر من الإدارة من أجل المشاركة والتشارك في النقاشات وفي الأفكار والمعلومات، حيث تعتبر الاجتماعات من الأساليب الإدارية الهامة لإشعار العمال بحقهم في المشاركة والتعبير عن حالتهم الوظيفية وعن اقتراحاتهم واتجاهاتهم، وحسب النتائج فإن عقد الاجتماعات الدورية جاءت كمؤشر بثالث أكبر متوسط حسابي مسجل (3,87)، وهو ما يدل على أن أفراد الحماية المدنية يرون أن

الإدارة تقوم باجتماعات بصفة دورية مع أفرادها، ورغم تباين نسب الاستجابة إلا أنها تسير في اتجاه التأكيد، حيث 15% من الافراد أكدوا أنّ هذه الاجتماعات تكون دائما، وحوالي 62% يرون أنه غالبا ما تعقد الاجتماعات مع الادارة، و18% أحيانا فقط، لتبقى نسبة ضعيفة جدا لم تتعدى 05% من الذين اكدوا انهم لم يشاركوا في الاجتماعات الدورية.

وإلى جانب انعقاد الاجتماعات الدورية فإنّ مدراء المؤسسات يلجؤون إلى استقبال العمال والموظفين من أجل تبادل الأفكار والمعلومات ومشاركتها، واستقبال الاقتراحات المتعلقة بأمور وإجراءات العمل، هذا الاستقبال الذي من شأنه أن يساعد العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإننا سجلنا متوسط حسابي (3,84) وهو يدل على أن مدير مؤسسة الحماية المدنية يستقبل أفرادها دون استثناء وبمستوى عالي، حيث نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة أكدوا ذلك، حيث نجد 13% منهم أجابوا دائما، يستقبلهم المدير، و60% يرون انها غالبا ما يستقبلهم، ونسبة 18% ترى ذلك أحيانا فقط، والباقي بنسبة 05% فقط نفوا ذلك تماما.

وكي تتجح عملية المشاركة ويشعر العمال والموظفين بأنهم لهم حق في المشاركة والتشارك فإنّ على الإدارة أن تقوم بتوفير المعلومات المهنية لجميع العمال ووضعها تحت تصرف الجميع، وعدم اخفاء أي معلومة كانت عن العمال خاصة المتعلقة بالعمل وظروفه، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ النتائج تبين مستوى توفير إدارة الحماية المدنية للمعلومات مرتفع وهو ما تؤكدُه قيمة المتوسط الحسابي (3,76)، حيث عبّر أغلبية أفراد العينة على أنّ الإدارة توفر لهم كل المعلومات المهنية اللازمة، حيث سجلنا نسبة 18% من الافراد ترى أنّها توفرها لهم دائما، وحوالي 52% ترى أنّه غالبا ما توفر لهم ذلك، ونسبة 19% ترى ذلك أحيانا فقط، وتبقى نسبة ضعيفة 10% من أفراد العينة التي ترى أنّ الإدارة نادرا ما توفر لهم المعلومات اللازمة وحوالي 01% تنفي ذلك نهائيا.

ومن بين المؤشرات الدالة على إتاحة الفرصة للعمال والموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات وفي تبادل المعلومات والاقتراحات والآراء تشجيع الافراد على تولي المناصب القيادية

وتحمل المسؤوليات، واشراكهم في ذلك وعدم إقصاء أي فرد منهم، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن إدارة الحماية المدنية تشجع أفرادها على ممارسة الأدوار القيادية بمستوى مرتفع وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.73، وما تبيّنه كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 14% من أفراد الحماية المدنية أكدوا انها تشجعهم دائما، و47% يرون أنّها غالبا ما تشجعهم على ذلك، في حين نجد نسبة 37% يرون أنّها أحيانا فقط تشجعهم الإدارة على ممارسة الأدوار القيادية، لتبقى نسبة ضعيفة جدا 02% ترى أنّها نادرا ما تشجعهم على ذلك.

كما نجد من أهم مؤشرات محور المشاركة استشارة الإدارة للعمال قبل اتخاذ القرارات، هذه الاستشارة تمنح الفرصة للعمال بالاقتراح والتعبير عن آرائهم وتوجهاتهم، وعن مدى تقبلهم للقرارات المتخذة على مستوى مؤسستهم، كما تستفيد الإدارة من استشارة أفرادها في مختلف مراحل اتخاذ القرارات وتوفير قاعدة من المعلومات والآراء والبيانات التي تساهم في اتخاذ القرار المناسب والصائب، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية أكدوا لنا أنّ إدارتهم تستشيرهم قبل اتخاذ القرارات وذلك بمستوى عالي وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (3,68)، حيث نلاحظ أنّ أغلبية افراد الحماية المدنية يرون أنّه يتم استشارة الافراد قبل اتخاذ القرارات، حيث نجد 18% يرون الإدارة تقوم دائما باستشارتهم، وحوالي 40% يرون أنّ الادارة غالبا ما تستشيرهم، في حين نجد 33% يرون ذلك أحيانا فقط، وحوالي 08% نادرا ما تستشيرهم الادارة قبل اتخاذ القرارات.

والى جانب الاستشارة والاجتماعات الدورة وإتاحة المعلومات اللازمة فإنّ فتح مجال النقاش والحوار والتشاور مع الجميع من العمليات والأساليب الإدارية الهامة في المؤسسة، والتي تجعل الإدارة والعمال كفريق متكامل ومتفاعل في وضع الخطط وبناء الاستراتيجيات وتحديد الأولويات، وكلما كانت هناك جدية في النقاش وتبادل الأفكار والآراء بين العمال والإدارة كلما تقاربت التوجهات والاهداف، وكانت هناك فرص أوسع للمشاركة في مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية يرون أنّ الإدارة تتيح لهم مجالات للنقاش حول ظروف العمل بمستوى عالي وهو ما تؤكد

قيمة المتوسط الحسابي 3.63، وما تبيّنه كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 10% منهم يرون أنّها تتيح لهم مجالات النقاش دائماً، ونسبة 56% يرون أنّها غالباً ما تتيح لهم هذه المجالات، في حين نجد نسبة 24% يرون أنّها أحياناً فقط تتاح لهم فرص النقاش، بالمقابل نجد حوالي 10% من الافراد الذين يرون عكس ذلك، أي أنّه لا تتاح لهم فرص ومجالات للنقاش حول ظروف العمل.

ومن بين المميزات والخصائص التي تميز مؤسسة الحماية المدني خصوصية مهامها ووظائفها، حيث نجد أفرادها على استعداد دائم للتدخل الميداني والخروج لمجابهة الاخطار والكوارث وانقاذ الأرواح والممتلكات، خاصة وأننا في عصر كثر فيه الحوادث وانتشرت فيه كل أنواع الجريمة والتعدي على الافراد والممتلكات، وهو ما يزيد من تعقد في أدوار ومهام أفراد الحماية المدنية وما يتطلب روح الشجاعة والبطولة، والمسؤولية الكبرى في حماية الافراد والممتلكات، وهذا ما يتطلب منهم القدرة على الابتكار والابداع والجدية اللازمة دون أي تهاون أو تراخي، وعلى الإدارة تشجيع أفرادها على الابتكار وإيجاد الحلول السريعة والمناسبة أثناء التدخل، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية اكدوا أنّ إدارة المؤسسة تشجعهم على الابتكار في مجال التدخل ولا تحد من مهامهم، وذلك بمستوى متوسط حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.51، وما تبيّنه كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 17% من الافراد يرون انها تشجعهم دائماً على الابتكار، و35% يرون انها غالباً ما تشجعهم على ذلك، بالمقابل نسجل نسبة 34% منهم يرو انها أحياناً فقط تشجعهم على الابتكار اثناء التدخل، في حين نسجل حوالي 14% من الافراد الذين يرون انهم لم يتلقوا أي تشجيع من أجل الابتكار في مجال التدخل.

وحتى تحافظ الحماية المدنية على مكانتها الاجتماعية وتحافظ على دورها الرادي في حماية الافراد ونشر الوعي الأمني والوقائي بين أفراد المجتمع، وكذا التدخل اثناء الكوارث والحوادث، فإنّ المؤسسة مطالبة بتحديث الأجهزة وتطويرها، وتنمية اسطولها التكنولوجي واقتناء الوسائل اللازمة، وهذه العملية تتطلب استشارة الجميع من أعوان وإداريين وتقنيين من أجل

تقدير الاحتياجات وتحديد النقص وفق استراتيجية واضحة، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن أفراد الحماية المدنية يرون أنّ إدارة المؤسسة تستشيرهم في حالة اقتناء المعدات والوسائل الجديدة، ومستوى الاستشارة متوسط فقط حسب ما تبين قيمة المتوسط الحسابي 3.34، وما تؤكد ذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 11% منهم يرون أنها تستشيرهم دائماً، ونسبة 30% يرون أنها غالباً ما تستشيرهم عند الاقتناء، في حين نجد نسبة 44% منهم يرون أنها أحياناً فقط تقوم باستشارتهم، بالمقابل سجل نسبة 15% منهم يرون أنها لا تستشيرهم نهائياً عند اقتناء الأجهزة والمعدات اللازمة في العمل.

أما النتيجة العامة للمتوسط الحسابي لهذا البعد فهو مرتفع كذلك، ويقدر بـ 3.87، وهو يدل على المستوى المرتفع لشعور أفراد الحماية المدنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا المشاركة في مختلف مراحل ومجالات العمل داخل المؤسسة، من خلال منحهم مجالاً للتشاور والحوار وتبادل المعلومات والأفكار، وحضور الاجتماعات الدورية دون إقصاء أو تهميش من طرف الإدارة، مع ترك خطوط الاتصال مفتوحة بين جميع الأفراد وكذا الجهاز الإداري هذا الاتصال الذي يترك لهم المجال مفتوحاً للاقتراح والتواصل المباشر والدائم من أجل التعبير عن الانشغالات وإيصال الشكاوي والاهتمامات، وهي كلها من مؤشرات حق الفرد في المشاركة الإيجابية وتفهم الإدارة لمبدأ حق الموظف في ذلك.

2-1 استجابة أفراد العينة على محور الاستقلالية في العمل

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت			
11	تقوم بمهامك دون انتظار الاذن من المسؤول عليك	00	17	47	34	2	ت	3.21	0.74	متوسط
		00	17	47	34	2	%			
12	يفرض عليك المدير تحرير محضر الخروج والتدخل	00	04	24	50	22	ت	3.90	0.78	مرتفع
		00	04	24	50	22	%			
13	يتأخر تدخلكم في الحالات الطارئة بسبب انتظار قرار الخروج	12	47	41	00	00	ت	2.29	0.67	ضعي ف
		12	47	41	00	00	%			
14	تؤدي مهامك الوظيفية دون الخروج عن التعليمات	00	0	04	59	37	ت	4.33	0.55	مرتفع
		00	0	04	59	37	%			
15	تعتمد على مهاراتك وقدراتك في أداء مهامك الوظيفية	00	00	08	62	30	ت	4.22	0.57	مرتفع
		00	00	08	62	30	%			
16	تشعر أنك مقيد في مكان عملك	25	40	35	00	00	ت	2.10	0.77	ضعي ف
		25	40	35	00	00	%			
17	توفر لك كل الوسائل اللازمة للقيام بأدواركم المهنية	00	02	31	42	25	ت	3.90	0.79	مرتفع
		00	02	31	42	25	%			
18	تعطى لك الحرية في اختيار مكان عملك	00	05	57	30	08	ت	2.41	0.71	متوسط
		00	05	57	30	08	%			
19	تبذل كل جهودك لإنجاح عملك دون ملل	00	00	04	32	64	ت	4.60	0.56	مرتفع
		00	00	04	32	64	%			
20	تتخوف من انجاز عملك قبل أن تصلك الاوامر	07	30	43	20	00	ت	2.76	0.85	متوسط
		07	30	43	20	00	%			
متوسط	0.69	3.37	المتوسط العام للبعد							

الجدول رقم (17): استجابات أفراد العينة على محور الاستقلالية

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول، فإننا نسجل تباين في قيم المتوسطات حسابية وهي تتراوح بين متوسطة ومرتفعة مع وجود مؤشرات بمتوسطات ضعيفة، وانحرافات ضعيفة في أغلب الأحيان، وهو ما يوحي بأن مؤشرات الاستقلالية في العمل وفي أداء المهام بالنسبة لأفراد الحماية المدنية متوسط.

ومن أهم مؤشرات الاستقلالية في أداء المهام والوظائف تمكن الافراد من العمل بجدية وبذل كل جهودهم دون تدخل ودون أي ملل من أجل تحقيق الأهداف وانجاح العمل، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإننا سجلنا أعلى متوسط حسابي (4,60) والمتعلقة بمستوى الجهد الذي يبذله الافراد لإنجاح مهامهم، وهو ما يبيّن أن أفراد الحماية المدنية يبذلون كل جهودهم دون ملل بمستوى الي من اجل تحقيق الأهداف وانجاح أعمالهم وتدخلاتهم الميدانية، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك أين نجد نسبة 64% من أفراد العينة يبذلون دائما هذه المجهودات، و32% غالبا ما يبذلونها، في حين نجد 04% أحيانا فقط.

ومن المعلوم أنّ أداء المهام في أي مؤسسة أو منظمة يكون وفق برنامج مخطط وقوانين مضبوطة وتعليمات موجهة ومن واجب العمال والموظفين احترام هذه التعليمات بل وتطبيقها حرفيا في أغلب الأحيان، ومؤسسة الحماية المدنية هي كذلك تقدم تعليمات صارمة لأفرادها خاصة أنّ طبيعة مهامهم خاصة وخطيرة في أغلب الحالات، ولى الافراد احترام هذه التعليمات، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية يحترمون التعليمات والتوجيهات ويطبقونها بمستوى عالي وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (4.33)، حيث أكد 37% من أفراد العينة أنّهم دائما يؤدون المهام دون الخروج عن التعليمات، و59% منهم غالبا ما لا يخرجون عن التعليمات الموجهة أثناء تأدية مهامهم، وتبقى نسبة 04% أحيانا فقط يطبقون التعليمات والتوجيهات الموجهة إليهم في عملهم.

ومهما كنت التعليمات والتوجيهات الإدارية والقوانين المنظمة للعمل فإنّ غير كافية مالم تتوفر كفاءات ومهارات، وقدرات فردية وجماعية تطبق هذه التعليمات وتبذل مجهودات من أجل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ونجاح الفرد في أداء مهامه يعتمد على قدراته ومهاراته ومدى تحكّمه في أساليب وإجراءات العمل، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية يعتمدون على مهاراتهم وقدراتهم في أداء مهامهم الوظيفية بمستوى عالي وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.22 وبانحراف بسيط (0.57) وهو ما يعكس مدى تقارب المستوى بين مختلف أفراد العينة، وحتى نسب الاستجابات جاءت في نفس السياق لتؤكد ذلك، حيث

نلاحظ أنّ 30% من أفراد الحماية المدنية يعتمدون دائماً على قدراتهم في أداء المهام، و62% منهم غالباً ما يعتمدون على قدراتهم ومهاراتهم، في حين نسجل نسبة 08% منهم أحياناً فقط يعتمدون على قدراتهم ومهاراتهم في أداء مهامهم الوظيفية.

ونظراً لكون مهام أفراد الحماية المدنية مميّزة وتحتاج إلى عمل ميداني وتدخل في حالات الطوارئ والكوارث فإنّ ذلك يحتم على أفرادها اتباع القوانين واللوائح، ووضع خطط واستراتيجيات بما يتلائم وخصوصية التدخل، خاصة ما تعلّق بمحاضر الخروج والدخول من المؤسسة وتسجيل كلّ العمليات والتدخلات، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية أكدوا أنّ المدير يفرض عليهم تحرير محضر الخروج وهو ما أكده أكثر من 72% من أفراد العينة، في حين نسجل 24% منهم أكدوا أنّه يفرض عليهم تحرير المحضر أحياناً فقط، بالمقابل نسجل حوالي 04% من نفوا ذلك نهائياً وأكدوا أنّ المدير لا يفرض عليهم تحرير محضر الخروج.

وأداء المهام يحتاج إلى وسائل وتجهيزات لازمة لتسهيل العمل وريح الوقت وتوفير الجهد، وهو ما تعكف عليه المؤسسات وتوفر له أموالاً باهظة وبرامج وتكوين مستمر للأفراد، خاصة في ظل انتشار التكنولوجيات وتحول مجريات العمل من الطرق التقليدية إلى الميكنة والتقنية في مختلف المجالات، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية أكدوا أنّ المؤسسة توفر لهم الوسائل اللازمة للقيام بأدوارهم المهنية، وذلك بمستوى مرتفع حسب ما تؤكّده قيمة المتوسط الحسابي 3.90، وهو ما تبيّنه كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 25% من أفراد العينة أكدوا أنّ المؤسسة دائماً توفر لهم الوسائل اللازمة، ونسبة 42% أكدوا أنّها غالباً ما توفر لهم هذه الوسائل، في حين نجد نسب 31% أكدوا أنّها توفر لهم أحياناً فقط، بالمقابل نجد 02% فقط أكدوا عكس ذلك.

وإذا كان السلوك الاشرافي في الحالات الوظيفية العادية وفي أغلبية المؤسسات يعتمد على مراقبة العمال ومتابعتهم وتوجيههم أثناء تأدية المهام، لكن مؤسسة الحماية المدنية ليس كباقي المؤسسات حيث تتميز بالسرعة في تأدية المهام والتدخل في حالة الطوارئ والقيام

بأدوارها دون توقف أو تأخر، حتى تستطيع تأدية رسالتها بنجاح وفاعلية، ومن الضروري تكييف نمط الاشراف حسب خصوصية العمل وطبيعة المهام، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن أفراد الحماية المدنية يقومون بأدوارهم دون انتظار تدخل المسؤول المباشر، وهو ما أكدته أكثر من 36% من الأفراد، في حين نجد 47% يرون أنهم يقوون بمهامهم دون انتظار المسؤول المباشر أحيانا فقط، في حين نجد 17% يرون عكس ذلك تماما، أي أنهم يقومون بأدوارهم بالتنسيق مع المسؤول المباشر، ونفس النتائج تقريبا فيما يخص انجاز العمل قبل وصول الأوامر حيث نسجل 20% من الافراد يتخوفون من انجاز المهام قبل وصول الأوامر، و43% من الأفراد أحيانا فقط يتخوفون من ذلك، لتبقى نسبة 47% من الافراد الذين لا يتخوفون من انجاز المهام قبل وصول الاوامر.

ومن بين مؤشرات الاستقلالية في العمل نجد الحرية في اختيار المهام واختيار مكان العمل، حيث نجد أن العامل في بعض الأحيان يبحث عن المنصب والمكان الذي يرتاح فيه، ويتمنى بل ويطلب بالتحويل والانتقال من مكان عمله إلى مكان آخر، سواء كان ذلك عن طريق التحويل الوظيفي أو الاثراء الوظيفي أو حتى عملية الترقية، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن أفراد الحماية المدنية أكدوا أنّ حرية اختيار مكان العمل في مؤسسته تكون بمستوى متوسط وهو ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي 2.41، وما تبيّته كذلك نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أنّ 38% من أفراد الحماية المدنية أكدوا على أنه تعطى لهم الحرية في اختيار مكان عملهم، وحوالي 57% يرون انها تعطى لهم أحيانا فقط، بالمقابل نسجل نسبة 05% يرون عكس ذلك.

أمّا النسبة العامة المسجلة في هذا البعد، فإننا نسجل متوسط حسابي مرتفع كذلك (3,88) وهو ما يدل على أنّ مستوى الاستقلالية لدى أفراد العينة مرتفع، وذلك من خلال مجمل المؤشرات التي تناولناها ومجالات الاستقلالية في مكان العمل، خاصة فيما تعلق بالاستقلالية في التدخلات الميدانية، والاعتماد على المهارات والقدرات الشخصية في انجاز المهام، والخروج والتدخل دون انتظار قرار المدير أو تدخل المشرف المباشر.

1-3 استجابة أفراد العينة على محور التنمية والتطور الوظيفي

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت			
21	تقوم المديرية بتحديد احتياجاتكم التدريبية	05	12	33	34	16	ت	3.44	1.05	متوسط
		05	12	33	34	16	%			
22	تقدم لكم دورات تدريبية لتطوير مهاراتكم	04	21	30	28	17	ت	3.33	1.1	متوسط
		04	21	30	28	17	%			
23	توفر لكم فرص متساوية للتدريب والتعلم	07	15	28	40	10	ت	3.31	1.07	متوسط
		07	15	28	40	10	%			
24	توفر لكم فرص تبادل الخبرات والمعارف التطبيقية	01	15	11	53	20	ت	3.76	0.97	مرتفع
		01	15	11	53	20	%			
25	تعطى الفرصة للجميع من أجل الترقية الوظيفية	0	13	27	37	23	ت	3.70	0.96	مرتفع
		0	13	27	37	23	%			
26	يسمح لأصحاب الشهادات الجديدة بتولي مناصب مناسبة للشهادة	4	21	43	27	05	ت	3.08	0.91	متوسط
		4	21	43	27	05	%			
27	يتم تشجيعكم على تطبيق المعارف المكتسبة لتحسين جودة العمل	04	11	26	36	23	ت	3.63	1.07	متوسط
		04	11	26	36	23	%			
28	المناصب العليا تمنح عن طريق المحاباة والمحسوبية	9	41	47	02	01	ت	2.45	0.72	متوسط
		9	41	47	02	01	%			
29	تعمل باستمرار من أجل حصولك على درجات أعلى	00	02	28	40	30	ت	3.98	0.81	مرتفع
		00	02	28	40	30	%			
30	تشارك في المسابقات والمنافسات التي تنظمها المديرية	06	15	50	22	07	ت	3.09	0.94	متوسط
		06	15	50	22	07	%			
متوسط		المتوسط العام للبعد						3.37	0.96	متوسط

الجدول رقم (18): استجابات أفراد العينة على التنمية والتطور الوظيفي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول فإننا نسجل متوسط حسابي متوسط في أغلبية عبارات هذا البعد، وأغلبية مؤشرات التنمية والتطور الوظيفي توحى بأن مستوى التطور بصفة عامة متوسط، رغم وجود مؤشرات عالية المستوى حيث سجلنا أعلى متوسط قيمته (3.98)

والمتعلق بمستوى العمل المستمر من أجل الحصول على درجات عالية في التقييم الوظيفي الذي تقوم به المؤسسة لأفرادها، حيث أكد 30 % من أفراد العينة على أنهم دائما يعملون باستمرار من أجل الحصول على درجات ليا في التقييم، ونسبة 40% غالبا ما يعملون على ذلك، ونسبة 28% أحيانا فقط يعملون على ذلك، وهي نسب دالة ومعبرة على حرص أفراد الحماية المدنية على العمل باستمرار من أجل الحصول على درجات أعلى، رغم أن هناك 02% نادرا ما يحرصون على ذلك.

وإذا كان التقييم الوظيفي يعتمد أساسا على العمل والجهد الذي يقوم به الفرد العامل والنتائج التي يحققها في عمله، فإن فرص الترقية كذلك تعتمد على النتائج التي يحققها العامل وعلى نتائج التقييم في حد ذاته، وتختلف فرص الترقية من مؤسسة إلى أخرى وتختلف معايير وشروطها، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن أفراد الحماية المدنية أكدوا أن المؤسسة تعطي للجميع فرص من أجل الترقية، ومستوى منحهم لهذه الفرص مرتفع حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.70، حيث أجاب 23% من أفراد العينة على أنه تمنح لهم فرص الترقية دائما، ونسبة 37% أكدوا ان فرص الترقية غالبا ما تمنح لهم، في حين نجد 27% أحيانا فقط، لتبقى حوالي 13% أكدوا انهم لا تمنح لهم فرص الترقية الوظيفية.

ومن مؤشرات التنمية الوظيفية والتطور الوظيفي نجد تبادل المعارف والخبرات المعرفية والتطبيقية من أجل تنمية المهارات وتحسين القدرات حتى يتمكن الفرد العامل من التحكم في مجريات العمل وحل المشكلات المهنية الطارئة، وحسب النتائج التي تحصلنا فإن أفراد الحماية المدنية أكدوا لنا أنه توفر لهم فرص لتبادل الخبرات والمعارف التطبيقية في مكان عملهم وذلك بمستوى مرتفع حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.76، وما تبينه كذلك نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن 20% من أفراد الحماية المدنية أنه دائما توفر لهم فرص لتبادل الخبرات، ونسبة 53% غالبا ما توفر لهم فرص تبادل الخبرات والمعارف التطبيقية، وحوالي 11% أحيانا فقط توفر لهم فرص تبادل المعلومات والمعارف التطبيقية، في حين نجد حوالي 16% منهم أكدوا عكس ذلك، ويرون بأنه لا توفر لهم فرص لتبادل المعارف التطبيقية.

وإذا كانت هناك فرص لتبادل المعارف والمعلومات التطبيقية فإنّ استغلال هذه المعارف والخبرات وتطبيقها أثناء تأدية المهام من أجل تحسين جودة الخدمات وانجاح المهام ضروري جدا لتنمية المهارات، وتطوير الفرد خاصة إذا تعلق الامر بأفراد الحماية المدنية الذين بحاجة دائمة إلى جديد وتطوير مهاراتهم، وحسب النتائج التي تحصلنا ليها فإنّ مؤسسة الحماية المدنية تشجع أفرادها على تطبيق المعارف المكتسبة لتحسين جودة العمل، وذلك بمستوى عالي وه ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي 3.63، وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أنّ 23% من الافراد يرون أنها دائما توفر لهم فرص لتطبيق الخبرات والمعارف المكتسبة، ونسبة 36% غالبا ما تشجعهم المؤسسة على تطبيق ذلك، في حين نجد نسبة 26% من الافراد يرون أنها تشجعهم على ذلك أحيانا فقط، بالمقابل نجد 15% منهم نفوا ذلك نهائيا، أي أنّ المؤسسة لا توفر لهم فرص لتطبيق المعارف المكتسبة.

وأهم مؤشر على التنمية الوظيفية في المؤسسة وحرص المؤسسة على تنمية أفرادها قيامها بتحديد الاحتياجات التدريبية، هذه العملية التي من شأنها أن تتجح عملية التكوين والتدريب وتعطي فرص التكوين لجميع الافراد دون استثناء، حسب النتائج التي تولنا فإنّ أفراد الحماية المدنية أكدوا لنا المديرية تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك بمستوى متوسط فقط حسب ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي 3.44، وما تؤكدته كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 16% من الافراد يرون أنها دائما تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، ونسبة 34% يرون أنها غالبا ما تقوم بذلك، في حين نسجل نسبة 33% منهم يرون انها أحيانا فقط تقوم بتحديد، بالمقابل نسجل نسبة 17% من الافراد يرون أنّ مديريتهم لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية. ومباشرة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم المؤسسة ببرمجة عملية التكوين والتدريب، أو الدورات التدريبية حسب طبيعة التكوين ومدته والاهداف المرجوة منه، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ مؤسسة الحماية المدنية تقدم دورات تدريبية لأفرادها بمستوى متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.33، وما تؤكدته كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 17% من الافراد يرون أنها دائما تقدم لهم دورات تدريبية ونسبة 28% يرون أنها غالبا ما

تقدم لهم دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم، في حين نسجل نسبة 30% منهم يرون أنها أحيانا فقط تقدم لهم دورات تدريبية بالمقابل نسجل نسبة 25% من الافراد يرون ان المؤسسة لا تقدم لهم دورات تدريبية نهائيا، نفس النتائج تقريبا نسجلها فيما يخص مدى توفر فرص التدريب والتعلم، حيث جاءت بمستوى متوسط، وحالي 50% من الافراد يرون ان المؤسسة توفر لهم فرص متساوية للتدريب والتعلم، بالمقابل نجد حوالي 22% يرون عكس ذلك .

وإلى جانب الدورات التدريبية وفرص التكوين والتنمية والتطور الوظيفي فإن المؤسسة تنظم بعض المسابقات والمنافسات من أجل تشجيع أفرادها على التنمية وعلى التميز والتفوق، هذه المسابقات تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مرحلة إلى أخرى، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن أفراد الحماية المدنية يشاركون في المسابقات والمنافسات التي تنظمها المديرية بمستوى متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.09، وما تبينه كذلك نسب الاستجابات، حيث نجد نسبة 29% منهم يشاركون في المسابقات والمنافسات، ونسبة 21% منهم لا يشاركون نهائيا في المنافسات والمسابقات التي تنظمه المؤسسة، بالمقابل نجد نسبة 50% منهم يشاركون أحيانا فقط في المناسبات والمسابقات التي تنظمها مؤسسة الحماية المدنية من حين لآخر .

وفي ظل التطورات والتحولات الاجتماعية والثقافية أصبح العامل في المؤسسة الجزائرية يبحث عن تطوير نفسه من خلال التكوين والتعليم، سواء على مستوى مراكز التكوين المهني أو على مستوى الجامعات والمعاهد المتخصصة، خاصة بالنسبة للعامل الذين يبحثون عن الترقية وتولي المناصب العليا، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن أفراد الحماية المدنية يرون أن المؤسسة تسمح بمستوى متوسط لأصحاب الشهادات الجديدة بتولي مناصب مناسبة للشهادة ، وهو ما تبينه كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أن 32% من الافراد يرون أن المؤسسة دائما تسمح لهم بتولي مناصب مناسبة للشهادات الجديدة، ونسبة 25% منهم يرون انها لا تسمح لهم بذلك نهائيا، بالمقابل نجد حوالي 43% أحيانا فقط توفر لهم المؤسسة فرص تلي مناصب حسب الشهادات الجديدة المتحصل عليها.

4-1 استجابة أفراد العينة على محور التحفيز الوظيفي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البدائل					الرقم	العبرة		
			مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما				
مرتفع	0.69	4.31	00	00	13	43	44	ت	31	يتم تشجيع الافراد الاكفاء والمبدعين في الميدان	
متوسط	0.90	3.23	00	24	37	31	8	%			
مرتفع	0.86	3.61	00	02	44	38	16	ت	32	تقدم لك علاوات في حالة الاعمال الشاقة والخطيرة	
متوسط	0.94	3.67	00	24	24	43	19	%			
مرتفع	0.94	3.67	00	14	24	43	19	ت	33	يتم تكريمكم في المناسبات الوطنية	
متوسط	1.18	2.83	00	14	24	43	19	%			
مرتفع	1.04	3.53	14	29	25	24	08	ت	34	توفر لكم المديرية وسائل الراحة والترفيه	
متوسط	1.08	3.72	14	29	25	24	08	%			
مرتفع	1.04	3.53	05	14	36	31	14	ت	35	الراتب الذي تتقاضاه ملائم للمهام التي تقو بها	
متوسط	1.04	3.53	05	14	36	31	14	%			
مرتفع	1.08	3.72	07	06	16	50	21	ت	36	المنح التي تتقاضاها تدفعك للعمل بجدية	
متوسط	0.94	3.64	07	06	16	50	21	%			
مرتفع	0.94	3.64	02	09	30	41	18	ت	37	ظروف العمل في الحماية المدنية تشجعك على بذل قصارى جهودك	
متوسط	0.94	3.64	02	09	30	41	18	%			
مرتفع	0.89	3.64	00	12	28	44	16	ت	38	علاقات العمل بين أفراد الحماية المدنية مريحة	
متوسط	0.89	3.64	00	12	28	44	16	%			
مرتفع	0.76	3.84	00	03	29	49	19	ت	39	الوسائل المتوفرة تجعلني أؤدي واجباتي بكل مهارة	
متوسط	0.82	3.60	00	03	29	49	19	%			
مرتفع	0.76	3.84	00	03	29	49	19	ت	40	أسلوب معاملة المدير يدفعني للعمل بأكثر يقظة وانتباه	
متوسط	0.82	3.60	00	03	29	49	19	%			
متوسط	0.82	3.60	المتوسط العام للبعد								

الجدول رقم (19): استجابات أفراد العينة على التحفيز الوظيفي

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول فإننا نسجل متوسط إجابات متوسط فقط في أغلب العبارات المتعلقة ببعده التحفيز الوظيفي بالنسبة لأفراد الحماية المدنية، وهو ما يوحي بأن مؤشرات التحفيز في مؤسسات الحماية المدنية لم ترقى الى المستوى العالي سواء كانت هذه المؤشرات مادية أو معنوية، حيث سجلنا في المرتبة الأولى وبأكبر متوسط حسابي (4.31)، والذي يعكس المستوى العالي لعملية التشجيع التي تقدمها المؤسسة لأفرادها الاكفاء

والمبدعين في الميدان، حيث أكد 44% من أفراد العينة على أنهم دائماً لديهم يتم تشجيعهم، ونسبة 43% غالباً ما تشجع المؤسسة الافراد الأكفاء والمبدعين، في حين نجد نسبة 13% أحيانا فقط أكدوا على أن المؤسسة تشجع الأفراد الكفاء والمبدعين في الميدان.

ومن المعلوم أن عملية التشجيع من مؤشرات التحفيز المعنوي التي تشجع العمال وتدفعهم للعمل وتحقيق النتائج الإيجابية والابداع في مكان عملهم، وإلى جانب عملية التشجيع فإن أسلوب المعاملة والتعامل من طرف المدير والطاقت الاشرافي هو كذلك من العوامل الهامة التي تحفز الموظفين وتدفعهم للعمل بجدية وكفاءة ومسؤولية، وحسب النتائج الي تحصلنا عليها فإن مدير مؤسسة الحماية المدنية يتعامل مع أفرادها بأسلوب محفز على العمل وهذا بمستوى عالي حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.84 وكذا نسب الاستجابات حيث نلاحظ أن 19% من الافراد أكدوا أن أسلوب معاملة المدير لهم دائماً تدفعهم للعمل بأكثر يقظة وانتباه، ونسبة 49% أكدوا انه غالباً ما يدفعهم لذلك، بالمقابل نسجل نسبة 29% من الافراد الذي يرون انه يشجعهم أحيانا فقط، في حين لم نسجل سوى نسبة 3% من الأفراد الذين يرون عكس ذلك.

ومهما كان نمط الاشراف السائد وسلوك المدير في المؤسسة فإن ظروف العمل والمناخ التنظيمي السائدة في المؤسسة هو كذلك من أهم المؤشرات والعوامل المحفزة في حالة ما إذا كانت ظروف جيدة ومواتية، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن مؤسسة الحماية المدنية تتوفر على مناخ وظروف عمل مشجعة ومحفزة، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.72 والتي تؤكد أن ظروف العمل في الحماية المدنية تشجع أفرادها بمستوى عالي على بذب قصارى جهودهم، وهو كذلك ما تؤكد نسبة استجابات حيث نلاحظ أن 21% من الافراد يرون أن الظروف دائماً محفزة ومشجعة، ونسبة 50% منهم ترى أنها غالباً ما تكون محفزة ومشجعة، بالمقابل نجد نسبة 16% من الافراد يرون انها أحيانا فقط تكون ظروف مشجعة على العمل.

ومادام العامل يقوم بأداء واجباته وأدواره المهنية ويتعب من أجل تحقيق الأهداف فمن حقه أن يستفيد من الراحة حتي يسترجع الطاقة التي فقدها ويواصل نشاطه الدائم دون عياء أو تعب، ووسائل الراحة والترفيه متنوعة ومتعددة، وبإمكان كل مؤسسة توفير البعض منها لفائدة عمالها وأفرادها، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن أفراد الحماية المدنية أكدوا لنا أن المؤسسة توفر لهم وسائل الراحة والترفيه بمستوى مرتفع، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.67، وما تبينه كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أن 19% من الافراد يرون أنها متوفرة دوماً، ونسبة 43% يرون أنها غالباً ما تكون متوفرة، في حين نجد نسبة 24% من الافراد الذين يرون انها تتوفر أحيانا فقط، بالمقابل نسجل نسبة 14% من الافراد الذين يرونها غير متوفرة نهائياً.

ومن بين مميزات المناخ التنظيمي المحفز والمشجع على العمل أن تتوفر الوسائل والمعدات اللازمة والتكنولوجيا الحديثة التي تساعد العمال والموظفين على أداء مهامهم بأريحية وفي ظروف آمنة بعيداً عن الحوادث ومن دون بذل مجهودات عضلية وفكرية كبيرة، خاصة مع توفر الاجهزة والتقنيات الحديث في مختلف مجالات العمل والحياة بصفة عامة، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن الوسائل المتوفرة على مستوى الحماية المدنية تجعل الافراد يؤدون واجباتهم بكل مهارة وذلك بمستوى متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.64، وما تبينه كذلك نسب الاستجابات، أين نسجل نسبة 60% من الافراد الذين يرون أن الوسائل المتوفرة فعلاً تجلبهم يؤدون واجباتهم بكل مهارة، وحوالي 28% منهم يرون أنها أحيانا فقط تساعدهم على ذلك، لتبقى نسبة ضعيفة حوالي 12% من الافراد الذين يرون أن الوسائل المتوفرة على تساعدهم على أداء واجباتهم بكل مهارة.

كما تعتبر علاقات العمل والعلاقات الإنسانية السائدة بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى من اهم المؤشرات والعوامل المساعدة على خلق جو من الاحترام والراحة داخل المؤسسة، خاصة إذا كان هناك علاقات جيدة ومستقرة، بعيداً عن الصراعات الفردية والجماعية، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن أفراد الحماية المدنية أكدوا لنا أن

علاقات العمل السائدة بين الافراد داخل المؤسسة مريحة وذلك بمستوى متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.64، وما تبينه كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ نسبة 59% يرون أنها فعلا مريحة ومناسبة للعمل، ونسبة 30% نهم يرون انها أحيانا فقط تكون علاقات مريحة، بينما نسجل نسبة 11% من الافراد الذين يرون عكس ذلك ويعتبرون العلاقات السائدة بينهم غير مريحة.

ومن أهم المؤشرات المادية على التحفيز داخل المؤسسة نجد الجانب المالي والمتمثل أساسا في الراتب وكذا المنح والعلاوات التي يتقاضاها العمال والموظفين نظير ما يقدموه من مجهود، ويبقى الراتب أهم عنصر من عناصر التحفيز نظرا للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي نعيشها، وبالنظر كذلك لتعدد ظروف الحياة ومتطلباتها، أين أصبح الفرد يجد صعوبة كبيرة في تأمين واشباع الحاجات الأساسية ناهيك عن المكملات ومستلزمات الحياة العصرية، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ الراتب الذي يتقاضاه أفراد الحماية المدنية مقارنة بالمهام التي يقومون بها والمجهودات التي يبذلونها فهو ملائم بمستوى متوسط فقط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.83، والتي تبين فعلا أنّه لم يرقى للمستوى المطلوب والمرغوب، حيث نلاحظ كذلك أنّ 32% من الافراد الذين يعتبرونه ملائم، في حين نجد نسبة 43% من الافراد الذين يعتبرونه غير ملائم، ونفي الشيء تقريبا نلاحظه فيما يتعلق بالمنح التي يتقاضاها الافراد نظير ما يقدموه، حيث نلاحظ أنّ مستواها متوسط فقط، وحوالي 19% من الافراد يرون أنها لا تدفعهم للعمل بجدية، ونسبة 36% منهم يرون أنها أحيانا فقط تدفعهم للعمل بجدية، لتبقى نسبة 45% من الافراد الذين يرون أنّ المنح التي يتقاضوها تدفعهم للعمل.

وفي نفس المجال ومع التحفيز المادي وما تقدمه المؤسسة من حوافز مالية لتشجيع العمال ودفعهم للعمل أكثر خاصة في حالة القيام بأعمال إضافية او اعمال شاقة ومتعبة وفيها نوع من الخطر على الصحة الجسمية والنفسية للعمال، مثلما يقوم به أفراد الحماية المدنية أثناء خرجاتهم وتدخلاتهم الميدانية، لمجابهة الكوارث وحرائق الغابات وكذا انقاذ الأشخاص والممتلكات، فهذه الاعمال تعتبر من المهن الشاقة والمهن الخطيرة والتي تحتاج الى تعويض

مادي تشجع من خلال الأفراد على العمل وتحمل الصعاب، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن مؤسسة الحماية المدنية تقدم لأفرادها علاوات في حالة الاعمال الشاقة والخطيرة، وهذه العلاوات لم ترق الى المستوى العالي وجاءت بمستوى متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.61، وما تبينه كذلك نسب الاستجابات أين نسجل نسبة 08% من الافراد الذين يرون أنها دائما تقدم لهم علاوات في حالة الاعمال والخرجات الخطيرة، ونسبة 31% من الافراد الذين يرون انها غالبا ما تقدم لهم مثل هذه العلاوات، بالمقابل نسجل نسبة 37% من الافراد الذين يرون أنه تقدم لهم العلاوات أحيانا فقط، في حين نسجل نسبة 24% من الافراد الذين يرون أنها لا تقدم لهم نهائيل.

أما فيما يتعلق بالتكريمات والتشجيعات في المناسبات الوطنية والمناسبات الدينية، والتي نجد بعض المؤسسات تستغلها من اجل تشجيع العمال وخلق حو من الحماسية والوطنية، وربط علاقات وخلق قيم تنظيمية محفزة، فإن مؤسسة الحماية المدنية هي كذلك من المؤسسات الوطنية التي تعزز بوطنيتها وتعكف على نشر سلوك المواطنة بين أفرادها وغرس حب الوطن والوطنية بينهم، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن المؤسسة تقوم بتكريم أفرادها في المناسبات الوطنية، هذا التكريم جاء بمستوى متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.61، وهو ما تبينه كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أن 16% من الافراد يرون انها دوما تقوم بتكريمهم، وحوالي 38% يرون أنها غالبا ما تقوم بتكريمهم، في حين نسجل نسبة 44% من الافراد الذين يرون أنها أحيانا فقط تقوم المؤسسة بتكريمهم في المناسبات الوطنية.

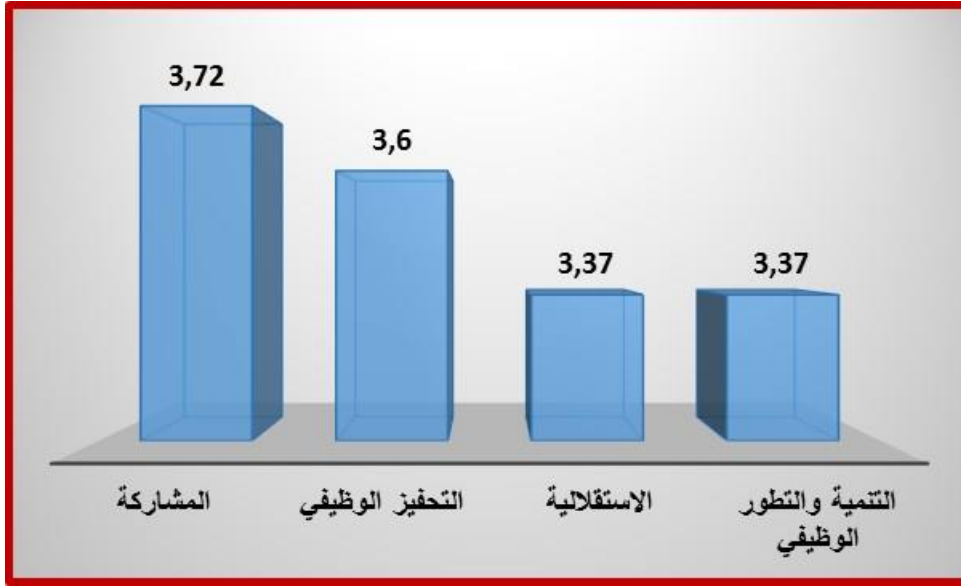
مستوى التمكين الوظيفي:

في هذا الجدول سنحاول ترتيب أبعاد التمكين النفسي حسب الأهمية، وذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي ونستخرج المستوى العام للتمكين الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	المشاركة	3.72	0.82	مرتفع
02	التحفيز الوظيفي	3.60	0.82	متوسط
03	الاستقلالية	3.37	0.69	متوسط
04	التنمية والتطور الوظيفي	3.37	0.96	متوسط
	التمكين الوظيفي	3.51	0.37	متوسط

الجدول رقم (20): ترتيب أبعاد التمكين الوظيفي

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أنّ مستويات أبعاد التمكين الوظيفي متوسطة عموماً، وجاء بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط 3.72 ، ثم بعده بعد التحفيز الوظيفي بمتوسط 3.60 بانحراف ضعيف 0.82 ، يليه بعد الاستقلالية بمتوسط 3.77 و بانحراف 0.69 ، وفي الأخير بعد التنمية والتطور الوظيفي بمتوسط 3.37، و بانحراف ضعيف 0.96 وهي كلها متوسطات متوسطة ماعدا المحور الأول الذي جاء بمستوى عالي. وكننتيجة عامة فإن مستوى التمكين الوظيفي لدى أفراد العينة متوسط ، وهو ما تؤكدّه قيمة المتوسط العام 3.51 و بانحراف ضعيف 0.37 ، وهو ما سجلناه في كل البنود والأبعاد.



الشكل رقم(20): ترتيب أبعاد التمكين الوظيفي

والشكل التالي يبيّن بوضوح مستوى التمكين الوظيفي انطلاقاً من محور المشاركة الذي يعتبر أهم مؤشرات التمكين الوظيفي، من خلال إعطاء الفرصة للأفراد من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات وفي المشاركة في المعلومات والأفكار وتقديم الاقتراحات وفق خطوط مفتوحة من الاتصالات بين الإدارة وعمالها.

وفي المرتبة الثانية نجد محور التحفيز الوظيفي والذي جاء بمستوى متوسط أين تعمل المؤسسة على تحفيز أفرادها على العمل وعلى الإنجاز وتحقيق النتائج وتقديم أحسن الخدمات وأجودها في ظل سياسة المؤسسة وخطتها العامة.

لنبقى الاستقلالية ومحور التنمية والتطور الوظيفي بمستوى متوسط كذلك وهو ما يعكس مدى إعطاء المؤسسة الاستقلالية لأفرادها في التدخل وفي الأداء وتقديم الخدمات الإنسانية والاجتماعية، ومن جهة أخرى فإنّ التنمية والتطور الوظيفي من المطالب العمالية ومن الأمور التي يتمناها كل فرد عامل، خاصة في تحسين وتطوير مساره الوظيفي.

2- نتائج مقياس الفاعلية الذاتية

يتكون مقياس الفاعلية الذاتية من ثلاثة محاور (أبعاد)، وكل بعد يتكون من ستة (08) بنود أو عبارات، سنقوم بعرض استجابات أفراد العينة على هذه المحاور، انطلاقاً من نسب الاستجابات والمتوسطات الحسابية للمؤشرات.

2-1 استجابات أفراد العينة على محور المبادرة

الرقم	العبرة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	
		مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً					
01	أملك القدرة على حل المشكلات التي تعترضني في عملي	00	00	19	46	35	ت	4.16	0.72	مرتفع	
		00	00	19	46	35	%				
02	استغل كل قدراتي للقيام بمهامي اليومية	00	00	12	47	41	ت	4.29	0.67	مرتفع	
		00	00	12	47	41	%				
03	ابدأ عملي بروح معنية عالية	00	04	42	42	12	ت	3.62	0.74	موسط	
		00	04	42	42	12	%				
04	انتبه لكل الامور المتعلقة بعملي	00	05	23	45	27	ت	3.94	0.83	مرتفع	
		00	05	23	45	27	%				
05	أسعى إلى تقديم المساعدة لزملائي	00	10	34	47	09	ت	3.55	0.79	موسط	
		00	10	34	47	09	%				
06	أبحث عن الأساليب التي تساعدني على النجاح في أداء واجباتي	00	11	36	37	16	ت	3.58	0.88	موسط	
		00	11	36	37	16	%				
07	أسعى إلى تحقيق جودة الخدمات التي أقدمها	00	04	19	32	45	ت	4.18	0.88	مرتفع	
		00	04	19	32	45	%				
08	أفكر في تقديم كل ما هو جديد في مكان عملي	00	08	38	36	18	ت	3.64	0.87	موسط	
		00	08	38	36	18	%				
مرتفع		0.79	3.87	المتوسط العام للبعد							

الجدول رقم (21): استجابات أفراد العينة على عبارات محور المبادرة

من خلال النتائج التي يبينها الجدول فإننا نلاحظ أنّ أغلبية المتوسطات الحسابية مرتفعة وهو ما يوحي على ارتفاع مستوى المبادرة حسب مختلف البنود أو العبارات التي تقيسه، وهو يختلف من عبارة إلى أخرى، ومن مؤشر إلى آخر حيث نسجل أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.29 من 5) والمتعلق بمد استغلال أفراد الحماية المدنية لقدراتهم للقيام بمهامهم الوظيفية، حيث جاءت بمستوى عالي، وهو ما تؤكد ذلك نسب الاستجابات أين نسجل نسبة 41%

من الافراد الذين أكدوا أنه دائما يستغلون كل قدراتهم للقيام بمهامهم اليومية، ونسبة 47% منهم غالبا ما يستغلونها، في حين نجد نسبة 12% يستغلون قدراتهم أحيانا فقط.

وفي ظل التطورات الخاصة في مجال العمل وكذا في مختلف مجالات الحياة، أين اشتدت حدة المنافسة والتنافس، وأصبحت الجودة هي المعيار الحقيقي للأحسن والاجر والأقوى، هذا المعيار الذي دفع بالمؤسسات الى تبني شعار الجودة في جميع عملياتها ونشاطاتها، وأصبحت جودة الأداء ضرورة لا مئاص منها، والعمال مطالبين بتحسين أداءهم الوظيفي وتحقيق شرط الجودة الوظيفية، وحسب النتائج التي توصلنا إليها فإن أفراد الحماية المدنية يسعون إل تحقيق جودة الخدمات التي يقدمونها بمستوى عالي حسب ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي 4.18، وبتأخراف ضعيف 0.88 ما يعكس مدى تقارب مستوى الجودة بين جميع الافراد وعدم وجود تباين أو اختلاف في ذلك، وحتى نسب الاستجابات جاءت لتؤكد ذلك، حيث نلاحظ أن 45% من الافراد الذين دائما يسعون لتحقيق جودة الخدمة، ونسبة 32% غالبا ما يقومون بذلك، في حين نسجل نسبة 19% من الافراد الذين يسعون لذلك أحيانا فقط.

ومن بين أهم مؤشرات المبادرة في العمل البحث عن الحلول وحل المشاكل الطارئة دون انتظار أو الاتكال على الغير وتوظيف المهارات والقدرات من أجل ذلك، خاصة في مؤسسة مثل الحماية المدنية التي تتميز بسرعة التدخل والفتنة الدائمة، والقدرة على إيجاد الحلول اللازمة لإنقاذ الأرواح وتجنب الكوارث، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن أفراد الحماية المدنية يملكون القدرة على حل المشكلات التي تعترضهم في عملهم بمستوى عالي وهو ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي 4.16، وبتأخراف ضعيف 0.72 فقط ما يعكس مدى تقارب المستوى بين جميع الافراد وعدم وجود اختلاف واضح، وما تبيّنه كذلك نسب الاستجابات أين نسجل نسبة 35% من الافراد الذين دائما يملكون القدرة على حل المشكلات، ونسبة 46% منهم غالبا ما يملكون هذه القدرات، لتبقى نسبة 19% من الافراد الذين يملكون القدرة على المشكلات أحيانا فقط.

وكما أسلفنا فإنّ مهام أفراد الحماية المدنية يقومون بمهام إنسانية واجتماعية تتميز بالخطورة والصعوبة في أغلب الأحيان، وتحتاج إلى قدرات ومهارات خاصة ليس كباقي المهام ولا كباقي المؤسسات، وتحتاج إلى مستوى عالي من اليقظة والانتباه خال أداء المهام، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية ينتبهون لكل الأمور المتعلقة بعملهم، ومستوى الانتباه عالي حسب ما تؤكده قيمة المتوسط احسابي 3.94، وما تبيّن ذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 27% من الافراد دائماً منتبهون لكل الأمور المتعلقة بعملهم، ونسبة 45% غالباً ما ينتبهون لذلك، في حين نسجل نسبة 23% أحياناً فقط ينتبهون لذلك، بالمقابل نسجل نسبة 05% من الافراد نادراً ما ينتبهون أثناء أداء مهامهم.

كما أنّ من مؤشرات المبادرة في مجال العمل البحث عن تقديم كل ما هو جديد وما هو مناسب في مكان العمل والعمل من أجل الابتكار والابداع والتميز في أداء المهام وفي تقديم الخدمات، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية يفكرون دائماً في تقديم كل ما هو جديد في مكان عملهم وذلك بمستوى متوسط حسب ما تبيّن قيمة المتوسط الحسابي 3.64، وما عبرت عنه نسب الاستجابات أين نلاحظ أنّ 18% من الافراد دائماً يفكرون في ذلك، ونسبة 36% من الافراد غالباً ما يفكرون في ذلك، وحوالي 38% من الافراد يفكرون أحياناً فقط في تقديم كل ما هو جديد في مكان عملهم، لتبقى نسبة ضعيفة 08% فقط من الافراد الذين نادراً ما يفكرون في تقديم الجديد في عملهم.

ونفس النتائج التي نسجلها فيما يخص مؤشر هام من مؤشرات المبادرة، والمتعلق بالبحث عن الأساليب والطرق والاستراتيجيات لإنجاح العمل والمهام، حيث نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة من أفراد الحماية المدنية أكدوا لنا أنّهم يبحثون عن الأساليب التي تساعدهم على النجاح في أداء واجباتهم المهنية، وهو ما تبيّن نسبة فاقت 53%، في حين نجد نسبة 36% من الافراد الذين يبحثون عن هذه الأساليب أحياناً فقط، وتبقى نسبة 15% من الافراد الذين أكدوا لنا أنّهم نادراً ما يبحثون عن الأساليب التي تساعدهم على أداء العمل.

2-2 استجابات أفراد العينة على محور المثابرة

الرقم	العبارة	البدائل						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت			
09	أتابع باهتمام التطورات الحاصلة في مجال عملي	03	10	20	43	24	ت	3.75	1.02	مرتفع
		03	10	20	43	24	%			
10	أبقى على تواصل بمكان عملي حتى خارج الخدمة	00	00	27	46	27	ت	4	0.73	مرتفع
		00	00	27	46	27	%			
11	أضحى بكل ما أملك من قوة لإنجاح المهام المطلوبة مني	00	03	25	47	25	ت	3.94	0.78	مرتفع
		00	03	25	47	25	%			
12	الفشل يدفعني إلى تكرار المحاولة حتى أنجح في أداء مهامي	08	08	36	43	05	ت	3.29	0.97	متوسط
		08	08	36	43	05	%			
13	أبذل قصارى جهدي لتخطي كل العراقيل المهنية	00	00	35	39	26	ت	3.91	0.77	مرتفع
		00	00	35	39	26	%			
14	أحافظ على مختلف الأجهزة والوسائل التي استخدمها في عملي	00	02	15	48	35	ت	4.16	0.74	مرتفع
		00	02	15	48	35	%			
15	أحرص على إنجاز العمل الجماعي دون هوادة	00	00	24	34	42	ت	4.18	0.79	مرتفع
		00	00	24	34	42	%			
16	أنجز أعمالي بدقة عالية	00	03	22	29	46	ت	4.18	0.88	مرتفع
		00	03	22	29	46	%			
مرتفع								3.92	0.72	مرتفع

الجدول رقم (22): استجابات أفراد العينة على عبارات محور المثابرة

من خلال النتائج التي بيّنها الجدول فإننا نلاحظ أنّ كل المتوسطات الحسابية مرتفعة، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى محور المثابرة حسب مختلف البنود والمؤشرات التي تقيسه، وهو يختلف من عبارة إلى أخرى، حيث نسجل أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.18) وهو يمثل كل من مؤشر الحرص على إنجاز العمل الجماعي، وكذا مؤشر إنجاز الأعمال بدقة عالية، وهي مؤشرات تؤكد فعلا مستوى المثابرة لدى أفراد الحماية المدنية، حيث نسجل نسبة عالية فاقت 42% منهم أكدوا لنا أنهم دائما يحرصون على إنجاز الأعمال الجماعية دون هوادة، نسبة 34% من أفراد العينة غالبا ما يحرصون على ذلك، بالمقابل نسجل نسبة

24% من الافراد الذين يحرصون على ذلك أحيانا فقط، وهي نسب تبين فهلا مستوى حرص أفراد الحماية المدنية دون هوادة.

ومن جهة أخرى وبنفس النتائج تقريبا، نسجل أنّ مستوى الدقة في انجاز المهام والاعمال لدى أفراد الحماية المدنية مرتفع حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 4.18، وبانحراف ضعيف 0.88 ما يعكس مدى تقارب مستوى الدقة في الإنجاز بين مختلف الافراد، وحتى نسب الاستجابات جاءت لتؤكد ذلك، حيث نلاحظ أنّ نسبة 46% من الافراد دائما ما ينجزون أعمالهم بدقة عالية، ونسب 29% غالبا ما ينجزونها بدقة عالية، في حين نسجل 22% من افراد الحماية المدنية أحيانا فقط ينجزون أعماله بدقة عالية.

وحتى تتجح المؤسسة في انجاز مهامها وأداء رسالتها تسعى من أجل توفير الأجهزة والمعدات اللازمة والوسائل التكنولوجية التي يحتاجها العمال والموظفين في انجاز مهامهم، وعلى العمال أن يحافظوا على هذه الأجهزة حتى يستمر انجاز المهام والاعمال، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية يحافظون على مختلف الأجهزة والوسائل التي يستخدمونها في عملهم ومستوى المحافظة عالي حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي 4.16، وما تبينه كذلك نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أنّ 35% من أفراد العينة دائما يحافظون على مختلف الأجهزة والوسائل التي يستخدمونها في عملهم، ونسبة 48% من الافراد غالبا ما يحافظون على ذلك، ونسبة 15% من الافراد يحافظون عليها أحيانا فقط.

والمثابرة في الأداء لا تتعلق فقط بمجريات وساعات العمل، فقد تتعدى ذلك حتى خارج ساعات العمل، أين نجد العامل يبقى على اهتمام وتواصل بمجريات العمل وهو خارج المؤسسة، خاصة إذا تعلق الامر بمؤسسة مثل الحماية المدنية التي تدرّب أفرادها على الاستعداد والتأهب الدائم حتى خارج أوقات العمل، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية يبقون على تواصل بمكان عملهم حتى خارج ساعات العمل وذلك بمستوى

عالي من التأهب والتواصل حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4.00، وما تبينه كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 27% من الافراد ييقون على تواصل دائم بمكان عملهم، ونسبة 46% غالبا ما يكونون على تواصل بمكان عملهم خارج أوقات العمل، ونسبة 27% أحيانا فقط ييقون على تواصل بمكان عملهم.

ويبقى نجاح المؤسسة وبقائها وتطورها في ظل التحولات والتغييرات التي طرأت على مجالات الحياة وعلى العمل المؤسساتي والوظيفي مرهون بمدى تضحية أفراد المؤسسة وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم، واستغلال مختلف قواهم من أجل إنجاز المهام المطلوبة، وحسب النتائج التي تحصلنا عليه فإنّ أفراد الحماية المدنية يضحون بكل ما يملكون من قوة لإنجاح المهام المطلوبة بمستوى عالي حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.94، وكذا نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 25% من الأفراد يضحون دوما بكل قواهم، ونسبة 47% من الأفراد غالبا ما يضحون بذلك، لتبقى نسبة 25% من الافراد أحيانا فقط يضحون بكل قواهم لإنجاح المهام المطلوبة منهم.

ومن جهة أخرى وإلى جانب التضحية من أجل أجاز المهام وأداء الأدوار فإنّ العمال والموظفين قد تقابلهم عراقيل ومشكلات مهنية تعيق تأدية المهام وقف أمام تحقيق النتائج والاهداف، وهو ما يتطلب عمال أكفاء لهم القدرة على التحدي والتضحية من أجل مجابهة تلك العراقيل، وحسب النتائج التي توصلنا اليها فإنّ أفراد الحماية المدنية يبذلون قصارى جهودهم من أجل تخطي العراقيل التي تعيق أداء مهامهم الوظيفية، وهذه التضحية بمستوى عالي حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.91، وما تبينه كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 26% من افراد العينة دائما ما يبذلون قصارى جهودهم لتخطي العراقيل، ونسبة 39% غالبا ما يبذلون هذه الجهود، لتبقى نسبة 35% من الافراد الذين أحيانا فقط يبذلون جهودهم لتخطي العراقيل المهنية في مجال عملهم.

ومع التطور التكنولوجي الذي تشهده الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها، أصبح من الضروري على الإنسان مواكبة هذه التطورات والتحولات واستغلالها في حياته، والعامل كذلك مطالب بمواكبة هذه التطورات ومتابعة كل ما تعلق بمجال عمله، من أجل استغلال هذا التطور وتوظيفه ميدانياً، وأفراد الحماية المدنية هم كذلك يتعاملون مع تقنيات وأجهزة وتقنيات حديثة، وهي في تطور مستمر وهو ما يستدعي تطوير المهارات وتحسينها تماشياً مع هذا التطور، وعلى الأفراد متابعة ذلك والاهتمام به، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن أفراد الحماية المدنية يتابعون باهتمام كبير التطورات الحاصلة في مجال عملهم وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.75، وما تبيّن كذلك نسب الاستجابات حيث نلاحظ أنّ 24% من الأفراد دائماً يتابعون باهتمام مختلف التطورات، ونسبة 43% غالباً ما يقومون بمتابعة ذلك، في حين نسجل نسبة 20% من الأفراد الذين يتابعونها أحياناً فقط.

وإذا كان النجاح هو مرآة المثابرة فإنّ الفشل كذلك قد يكون مؤشراً على النجاح وعلى التحدي والابداع، حيث يسعى الإنسان الذي يخفق في أداء عمله إلى البحث عن الحلول وتكرار العمل بنفسه من أجل الوصول إلى المطلوب هذا التكرار يكسبه خبرات ومهارات جديدة لم تكن لديه من قبل، وتحفز بداخل طاقة التفوق والابداع، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية الفشل لا يحبطهم بل يدفعهم إلى تكرار المحاولة حتى تحقيق النجاح، ولا يستسلموا للظروف ولا للعقبات، وهذا التحدي جاء بمستوى متوسط حسب ما تبيّن قيمة المتوسط الحسابي 29.3، وما تبيّن كذلك نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أنّ 48% من الأفراد الفشل يدفعهم إلى تكرار المحاولة حتى النجاح، ونسبة 36% منهم أحياناً فقط يدفعهم لذلك، لتبقى نسبة 16% لا يحفزهم الفشل على تكرار المحاولة، بل يفشلون منذ البداية وهذا حسب شخصية كل فرد وحسب الظروف وطبيع التدخلات والمحاولات التي يقومون بها.

3-2 استجابات أفراد العينة على محور الثقة بالذات

الرقم	العبرة	البدائل					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
17	ثقتي في قدراتي تجعلني اتحمل الكثير من المسؤوليات	ت	24	30	28	16	02	3.58	متوسط
		%	24	30	28	16	02		
18	لا أتفاجأ بالحالات الطارئة في العمل	ت	20	45	30	05	00	3.80	مرتفع
		%	20	45	30	05	00		
19	أجد متعة في حل المشكلات التي فشل فيها الآخرون	ت	09	37	30	17	07	3.24	متوسط
		%	09	37	30	17	07		
20	أعتمد على ذاتي في حل المشكلات التي تواجهني	ت	10	39	36	15	00	3.44	متوسط
		%	10	39	36	15	00		
21	يلجأ لي زملائي في حل المشكلات المعقدة	ت	13	42	41	03	01	3.63	متوسط
		%	13	42	41	03	01		
22	أنجز مهمتي دون الوقوع في الأخطاء	ت	09	25	46	16	03	3.22	متوسط
		%	09	25	46	16	03		
23	أعمل بنشاط وحيوية دون التفكير في الفشل	ت	28	55	17	00	00	4.11	مرتفع
		%	28	55	17	00	00		
24	اعتبر نفسي عنصرا مهما في المؤسسة	ت	27	34	1	06	02	3.78	مرتفع
		%	27	34	1	06	02		
		المتوسط العام للبعد					3.60	0.89	

الجدول رقم (23): استجابات أفراد العينة على عبارات محور الثقة بالذات

من خلال النتائج التي يبينها الجدول فإننا نلاحظ أنّ أغلبية المتوسطات الحسابية متوسطة وتنتمي إلى الفئة الثالثة (2.34 - 3.66)، وهو ما يدل على مستوى متوسط للثقة بالذات لدى أفراد العينة، حيث نسجل أكبر متوسط حسابي 4.11 ويمثل مستوى عالي من النشاط والحيوية لدى أفراد الحماية المدنية، وهو ما تبيّنه كذلك نسب استجابات أين نلاحظ أنّ 28% من افراد العينة دائما يعملون بنشاط وحيوية، ونسبة 55% غالبا ما يعملون بهذا النشاط، في حين نسجل نسبة 17% أحيانا فقط يعملون بنشاط وحيوية دون التفكير في الفشل.

ومن بين مؤشرات الثقة بالنفس الاستعداد الدائم لأي طارئ كان دون التخوف أو التهرب عند حدوث حالات طارئة أو مفاجئة، فالشخصية القوية هي التي تتكيف مع كل الظروف وتتفاعل بالأسلوب المناسب دون الانتكاس والانكسار، وأفراد الحماية المدنية دائما مع الحالات

الطارئة والاحداث المفاجئة وأحيانا الصادمة، وهو ما يتطلب مستوى عالي من الجلد والصلابة النفسية والشدة في التفاعل مع هذه الاحداث، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن أفراد الحماية المدنية لا يتفاجؤون بالحالات الطارئة بل ويعتبرونها حالات عادية، وهذا المستوى من الثقة عالي حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.80، وبانحراف ضعيف 0.88 ما يعكس مدى تقارب وعدم اختلاف أو تباين في هذا المستوى عند جميع الافراد، وحتى نسب الاستجابات جاءت لتؤكد ذلك أين نسجل نسبة 20% من الافراد الذين دائما لا يتفاجؤون بالحالات الطارئة، ونسبة 45% منها غالبا مالا يتفاجؤون بذلك، لتبقى نسبة 30% من الأفراد الذي يتفاجؤون أحيانا فقط، بالمقابل نسجل نسبة ضعيفة حوالي 05% من الافراد الذين يتفاجؤون للحالات الطارئة.

والفرد العامل الذي يملك مستوى عالي من الثقة بالنفس تجده دوما يشعر بقيمة العمل الذي يقوم به ويعتبر نفسه مهماً في مكان عمله وعنصرا مهما في مؤسسته، وهو ما يجعله يعمل بكل ثقة وبكل عزيمة دون الاقاص من دوره في العمل، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن عناصر الحماية المدنية يعتبرون أنفسهم عناصر مهمة في المؤسسة، بالنظر إلى المهام التي يقومون بها والمسؤولية الملقاة على عاتقهم، وكذا دور كل فرد من الافراد حيث نجدهم يعملون في شكل فرق متكاملة، كل دور يكمل الاخر، فمنهم السائق ومنهم المسعف ومنهم الاطفائي ومنهم المهندس وغيرها من الأدوار، وكلها مهمة بالنسبة اليهم، ومستوى الثقة في هذا المجال عالي كذلك حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.78، وما تبينه نسب الاستجابات أين نلاحظ أن 27% من الافراد دائما يعتبرون انفسهم عناصر مهمة، ونسبة 34% غالبا ما يعتبرون أنفسهم كذلك، في حين نسجل نسبة 21% منهم أحيانا فقط يعتبرون أنفسهم عناصر مهمة، لتبقى نسبة 08% فقط من الافراد لذين لا يعتبرون أنفسهم عناصر مهمة.

وإلى جانب نضرة الفرد العامل إلى مكانة الدور الذي يقوم به وأهمية داخل فريق العمل إلى جانب زملائه، فإن مكانة الفرد بين زملائه تنبع من تفوقه وامكانياته وقدراته التي تميزه عن

غيره، سواء كان ذلك في مجال العمل أو خارجه، فعادة ما نجد العمال يلجؤون إلى فرد من زملائهم من أجل أن يساعده في أمور خارج نطاق العمل، كما هناك طبعاً أفراداً لهم قدرات على حل المشكلات والتعامل مع الظروف بطريقة سلسة وبرزانة وحنكة انطلاقاً من مستواهم العلمي أو من خبرتهم المهنية وقدراتهم العقلية، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإنّ أفراد الحماية المدنية هم كذلك يبنون أفكاراً واتجاهات حول مكانتهم وحول زملائهم، حيث نلاحظ أنّ 13% من الافراد أكدوا لنا انّ زملائهم دائماً يلجؤون اليهم من اجل حل المشكلات المعقدة، وحوالي 42% منهم أكدوا أنّه غالباً ما يلجؤون اليهم زملائهم من أجل حل المشكلات المعقدة، في حين نسجل نسبة 41% أحياناً فقط يلجؤون اليهم زملائهم، لتبقى نسبة 04% من الافراد الذين لا يوجد من يلجأ اليهم من الزملاء لحل مشكلاتهم المعقدة.

مستوى الفاعلية الذاتية:

نقدّم من خلال هذا الجدول ترتيب محاور الفاعلية الذاتية انطلاقاً من قيم المتوسط الحسابي الدالة على مستوى كل محور من المحاور، ونستنتج من خلالها المستوى العام لفاعلية الذات لدى أفراد الحماية المدنية، والنتائج التالية تبين ذلك:

المرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	المثابرة	3.92	0.72	مرتفع
02	المبادرة	3.87	0.79	مرتفع
03	الثقة بالذات	3.60	0.89	متوسطة
	الفاعلية الذاتية	3.79	0.80	مرتفع

الجدول رقم (24): ترتيب أبعاد الفاعلية الذاتية حسب المستوى

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أنّ مستويات أبعاد الفاعلية الذاتية مرتفعة في البعد الأول والثاني ومتوسطة في الثالث، وجاء بعد المثابرة في المرتبة الأولى بمتوسط 3.92، ثم بعده محور المبادرة بمتوسط 3.87، يليه محور الثقة بالذات بمتوسط 3.60 وبانحراف 0.89 وهو ما يؤكد ارتفاع مستوى هذه الأبعاد لدى أفراد العينة.

وكننتيجة عامة فإنّ مستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية مرتفع ، وهو ما تؤكده قيمة المتوسط العام 3.79 وبانحراف ضعيف 0.80، وهو ما يعكس مدى تقارب هذا المستوى وعدم وجود اختلاف وتباين بين الافراد في ذلك، وهو ما سجلناه في كل البنود والأبعاد.



الشكل رقم (21): ترتيب أبعاد الفاعلية الذاتية

إنّ هذه النتائج تبيّن لنا بوضوح أنّ مستوى فاعلية الذات عند أفراد الحماية المدنية مرتفع، من خلال أغلبية مؤشراتها وأبعادها، حيث نجد أنّ الافراد لديهم مستوى أعلى من المثابرة في العمل والتفاني في تقديم الخدمات والمحافظة على الأرواح وحماية الممتلكات، من خلال الأدوار الإنسانية والاجتماعية المنوطة بهم، خاصة أثناء الخرجات الميدانية والتدخل في حالات الكوارث وحوادث المرور وكذا الحوادث المهنية والحرائق وغيرها من الحالات التي تتطلب التدخل العاجل، والعمل على حفظ الروح وحماية المجتمع.

ومادامت مهام أفراد الحماية المدنية تحتاج إلى اليقظة التامة والمستمرة والتدخل العاجل دون تأخر فإنّ ذلك يتطلب روح المبادرة والسرعة في أداء المهام دون الانتظار أو التراخي مع كل الحالات وفي مختلف الظروف الصحية والاقوات الصعبة والخطيرة، اعتمادا على قدراتهم ومهاراتهم ونظرتهم للمشكلات الطارئة وللحلول الممكنة.

الفصل السادس:

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات

- 1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى
- 2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية
- 3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
- 4- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة
- 5- مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة
- 6- مناقشة الفرضية الجزئية السادسة
- 7- مناقشة الفرضية الجزئية السابعة
- 8- بالنسبة للفرضية العامة
- 9- الاستنتاج العام
- 10- الاقتراحات.

- الشروط البارامترية:

في البداية وقبل حساب الأساليب الإحصائية البارامترية لابد من التأكد من تحقق شروط تطبيقهما كاختبار إحصائي.

أ- التجانس: انطلاقاً من الحزمة الإحصائية قمنا بالتأكد من تجانس أفراد العينة بتطبيق اختبار ليفن والنتائج هي كالتالي:

معامل ليفن	مستوى الدلالة	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1
0.23	0.869	76	3

وحسب النتائج فإن مستوى الدلالة المحسوب (sig) 0.86 أكبر من (0.05) مستوى

الدلالة المعتمد في دراستنا وبالتالي فإننا نقر بأن هناك تجانس ويمكننا استكمال اختبار كل

من اختبار العلاقة وتحليل التباين الأحادي Anova.

ب- الاعتدالية:

المتغير	معامل التفلطح	معامل الالتواء
السن	1.08-	0.39
سنوات الخدمة	0.08-	0.1-

من خلال النتائج المسجلة فإننا نلاحظ بأن معامل الالتواء ضعيف ويقترّب كثيراً من

الصفر وهو ما يدل على الاعتدالية في التوزيع سواء تعلق الأمر بمتغير السن أو متغير سنوات

الخدمة، وبالتالي يمكننا استكمال اختبار كل من الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المشاركة والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.

الدالة المحسوبة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	المتوسط الحسابي	المحاور
0.09	0.16	0.02	3.73	المشاركة
			3.79	الفاعلية الذاتية

الجدول رقم(25): الارتباط بين المشاركة و الفاعلية الذاتية

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار معامل الارتباط بارسون، حيث أنّ قيمة (R) بلغت (0.16) وهي دالة عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.09$ الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا (0.05) وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الأولى ونقرّ بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

ويؤكد هذه النتيجة القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.02$) وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني أن المتغير المستقل (المشاركة) يفسر ما مقداره 02 % فقط من المتغير التابع الفاعلية الذاتية.

وبالتالي فإنّه لا توجد علاقة بين المشاركة والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

إنّ هذه النتائج تعكس مدى اهتمام افراد الحماية المدنية مختلف الإجراءات التنظيمية وكذا الجو السائد اثناء العمل دون التركيز حول فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو المشاركة في المعلومات وفي الاجتماعات وغيرها، فالفاعلية بالنسبة إليهم مرتبطة بطبيعة العمل وبأهميته وقيمة ما يقدموه من خدمات وما تنتظرهم من مسؤوليات، حيث نجدهم دوما على درجة من التأهب والاستعداد الدائم للتدخل الميداني والاستجابة للنداءات اليومية التي

تصلهم من جميع أنحاء المنطقة ومن مختلف المؤسسات والشرائح الاجتماعية، فأفكارهم كلها منصبة حول جودة الخدمات والنجاح في تقديمها من أجل حماية الافراد والجماعات، ونشر روح الامن والسلامة بين أفراد المجتمع.

وبالنظر إلى كون الحماية المدنية من المؤسسات الوطنية التي تسهر على راحة وأمن المواطنين، وتقدم خدمات إنسانية نبيلة، فإن أفرادها يحسون بقيمة ما يقدموه، ويحظون بمكانة هامة في المجتمع، خاصة وأنّ المجتمع بحاجة إلى خدماتهم، ولا يمكن التخلي عنهم أو تجاهل أعمالهم، فهم أول من يصل في حالات الطوارئ والاستعجال، وهو الذين يسهرون على إنقاذ الأرواح والمنشآت، يملكون اعتقاد قوي بقدرتهم على انقاذ الأرواح، والتقليل من حدة الكوارث والحوادث، ومهما كان مستوى مشاركتهم في العمليات التنظيمية داخل المؤسسة وتفاعلهم مع القرارات واللوائح والمعلومات المتعلقة بالعمل فإنّ ذلك لا يقلل ولا ينقص من عزيمتهم ومن وعيهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، والدور الإنساني والاجتماعي الذي يؤديه رغم كل الظروف والصعوبات المناخية والجغرافية التي تعيق تدخلاتهم الميدانية وسرعة ونجاعة الخدمات التي يقدمونها.

وحسب أحمد المعاني فإنّ لكفاءة العمال وثقتهم بقدراتهم وكفاءاتهم اللازمة لأداء أعمالهم الأثر الأكبر في تحقيق التمكين النفسي للعمال، وإدراكهم لمعنى العمل الذي يقومون به، وهناك أثر للنشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعمال، وكلامه هذه يبين فعلا أنّ الفاعلية الذاتية باعتبارها جانبا هاما من التمكين النفسي للعمال ومن أهم صوره الإدراكية تتعلق أساسا بالجوانب النفسية الشعورية للعمال، ومدى تقييمهم للتسهيلات التي يجدونها في الميدان حتى يتمكنوا من توظيف قدراته ومهاراتهم والنجاح في الوصول الى النتائج المرجوة، وفق الخطط والاستراتيجيات التي يتبناها العامل أو فريق العمل الذي ينتمي إليه.

2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة بين الاستقلالية والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية

الدلالة المحسوبة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	المتوسط الحسابي	المحاور
0.02	0.12	0.02	3.37	الاستقلالية
			3.79	الفاعلية الذاتية

الجدول رقم (26): الارتباط بين الاستقلالية و الفاعلية الذاتية

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار معامل الارتباط بارسون، حيث أن قيمة (R) بلغت (0.12) وهي دالة عند مستوى الدلالة $0.02 = sig$ الذي هو أصغر من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا (0.05) وهذا يجعلنا نقبل الفرضية الثانية ونقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية ومستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

وهذه العلاقة طردية ضعيفة، أي كلما شعر أفراد الحماية المدنية بالاستقلالية في العمل كلما زاد مستوى الفاعلية الذاتية لديهم وذلك بمستوى ضعيف، وتؤكد هذه النتيجة القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.02$) وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني أن المتغير المستقل (الاستقلالية) يفسر ما مقداره 02 % فقط من المتغير التابع الفاعلية الذاتية.

وبالتالي فإننا نؤكد وجود علاقة طردية ضعيفة دالة إحصائياً بين الاستقلالية والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

ومقارنة بالدراسات السابقة، فإنّ هذه النتائج تتوافق مع ما توصل إليه الباحث تامر عبد الخالق (2010)، ورياض أبا زيد (2009)، وكذا دراسة باسم عبد الحسين (2011)، وغيرها من الدراسات التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين الاستقلالية في العمل وبعض

السلوكات الإيجابية في العمل كالولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والمواطنة التنظيمية، باعتبارها من مجالا الفاعلية الذاتية ومن صورها التنظيمية ومخرجاتها.

إنّ خصوصية مهام أفراد الحماية المدنية تجعلهم يشعرون فعلا بأهمية عملهم، ويزيدهم ذلك ثقة في النفس، ويولد بداخلهم عزيمة وإرادة أقوى، وهذا ما يجعلهم يقدمون خدمات إضافية ويجتهدون طيلة حياتهم المهنية، ويسلكون السلوك التلقائي لمساعدة الأشخاص أو تسهيل حل المصاعب في قضية ما، ويتحملون أي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض، معتمدين في ذلك على قدراتهم ومهاراتهم، وكلما توفرت لديهم الظروف التنظيمية المساعدة على ذلك وكلما شعروا بالحرية والاستقلالية في العمل والتدخل وتقديم المساعدات في وقتها، كلما زاد اعتقادهم بضرورة العمل الجاد وتوظيف كل ما يملكونه من طاقات في سبيل انقاذ الأرواح وحماية الممتلكات.

إنّ هذه النتائج وغيرها تؤكد على حقيقة العلاقة والتأثير بين الاستقلالية في العمل والفاعلية الذاتية، هذا السلوك الذي ينتج عن الشعور بالراحة، وحرية التصرف والاعتماد على النفس، فكلما أحس الفرد العامل بالاستقلالية كلما ارتاح نفسيا، وزادت ثقته بنفسه، خاصة إذا تعلق الأمر بوظيفة مثل وظائف أفراد الحماية المدنية، التي تحتاج إلى الشعور بالاستقلالية للتدخل في الوقت المناسب، وتقديم الخدمات اللازمة دون تأخر، لأن التأخر بوقت قصير جدا قد يكلف خسائر باهظة وكوارث خطيرة.

3- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمو والتطور الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.

المحاور	المتوسط الحسابي	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الدلالة المحسوبة sig
النمو	3.37	0.26	0.51	0.001
الفاعلية الذاتية	3.79			

الجدول رقم (27): الارتباط بين النمو الوظيفي والفاعلية الذاتية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط بارسون، حيث أن قيمة (R) بلغت (0.51) وهي دالة عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.001$ الذي هو أصغر من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا (0.05) وهذا يجعلنا نقبل الفرضية الثالثة ونقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمو والتطور الوظيفي ومستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

وهذه العلاقة طردية متوسطة، أي كلما شعر أفراد الحماية المدنية بإمكانية النمو والتطور الوظيفي كلما زاد مستوى الفاعلية الذاتية لديهم وذلك بمستوى متوسط، وتؤكد هذه النتيجة القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.26$) وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني أن المتغير المستقل (النمو والتطور الوظيفي) يفسر ما مقداره 26 % من المتغير التابع الفاعلية الذاتية. وبالتالي فإننا نؤكد وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين النمو الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

وإذا تمعنا في أهمية النمو الوظيفي والتنمية الوظيفية للعمال فإننا ندرك أهميتها، ودورها المعرفي والسلوكي في مجمل النشاطات العمالية، حيث يعرفها أحمد منصور بأنها أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن تم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف

أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية لتغطية الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. (أحمد منصور، 1975، ص175)

وكلما أدرك العامل بقيمة المهارات التي يملكها والكفاءات التي يحتاجها في مكان عمله وفي أدائه لمهامه الوظيفية، كلما تمكن من استغلالها وتوظيفها، وتوجيه هذه الكفاءات في الاتجاه الذي يحقق له أهدافه، وحسب التراث النظري تعرف الكفاءة بأنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل". (خليل الشماع، خيضر حمود، 2000، ص331)

فمن خلال هذا التعريف فإننا نلاحظ أن هناك صلة وثيقة بين الكفاءة وسلوك المواطن، فالقدرة على التحكم في الوسائل والتقنيات، والقدرة على حل المشكلات يجنب أفراد الحماية المدنية الكثير من مشاكل العمل خاصة أثناء التدخل الميداني، وكلما أحسوا بالسيطرة على الوضع والتحكم في زمام الأمور كلما ارتفعت الروح المعنوية لديهم وزادت رغبتهم ودافعيتهم في العمل.

ومن زاوية أخرى فمهام أفراد الحماية المدنية في أغلب الأحيان تحتاج إلى قدرات جسمية وذهنية خاصة، وتحتاج إلى قدرات مميزة للتعامل مع الوضع، والتدخل في الوقت المناسب، ضف إلى ذلك الاستعداد النفسي للتعامل مع الأوضاع الصعبة، والتي تحتاج إلى إمكانيات وكفاءات خاصة ومميزة، فإذا أحسن الفرد التعامل مع هذه الظروف وكانت له مثل هذه

القدرات والكفاءات ارتاح نفسيا وزادت ثقته بنفسه، وزاد استعداده للتعامل مع مثل هذه الحالات وتقديم يد المساعدة في الوقت المناسب.

وعليه فإنّ هذه النتائج تؤكد تأثير النمو والتطور المهني لدى أفراد الحماية المدنية في أدائهم المهني وكذا فاعليتهم الذاتية في خدمة المجتمع وحماية الأفراد والمؤسسات، وامتلاكهم سلوك إيجابي ومفيد لأنفسهم ولمجتمعهم.

4- مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.

المحاور	المتوسط الحسابي	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الدلالة المحسوبة sig
التحفيز الوظيفي	3.37	0.38	0.62	0.05
الفاعلية الذاتية	3.79			

الجدول رقم (28): الارتباط بين التحفيز الوظيفي والفاعلية الذاتية.

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار معامل الارتباط بارسون، حيث أنّ قيمة (R) بلغت (0.62) وهي دالة عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.05$ الذي هو نفسه مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا (0.05) وهذا يجعلنا نقبل الفرضية الثالثة ونقرّ بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي ومستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

وهذه العلاقة طردية متوسطة، أيّ كلّما شعر أفراد الحماية المدنية بإمكانية التحفيز والتنمية الوظيفية في العمل كلّما زاد مستوى الفاعلية الذاتية لديهم وذلك بمستوى متوسط، وتؤكد هذه النتيجة القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.38$) وهي قوة تفسيرية متوسطة ممّا

يعني أنّ المتغير المستقل (التحفيز الوظيفي) يفسّر ما مقداره 38 % من المتغير التابع الفاعلية الذاتية.

وبالتالي فإنّنا نؤكد وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين التحفيز الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

إنّ هذه النتائج تدلّ على حقيقة العلاقة بين العامل وعمله، فإذا أحسّ العامل بأنّ له دور ومكانة داخل مؤسسته وشكر بالتقدير والاحترام من طرف مديره ومشرفه المباشر وكذا بين زملائه، فإنّه يسعى حقيقة لإثبات ذاته وإظهار مختلف قدراته، ويزيد في الجهد المبذول كونه عنصر فعال وله دور مؤثر بين زملائه وفي المنظمة ككل.

فإذا سعت المؤسسة الى تحفيز أفرادها مادياً ومعنوياً ووفّرت لهم كل ما يدفعهم للعمل من خلال خلق مناخ محفز وتوفير كل ما يحتاج اليه العامل في مكان عمله واشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وخلق علاقات عمل جيدة وفعالة بين أعضاء فريق العمل، ومع الإدارة والطاقم الاشرافي، فإنّ ذلك من شأنه أن يدفع العمال، ويطور من معتقداتهم واتجاهاتهم نحو مختلف المتغيرات التنظيمية، ونحو قدراته وإمكاناته وقدرته على تحقيق مختلف النتائج الإيجابية والأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية، حيث يتحرر العامل نفسياً وتنظيمياً وتكون له دافعية قوية في الأداء وفي العمل وتحقيق النتائج، مستغلاً في ذلك مختلف قدراته وطاقاته ومهاراته، دون أن يستسلم للصعوبات والمعوقات أو يتأثر بالظروف السائدة داخل المؤسسة وخارجها، وحسب دراسة (henry Ongori) فإنّ تمكين العاملين هو أحد الإستراتيجيات التي مكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم.، كما يذهب أفندي إلى كون التمكين الوظيفي إلى أنّ التمكين هو عملية إعطى الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

5- مناقشة للفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية حسب السن.

السن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قسمة التباين F	مستوى الدلالة sig
32-24	25	3.70	0.20	3.81	0.04
41-33	40	3.82	0.21		
50-42	21	3.83	0.12		
59-51	14	3.84	0.21		

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين لتأثير السن على الفاعلية الذاتية

تشير المعطيات الإحصائية إلى أنّ اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (3.81) والدلالة الإحصائية (0.04) مما يعني أنه يوجد أثر لمتغير السن في مستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها البديلة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية في مستوى سلوك الفاعلية الذاتية حسب السن.

هذه النتائج تختلف مع ما توصلت إليه دراسة رياض أبا زيد، ودراسة أسماء يوسف (2010)، التي توصلت إلى عدم وجود تأثير للسن على الفاعلية الذاتية، وكل العمال يسلكون هذا السلوك على اختلاف أعمارهم.

إنّ الفاعلية الذاتية كسمة من سمات الشخصية تختلف من فرد إلى آخر باختلاف المرحلة العمرية حيث تختلف الخبرات المعرفية والاعتقادات والتوجهات من فرد إلى آخر، وتتطور هذه الخبرات بتطور العامل ونموه عمريا من خلال ما يكتسبه في حياته المهنية وحياته الشخصية والاجتماعية.

6- مناقشة الفرضية الجزئية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد

الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية حسب سنوات الخدمة.

سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التباين F	مستوى الدلالة sig
05-1	20	3.68	0.20	3.23	0.02
10-06	31	3.81	0.21		
15-11	37	3.84	0.16		
20-16	12	3.81	0.17		

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين لتأثير سنوات العمل على الفاعلية الذاتية

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (3.23) والدلالة الإحصائية (0.02) مما يعني أنه يوجد أثر لمتغير سنوات الخدمة في مستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبولها بصيغتها البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية حسب سنوات الخدمة. ومن هذه النتائج فإننا نلاحظ فعلا تأثير سنوات العمل على فاعلية الذات وعلى قدرة الأفراد على التدخل في سبيل إنقاذ الأرواح وحماية الممتلكات، فالفرد الجديد ليس مثل صاحب الأقدمية حيث لاحظنا مستويات أعلى من الفاعلية لدى أصحاب أكبر عدد من سنوات العمل فالفرد صاحب الخبرة والاقدمية يجتهد ويعمل في نشاط دائم وبروح إنسانية عالية، وبتقّة في وكل فرد يدرك بأنه مسؤول عن عمله، وهناك من هو بحاجة إليه وينتظر مساعدته، وأي تأخر منه أو تهرب قد يؤدي إلى كارثة إنسانية أو طبيعية، فالواقع يفرض عليه كإنسان واع وكفرد من أفراد المجتمع ألا يتأخر في تأدية واجبه الانساني قبل واجبه المهني.

7- مناقشة الفرضية الجزئية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية حسب نوع الوظيفة.

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قسمة (تا) T	مستوى الدلالة sig
إداري	30	3.79	0.03	0.23	0.01
عون تنفيذ	70	3.80	0.02		

الجدول رقم (31): نتائج اختبار T. teste لتأثير الوظيفة على الفاعلية الذاتية

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أنّ اختبار نتائج اختبار (تا) T.teste يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.23) والدلالة الإحصائية (0.01) ممّا يعني أنّه يوجد أثر لمتغير نوع الوظيفة في مستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبولها بصيغتها البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية حسب نوع الوظيفة. وحسب النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ مستوى الفاعلية الذاتية لدى أعوان الحماية المدنية أكبر منه لدى الإداريين حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي، وهو ما يوحي بأهمية التدخل بالنسبة للأفراد والعمل على انقاذ الأرواح والحفاظ على الممتلكات، فأعوان التدخل هم الافراد الأكثر تعرضا للمخاطر والاكبر إقبالا على المخاطر من خلال خرجاتهم الميدانية وتدخلاتهم أثناء الحوادث والكوارث، وهو ما يجعلهم يشعرون فعلا بقدراتهم على تقديم المساعدات لمن يطلبها في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة، خاصة في حالات الاستعجالية التي تحتاج الة السرعة والدقة والنجاعة في الاداء، والخبرة في التعامل مع الحالات وتقديم الحلول المناسبة في الوقت المناسب.

8- مناقشة للفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية

المحاور	المتوسط الحسابي	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	الدلالة المحسوبة sig
التمكين الوظيفي	3.51	0.09	0.30	0.002
الفاعلية الذاتية	3.79			

الجدول رقم (31): الارتباط بين التمكين والفاعلية الذاتية.

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار معامل الارتباط بارسون، حيث أن قيمة (R) بلغت (0.30) وهي دالة عند مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.002$ الذي هو أصغر من مستوى الدلالة المعمول به في دراستنا (0.05) وهذا يجعلنا نقبل الفرضية العامة ونقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي ومستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

وهذه العلاقة طردية ضعيفة، أيّ كلّما شعر أفراد الحماية المدنية بتمكينهم وظيفيا في العمل كلّما زاد مستوى الفاعلية الذاتية لديهم وذلك بمستوى ضعيف، وتؤكد هذه النتيجة القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.30$) وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني أنّ المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) يفسّر ما مقداره 09 % من المتغير التابع الفاعلية الذاتية.

وبالتالي فإننا نؤكد وجود علاقة طردية ضعيفة دالة إحصائيا بين التمكين الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

ويبين الجدول رقم (34) مدى تأثير تطبيق كل بعد من أبعاد التمكين الوظيفي في مستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

المتغير	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المشاركة	0.16	1.66	0.09
الاستقلالية	0.12	7.87	*0.001
النمو والتطور الوظيفي	0.51	6.01	*0.001
التحفيز الوظيفي	0.06	4.60	* 0.001
التمكين الوظيفي	0.30	6.31	0.002

* دال عند مستوى (0.05)

الجدول رقم (32): نتائج معامل قوة أبعاد التمكين الوظيفي على مستوى الفعالية الذاتية

ومن خلال نتائج معامل قوة أبعاد التمكين الوظيفي على مستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل الأبعاد (الاستقلالية، النمو والتطور المهني، التحفيز الوظيفي) ما عدا محور المشاركة الذي جاء غير دال إحصائياً باعتبار مستوى الدلالة 0.09 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0.05.

هذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه أغلبية الدراسات السابقة التي تناولت تأثير التمكين على الفاعلية الذاتية ، وكذا المواضيع القريبة والتي لها صلة بالموضوع، وهذه الدراسات هي: دراسة المسدي (2003)، والتي توصلت إلى أنّ محددات تمكين العمال تؤثر على مستوى الدافعية لدى العمال، إلا أن هذه المحددات قد تختلف في تأثيرها على دافعية الأفراد للإنجاز، فقد جاءت الفعالية الذاتية للعمال في المقام الأول ، يليها درجة الحرية الممنوحة للعمال في وظائفهم، ثم درجة تأثير الأفراد على القرارات ، وأخيراً إدراك الأفراد لمعنى العمل.

ومن المعلوم أنّ العمال بحاجة دوماً إلى الشعور بالاستقلالية والحرية في العمل ويشعرون كذلك بأنهم قادرين على تطوير قدراتهم وتكوين أنفسهم وتنمية ذواتهم من خلال الفرص التي تمنحها لهم المؤسسة، من تكوين وتدريب وكذا فرص الترقية وتولي المناصب العليا، وهذا طبعاً ما يعمل على تحفيز العمال ودفعهم أكثر من أجل الابداع والابتكار وتحمل المسؤوليات

والمبادرة في العمل دون انتظار الرقابة المباشرة أو التوجيه من طرف المشرف المباشر أو إدارة المؤسسة، والعمل الدائم والاستمرار على نفس المنوال بكل عزيمة وثقة بالنفس.

ونظرا لأهمية تمكين الموظفين وتأثيره المباشر على مجمل السلوكات التنظيمية والاعتقادات والاتجاهات التي يتبناها العمال اتجاه مؤسستهم واتجاه عمله ووظائفهم، فإن المؤسسات الحديثة أصبح تهتم بهذا الجانب وتعمل على خلق مناخ ممكن، وتوفير الآليات والوسائل وتسنع قوانين وإجراءات تحفز العمال وتدفعهم للتفكير الإيجابي والاعتقاد الجيد داخل المؤسسة، وهذا من شأنه أن يساهم في تحسين جودة الأداء وجودة الخدمات وخلق روابط نفسية قوية بين المؤسسة وأفرادها وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، حيث نجد دراسة عبد الهادي (2009) الذي توصل إلى وجود علاقة طردية بين التمكين والولاء التنظيمي، وكذا دراسة باسم عبد الحسين (2011) الذي توصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العمال والالتزام التنظيمي، وكذلك دراسة الباحثين محمد فلاق وقدر بن نافلة الذين توصلوا إلى وجود تأثير للتمكين على الإبداع، وهي كلها من مؤشرات الفاعلية الذاتية العالية.

إنّ هذه النتائج تبين وبوضوح تأثير التمكين على الفاعلية الذاتية، حيث كلما أحس العامل بأهمية العمل الذي يقوم به، وامتلاكه للاستقلالية والحرية في العمل، وكانت لها القدرات والكفاءات اللازمة للقيام بمهامه، كلما توجهت سلوكياته بالاتجاه الذي يخدم المنظمة، من خلال المبادرة في العمل وفي حل المشكلات واقترح الحلول، والتفاني في العمل، والالتزام الأخلاقي بالعمل المتواصل في سبيل تحقيق النتائج والاهداف، والتعامل بكل ثقة بالنفس وبالقدرات الشخصية وقيمة الدور الذي يقوم به داخل المؤسسة والخدمات التي يقدمها للمجتمع، وبضمير واع بمختلف الإنجازات التي قدمه وسوف يقدمها في مكان عمله.

إنّ العمّال المتمكنين أو الممكنين يكون لديهم السلطة والمسؤولية والمهارة والخبرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية، والالتزام والثقة والرغبة الصادقة، وكلّها حالات نفسية تجعلهم أفراد

قادرين على بذل المزيد من الجهود والعمل الدائم في سبيل تحقيق أهدافهم الخاصة ومن تمّ تحقيق أهداف مؤسساتهم، فالعلاقة وطيدة بين الحالة النفسية للعامل واستعداده للعمل وتقانيه فيه، والراحة في مكان العمل تلطف الأجواء وتخلق مناخا مساعدا على العمل بروح معنوية وفاعلية ذاتية عالية.

وبما أنّ التمكين الوظيفي هو منح العمال والموظفين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات فهو بذلك يحقق فرصة لتوظيف العقل وترجيحه وتوظيف التفكير الإبداعي، فالتمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والنقاش الإيجابي والفعال يسهم إلى حد كبير في إيجاد المناخ المناسب للعمل ولانتشار العلاقات الإنسانية والتنظيمية الجيد بين العمال من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وهذا كله ينعكس على الجانب النفسي وعلى الوجداني والمعرفي للعمال، ويساهم في رفع معنوياتهم ودافعيتهم للعمل، وتوظيف قدراتهم في أداء مهامهم بكل ثقة في النفس وفي النتائج التي سوف يحققونها وجودة الخدمات التي يقدمونها.

9 النتائج العامة:

من خلال دراستنا هذه حول واقع التمكين الوظيفي وعلاقته بالفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية والتي مزجنا فيها بين الجانب النظري والتطبيقي، قمنا بتطبيق مقياس للتمكين الوظيفي من أجل قياس ومعرفة واقعه ومقياس للفاعلية الذاتي لمعرفة مستواها لدى أفراد الحماية المدنية، ثم قمنا بإجراء اختبارات إحصائية لقياس العلاقة بينهما والتأكد من طبيعتها ودلالاتها الإحصائية، حيث توصلنا إلى جملة من النتائج ندرجها في ما يلي:

- 1- مستوى التمكين الوظيفي لدى أفراد الحماية المدنية مرتفع.
- 2- مستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية مرتفع.
- 3- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.
- 4- توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة دالة إحصائية بين الاستقلالية في العمل ومستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.
- 5- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائية بين النمو والتطور المهني ومستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.
- 6- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي ومستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.
- 7- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائية بين التمكين الوظيفي ومستوى الفاعلية الذاتية لدى أفراد الحماية المدنية.
- 8- توجد هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية تعزى لمتغير السن.
- 9- توجد هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- 10- هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية في مستوى الفاعلية الذاتية تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

10 الاقتراحات:

من خلال ما تمّ معالجته في دراستنا هذه، وحسب ما لمسناها طيلة مدة الدراسة، فإننا سجلنا العديد من الملاحظات المتعلقة بموضوع الدراسة، سواء تعلق الأمر بالجانب العلمي أو الجانب الميداني، لذلك سنحاول تقديم بعض الاقتراحات التي لها علاقة بالموضوع وتفيد من يريد دراسة كل من التمكين، والفاعلية الذاتية في المؤسسات الجزائرية.

1- لم يحض موضوع التمكين الوظيفي بالدراسة من قبل الباحثين الجزائريين، رغم أهميته النفسية والتنظيمية، لصالح الأفراد والمنظمات، لذلك فهو بحاجة إلى توسيع مجال الدراسة، في مختلف القطاعات والمؤسسات.

2- إن تمكين العمال كعملية تنظيمية تحتاج إلى المزيد من الجهد من طرف الباحثين والقادة الإداريين، وهو ضرورة لا مناص منها في ظل الميزة التنافسية التي تعيشها المؤسسات الوطنية، وجراء انتشار أفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3- هناك العديد من المفاهيم التي لها علاقة بالتمكين وهي بحاجة إلى الدراسة في البيئة الجزائرية، كالتمكين الإداري، التمكين النفسي، التمكين الاجتماعي، التمكين السياسي..، وهي كلها تهدف إلى تطوير المنظمات، وتحقيق الجودة الشاملة.

4- يعتبر موضوع الفاعلية الذاتية موضوع حديث في ميدان الدراسات النفسية عامة وفي السلوك التنظيمي خاصة، وهو بحاجة إلى تبني وتوسيع في مجال دراسته، سواء كمتغير مستقل أو كمتغير تابع.

5- هناك العديد من القطاعات والمؤسسات الجزائرية التي تعتبر ميدان خصب للبحث العلمي، في مجال السلوك التنظيمي، والحماية المدنية هي إحدى المؤسسات التي توفر للباحث مناخ يساعد على البحث والدراسة.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع

أ-المصادر

(1) القرآن الكريم

(2) ابن منظور (1995)، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان

(3) الجوهري، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، دار العلم للملايين، مصر.

(4) الراغب الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، دار المعرفة، بيروت.

(5) محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي: الصحاح، المركز العربي للثقافة والعلوم ،

طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم ، مادة (و ط ن) .

ت-المراجع العربية

(6) أحمد السيد الكردي (2011)، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الأردن.

(7) بشير صباح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب

الحديث، 2000

(8) بغول زهير (2001)، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة

منتوري قسنطينة.

(9) الخشروم محمد، وآخرون (1992)، المبادئ والمهارات والوظائف، الإسكندرية، مركز

الإسكندرية للكتاب، 1992.

(10) الساعدي مؤيد نعمة (2011)، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد

البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،

(11) صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار

الجامعية، القاهرة.

- 12) **عسكر علي (2005)**، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت.
- 13) **عطية حسن أفندي (2003)**، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة، مصر.
- 14) **علي محمد عبد الوهاب، عايدة السيد خطاب وآخرون (1999)**، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- 15) **عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات (1995)**، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 16) **فؤاد أبو حطب وآخرون (2006)**، التقويم النفسي، مكتبة انجلو مصرية، ط2، القاهرة، مصر.
- 17) **فؤاد البهي السيد (1971)**، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط2، دار الفكر العربي، مصر.
- 18) **محمد شفيق (1985)**، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، الإسكندرية، مصر.
- 19) **احمد سيد مصطفى، (2000)**، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب للنشر، مصر
- 20) **أفندي عطية حسين (2003)**، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 21) **بوسالم أبوبكر (2013)**، دور التمكين الإداري في التيز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر.
- 22) **جاب الرب، سيد محمد (2008)**، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، 2008

- (23) جمال أبو المجد (2008)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، لبنان، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع.
- (24) خالد سعيد أبو هتلة (2012)، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي " لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، السعودية.
- (25) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان
- (26) السلمي علي (2005)، ملامح إدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، السعودية.
- (27) علي صالح ومظلك الدوري (2008)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الفية الثالثة، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- (28) عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان ، ط 1 ، الأردن عمان ، 2009
- (29) العمري محمد (2006)، التغيرات التنظيمية، وعلاقتها بالتمكين الإداري بالتطبيق على جهاز عمان السلطانية، ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر،
- (30) موسى سلامة اللوزي (2009)، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- (31) نعيم، إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، ط1، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009
- (32) محمد مقداد وآخرون (1998)، قراءات في التقويم التربوي، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، ط2 باتنة، الجزائر.
- (33) جابر عبد الحميد (1986)، نظريات الشخصية، القاهرة، دار النهضة العربية

- (34) حامد عبد السلام زهران (2000)، مدى فاعلية برنامج إرشاد مصغر للتعامل مع قلق الدراسة، وقلق الامتحان بأسلوب قراءة الموديوالات مع شرائط الفيديو والمناقشة الجماعية، دار النشر للجامعات.
- (35) دسوقي، راوية محمود حسين (1990)، الحرمان الأبوي وعلاقته بكل من التوافق النفسي ومفهوم الذات والاكنتاب لدى طلبة الجامعة، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العلمية للكتاب.
- (36) أحمد منصور (1975)، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت.
- (37) موريس أنجريس (2006)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، دار القصبية للنشر، الجزائر، ط2.
- (38) المعاني أحمد إسماعيل (2000)، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- (39) ملحم يحيى سليم (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- (40) مازن عبد العزيز مسودة (2010)، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان، الأردن.
- (41) المعيوف صلاح معاذ (2007)، إدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- (42) هاشم زكي محمود (1984)، تنظيم طرق العمل، جامعة الكويت، الكويت.
- (43) الهواري سيد، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- رسائل ومذكرات
- (44) بطاطاش راضية (2005)، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة فرحات عباس سطيف.

- (45) خالد بن سليمان الرشودي (2009)، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها التطبيقية، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2009.
- (46) خولة خميس عبيد (2003)، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال جامعة عين شمس، 2003.
- (47) خيرة برفان، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007.
- (48) نجاح القاضي (2008)، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، كلية التربية جامعة اليرموك.
- (49) المشيخي غالب بن محمد علي، (2009)، قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى عينة من طلاب جامعة الطائف، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- (50) نسرین عبد الرحمن، تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات، مذكرة ماجستير، كلية التجارة عين شمس، 2005.
- (51) ماهر زكي نسمان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2011.
- (52) مطر عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.

(53) **مطر بن عبد المحسن الجميلي**، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.

(54) **مصعب عبد الهادي القتامي**، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.

(55) **أبو هاشم، السيد محمد (1994)**، أثر التغذية الراجعة على فاعلية الذات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

مجالات ومقالات

(56) **أحمد بن سالم العامري (1998)**، نحو نموذج متكامل للعوامل المؤثرة والنتائج المترتبة على الدوافع الذاتية للموظف، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (10)، العدد (2).

(57) **أحمد بن سالم العامري (2003)**، محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (17)، العدد (2).

(58) **أحمد يوسف عريقات (2011)**، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء، الأردن.

(59) **بندر أبو تايه (2012)**، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 01.

(60) **الساعدي مؤيد يوسف (2006)**، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م (3)، ع (11).

- (61) سالم رفقة خلف، (2008)، علاقة فاعلية الذات والفرع الأكاديمي بدافع الإنجاز الدراسي لدى طالبات كلية عجلون الجامعية، بحث منشور في مجلة البحوث التربوية والنفسية العدد 23.
- (62) سعد بن مرزوق العتيبي (2005)، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض.
- (63) الطاهر عبد الباري، مرزوق عبد العزيز، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، مكة المكرمة، 2005.
- (64) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2001)، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق 2 ، العدد 1.
- (65) عبد القادر عطوي، عبد الحق جنان (2007)، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية في العمل، أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، ديسمبر 2007.
- (66) عبد الله والعقاد، (2009)، الذكاء الوجداني وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من طلاب الجامعة، مجلة علم النفس والعلوم الإنسانية، كلية الآداب، جامعة المنيا، 15(22).
- (67) عثمان محفوظ يخلف، (2001)، يوم دراسي بعنوان الصدمة النفسية وآثارها، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- (68) علاء محمود الشعراوي (200)، فاعلية الذات وعلاقتها ببعض متغيرات الدافعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد 44
- (69) فتحي مصطفى الزيات (2001)، البنية العاملية للكفاءة الذاتية الأكاديمية ومحدداتها، سلسلة علم النفس المعرفي مدخل ونماذج ونظريات ، القاهرة

70) محمد أحمد إبراهيم غنيم، (2001)، الذكاء الوجداني والمهارات الاجتماعية وتقدير الذات وتوقع الكفاءة الذاتية جامعة بنها مجلة كلية التربية بجامعة بنها، المجلد 12 العدد 47.

71) محمود فتحي عكاشة، (1990)، تقدير الذات وعلاقته بالمتغيرات البيئية والشخصية لعينة من أطفال مدينة صنعاء، سلسلة الدراسات العلمية الموسمية المتخصصة. الجمعية الكويتية لتقديم الطفولة العربية، العدد 13 .

72) المدهون موسى توفيق (1999)، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، عدد 2، 1999.

73) مروان محمد النسور (2012)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، جوان 2012.

74) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2001)، تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق 2، العدد 1.

المراجع الأجنبية:

- 75) American psychologist. Vol . 37, No. 2. P. p: 122-147.
- 76) Banadura, A. (1977). the self system in Recipbacal Determinism. Journal
- 77) Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency
- 78) Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. A social
- 79) Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In :VS Ramachaudran, (Ed). Encyclopedia of human behavior, Vol. 4,71-81 .New York: Academic
- 80) Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control liberty of congress cataloging in publication data. New York: McGraw-Hill, INC.

- 81) Besterfield, D. H., and others (2003), Total Quality Management, New Jersey: Prentice Hall,
- 82) Bowen, D.E. and Lawler (1995), E, Empowering Service Employees, Sloan Management Review, summer, 1995.
- 83) cognitive theory, New Jersey, Prentice Hall.
- 84) Garfield, C (1993), Employee Empowerment, Executive Excellence, 10 (3).
- 85) Honold, L(1997), A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, 5 (4).
- 86) Karam, C. M.Good(2011) organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior, International Journal of Conflict Management, Vol. (22), No (3).
- 87) Malone, T. W (1997), Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, Sloan Management Review, 38 (2),
- 88) of American Psychologist, No,33.
- 89) Organ, D. & Ryan, K (1995). A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. Personnel Psychology, Vol.(48).
- 90) Sims, H. P, (1986), Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, Personnel, 52 (1).
- 91) Spreitzer, G.M.(1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of Management Journal, 39 (2),
- 92) Spreitzer (1995), psychological Empowerment in the workplace , dimension Measurement and validation, academy of management journal, vol(38) N° 5
- 93) Bowen D E, Lawler E (2002), Empowring service employee, sloan management review.

قائمة العلائق

مقياس التمكين الوظيفي

الرقم	العبارات	دائماً	غالبا	لا أدرى	أحيانا	أبدا
المشاركة في اتخاذ القرارات						
1	يتم استشارة الافراد قبل اتخاذ القرارات					
2	تتم الاجتماعات مع الإدارة بصفة دورية					
3	يحق للأفراد تقديم الاقتراحات					
4	يستقبل المدير جميع الافراد دون استثناء					
5	تشجع الإدارة الافراد على الابتكار في مجال التدخل					
6	كل خطوط الاتصال بين الإدارة والافراد مفتوحة					
7	يم تشجيع الافراد على ممارسة الأدوار القيادية					
8	توفر لكم الإدارة كل المعلومات المهنية اللازمة					
9	تتيح لكم الإدارة مجالات للنقاش والحوار حول ظروف العمل					
10	يتم استشارتكم في حالة اقتناء معدات ووسائل جديدة					
الاستقلالية						
11	تقوم بمهامك دون انتظار الاذن من المسؤول عليك					
12	يفرض عليكم المدير تحرير محضر الخروج والتدخل					
13	يتأخر تدخلكم في الحالات الطارئة بسبب انتظار قرار الخروج					
14	تؤدي مهامك الوظيفية دون الخروج عن التعليمات					
15	تعتمد على مهاراتك وقدراتك في أداء مهامك الوظيفية					
16	تشعر أنك مقيد في مكان عملك					
17	توفر لك كل الوسائل اللازمة للقيام بأدواركم المهنية					
18	تعطى لك الحرية في اختيار مكان عملك					
19	تبذل كل جهودك لإنجاح عملك دون ملل					
20	تتخوف من انجاز عملك قبل أن تصلك الاوامر					
التنمية والتطور الوظيفي						
21	تقوم المديرية بتحديد احتياجاتكم التدريبية					
22	تقدم لكم دورات تدريبية لتطوير مهاراتكم					

					توفر لكم فرص متساوية للتدريب والتعلم	23
					توفر لكم فرص تبادل الخبرات والمعارف التطبيقية	24
					تعطى الفرصة للجميع من أجل الترقية الوظيفية	25
					يسمح لأصحاب الشهادات الجديدة بتولي مناصب مناسبة للشهادة	26
					يتم تشجيعكم على تطبيق المعارف المكتسبة لتحسين جودة العمل	27
					المناصب العليا تمنح عن طريق المحاباة والمحسوبية	28
					تعمل باستمرار من أجل حصولك على درجات أعلى	29
					تشارك في المسابقات والمنافسات التي تنظمها المديرية	30
التحفيز الوظيفي						
					يتم تشجيع الافراد الاكفاء والمبدعين في الميدان	31
					تقدم لك علاوات في حالة الاعمال الشاقة والخطيرة	32
					يتم تكريمكم في المناسبات الوطنية	33
					توفر لكم المديرية وسائل الراحة والترفيه	34
					الراتب الذي تتقاضاه ملائم للمهام التي تقو بها	35
					المنح التي تتقاضاها تدفعك للعمل بجدية	36
					ظروف العمل في الحماية المدنية تشجعك على بذل قصارى جهودك	37
					علاقات العمل بين أفراد الحماية المدنية مريحة	38
					الوسائل المتوفرة تجعلني أؤدي واجباتي بكل مهارة	39
					أسلوب معاملة المدير يدفعني للعمل بأكثر يقظة وانتباه	40

مقياس الفاعلية الذاتية

الرقم	العبارات	دائماً	غالبا	لا أدري	أحيانا	أبدا
المبادرة						
1	أملك القدرة على حل المشكلات التي تعترضني في عملي					
2	استغل كل قدراتي للقيام بمهامي اليومية					
3	ابدأ عملي بروح معنية عالية					
4	انتبه لكل الامور المتعلقة بعملي					
5	أسعى إلى تقديم المساعدة لزملائي					
6	أبحث عن الأساليب التي تساعدني على النجاح في أداء واجباتي					
7	أسعى إلى تحقيق جودة الخدمات التي أقدمها					
8	أفكر في تقديم كل ما هو جديد في مكان عملي					
المثابرة						
09	أتابع باهتمام التطورات الحاصلة في مجال عملي					
10	أبقى على تواصل بمكان عملي حتى خارج الخدمة					
11	أضحى بكل ما أملك من قوة لإنجاح المهام المطلوبة مني					
12	الفشل يدفعني إلى تكرار المحاولة حتى أنجح في أداء مهامي					
13	أبذل قصارى جهدي لتخطي كل العراقيل المهنية					
14	أحافظ على مختلف الأجهزة والوسائل التي استخدمها في عملي					
15	أحرص على إنجاز العمل الجماعي دون هوادة					
16	أنجز أعمالي بدقة عالية					
الثقة بالذات						
17	ثقتي في قدراتي تجعلني اتحمل الكثير من المسؤوليات					
18	لا أتفاجأ بالحالات الطارئة في العمل					
19	أجد متعة في حل المشكلات التي فشل فيها الآخرون					
20	أعتمد على ذاتي في حل المشكلات التي تواجهني					

					يلجأ لي زملائي في حل المشكلات المعقدة	21
					أنجز مهامتي دون الوقوع في الأخطاء	22
					أعمل بنشاط وحيوية دون التفكير في الفشل	23
					اعتبر نفسي عنصرا مهما في المؤسسة	24

الملحق 02: نتائج التفرغ في spss

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
24-32	25	25,0	25,0	25,0
33-41	40	40,0	40,0	65,0
Valide 42-50	21	21,0	21,0	86,0
51-59	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

EXPER

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
01-05	20	20,0	20,0	20,0
06-10	31	31,0	31,0	51,0
Valide 11-15	37	37,0	37,0	88,0
16-20	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

fonction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
admin	30	30,0	30,0	30,0
Valide agent	70	70,0	70,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

b1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	1,0	1,0	1,0
2,00	7	7,0	7,0	8,0
3,00	33	33,0	33,0	41,0
4,00	41	41,0	41,0	82,0
5,00	18	18,0	18,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

b2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	5	5,0	5,0	5,0
3,00	18	18,0	18,0	23,0
Valide 4,00	62	62,0	62,0	85,0
5,00	15	15,0	15,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	3	3,0	3,0	3,0
3,00	20	20,0	20,0	23,0
Valide 4,00	53	53,0	53,0	76,0
5,00	24	24,0	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

b4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	2	2,0	2,0	2,0
3,00	25	25,0	25,0	27,0
Valide 4,00	60	60,0	60,0	87,0
5,00	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

b5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	3	3,0	3,0	3,0
2,00	10	10,0	10,0	13,0
Valide 3,00	35	35,0	35,0	48,0
4,00	35	35,0	35,0	83,0
5,00	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

b6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2,00	3	3,0	3,0	3,0
3,00	20	20,0	20,0	23,0

4,00	52	52,0	52,0	75,0
5,00	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

b7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	2	2,0	2,0	2,0
3,00	37	37,0	37,0	39,0
Valide 4,00	47	47,0	47,0	86,0
5,00	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

b8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	1,0	1,0	1,0
2,00	10	10,0	10,0	11,0
3,00	19	19,0	19,0	30,0
Valide 4,00	52	52,0	52,0	82,0
5,00	18	18,0	18,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

b9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	3	3,0	3,0	3,0
2,00	7	7,0	7,0	10,0
3,00	24	24,0	24,0	34,0
Valide 4,00	56	56,0	56,0	90,0
5,00	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

b10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	3	3,0	3,0	3,0
2,00	12	12,0	12,0	15,0
3,00	44	44,0	44,0	59,0
Valide 4,00	30	30,0	30,0	89,0
5,00	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

VAR00011

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	17	17,0	17,0	17,0
3,00	47	47,0	47,0	64,0
Valide 4,00	34	34,0	34,0	98,0
5,00	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

VAR00012

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	4	4,0	4,0	4,0
3,00	24	24,0	24,0	28,0
Valide 4,00	50	50,0	50,0	78,0
5,00	22	22,0	22,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

VAR00013

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	12	12,0	12,0	12,0
Valide 2,00	47	47,0	47,0	59,0
3,00	41	41,0	41,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

VAR00014

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,00	4	4,0	4,0	4,0
Valide 4,00	59	59,0	59,0	63,0
5,00	37	37,0	37,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

VAR00015

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,00	8	8,0	8,0	8,0
Valide 4,00	62	62,0	62,0	70,0
5,00	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

VAR00016

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	25	25,0	25,0	25,0
2,00	40	40,0	40,0	65,0
3,00	35	35,0	35,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

VAR00017

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	2	2,0	2,0	2,0
3,00	31	31,0	31,0	33,0
4,00	42	42,0	42,0	75,0
5,00	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

VAR00018

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	5,0	5,0	5,0
2,00	57	57,0	57,0	62,0
3,00	30	30,0	30,0	92,0
4,00	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

VAR00019

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,00	4	4,0	4,0	4,0
4,00	32	32,0	32,0	36,0
5,00	64	64,0	64,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

VAR00020

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	7,0	7,0	7,0
2,00	30	30,0	30,0	37,0
3,00	43	43,0	43,0	80,0
4,00	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

d1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	5,0	5,0	5,0
2,00	12	12,0	12,0	17,0
3,00	33	33,0	33,0	50,0
4,00	34	34,0	34,0	84,0
5,00	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

d2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	4	4,0	4,0	4,0
2,00	21	21,0	21,0	25,0
3,00	30	30,0	30,0	55,0
4,00	28	28,0	28,0	83,0
5,00	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

d3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	7,0	7,0	7,0
2,00	15	15,0	15,0	22,0
3,00	28	28,0	28,0	50,0
4,00	40	40,0	40,0	90,0
5,00	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

d4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	1,0	1,0	1,0
2,00	15	15,0	15,0	16,0
3,00	11	11,0	11,0	27,0
4,00	53	53,0	53,0	80,0
5,00	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

d5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	2,00	13	13,0	13,0
	3,00	27	27,0	40,0
Valide	4,00	37	37,0	77,0
	5,00	23	23,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

d6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1,00	4	4,0	4,0
	2,00	21	21,0	25,0
Valide	3,00	43	43,0	68,0
	4,00	27	27,0	95,0
	5,00	5	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1,00	4	4,0	4,0
	2,00	11	11,0	15,0
Valide	3,00	26	26,0	41,0
	4,00	36	36,0	77,0
	5,00	23	23,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

d8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1,00	9	9,0	9,0
	2,00	41	41,0	50,0
Valide	3,00	47	47,0	97,0
	4,00	2	2,0	99,0
	5,00	1	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

d9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	2	2,0	2,0	2,0
3,00	28	28,0	28,0	30,0
Valide 4,00	40	40,0	40,0	70,0
5,00	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

d10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	6	6,0	6,0	6,0
2,00	15	15,0	15,0	21,0
Valide 3,00	50	50,0	50,0	71,0
4,00	22	22,0	22,0	93,0
5,00	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

m1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,00	13	13,0	13,0	13,0
Valide 4,00	43	43,0	43,0	56,0
5,00	44	44,0	44,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

m2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	24	24,0	24,0	24,0
3,00	37	37,0	37,0	61,0
Valide 4,00	31	31,0	31,0	92,0
5,00	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

m3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	9	9,0	9,0	9,0
3,00	37	37,0	37,0	46,0
Valide 4,00	38	38,0	38,0	84,0
5,00	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

m4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	14	14,0	14,0	14,0
3,00	24	24,0	24,0	38,0
Valide 4,00	43	43,0	43,0	81,0
5,00	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

m5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	14	14,0	14,0	14,0
2,00	29	29,0	29,0	43,0
Valide 3,00	25	25,0	25,0	68,0
4,00	24	24,0	24,0	92,0
5,00	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

m6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	5	5,0	5,0	5,0
2,00	14	14,0	14,0	19,0
Valide 3,00	36	36,0	36,0	55,0
4,00	31	31,0	31,0	86,0
5,00	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

m7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	7,0	7,0	7,0
2,00	6	6,0	6,0	13,0
3,00	16	16,0	16,0	29,0
4,00	50	50,0	50,0	79,0
5,00	21	21,0	21,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	2,0	2,0	2,0
2,00	9	9,0	9,0	11,0
3,00	30	30,0	30,0	41,0
4,00	41	41,0	41,0	82,0
5,00	18	18,0	18,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

m9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	12	12,0	12,0	12,0
3,00	28	28,0	28,0	40,0
4,00	44	44,0	44,0	84,0
5,00	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

m10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	3	3,0	3,0	3,0
3,00	29	29,0	29,0	32,0
4,00	49	49,0	49,0	81,0
5,00	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	19	19,0	19,0
	4,00	46	46,0	65,0
	5,00	35	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	12	12,0	12,0
	4,00	47	47,0	59,0
	5,00	41	41,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

c3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	4	4,0	4,0
	3,00	42	42,0	46,0
	4,00	42	42,0	88,0
	5,00	12	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	5	5,0	5,0
	3,00	23	23,0	28,0
	4,00	45	45,0	73,0
	5,00	27	27,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	10	10,0	10,0
	3,00	34	34,0	44,0
	4,00	47	47,0	91,0
	5,00	9	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

c6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	2,00	11	11,0	11,0
	3,00	36	36,0	47,0
Valide	4,00	37	37,0	84,0
	5,00	16	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	2,00	4	4,0	4,0
	3,00	19	19,0	23,0
Valide	4,00	32	32,0	55,0
	5,00	45	45,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	2,00	8	8,0	8,0
	3,00	38	38,0	46,0
Valide	4,00	36	36,0	82,0
	5,00	18	18,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1,00	3	3,0	3,0
	2,00	10	10,0	13,0
Valide	3,00	20	20,0	33,0
	4,00	43	43,0	76,0
	5,00	24	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,00	27	27,0	27,0	27,0
4,00	46	46,0	46,0	73,0
5,00	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	3	3,0	3,0	3,0
3,00	25	25,0	25,0	28,0
4,00	47	47,0	47,0	75,0
5,00	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	8	8,0	8,0	8,0
2,00	8	8,0	8,0	16,0
3,00	36	36,0	36,0	52,0
4,00	43	43,0	43,0	95,0
5,00	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,00	35	35,0	35,0	35,0
4,00	39	39,0	39,0	74,0
5,00	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	2	2,0	2,0	2,0
3,00	15	15,0	15,0	17,0
Valide 4,00	48	48,0	48,0	65,0
5,00	35	35,0	35,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,00	24	24,0	24,0	24,0
Valide 4,00	34	34,0	34,0	58,0
5,00	42	42,0	42,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	3	3,0	3,0	3,0
3,00	22	22,0	22,0	25,0
Valide 4,00	29	29,0	29,0	54,0
5,00	46	46,0	46,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	2,0	2,0	2,0
2,00	16	16,0	16,0	18,0
Valide 3,00	28	28,0	28,0	46,0
4,00	30	30,0	30,0	76,0
5,00	24	24,0	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	5	5,0	5,0	5,0
Valide 3,00	30	30,0	30,0	35,0
4,00	45	45,0	45,0	80,0
5,00	20	20,0	20,0	100,0

Total	100	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

c19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	7	7,0	7,0	7,0
2,00	17	17,0	17,0	24,0
3,00	30	30,0	30,0	54,0
4,00	37	37,0	37,0	91,0
5,00	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,00	15	15,0	15,0	15,0
3,00	36	36,0	36,0	51,0
4,00	39	39,0	39,0	90,0
5,00	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	1	1,0	1,0	1,0
2,00	3	3,0	3,0	4,0
3,00	41	41,0	41,0	45,0
4,00	42	42,0	42,0	87,0
5,00	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	3	3,0	3,0	3,0
2,00	16	16,0	16,0	19,0
3,00	46	46,0	46,0	65,0
4,00	26	26,0	26,0	91,0
5,00	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,00	17	17,0	17,0	17,0
4,00	55	55,0	55,0	72,0
5,00	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

c24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,00	2	2,0	2,0	2,0
2,00	6	6,0	6,0	8,0
3,00	31	31,0	31,0	39,0
4,00	34	34,0	34,0	73,0
5,00	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
b1	100	3,6800	,88626
b2	100	3,8700	,71992
b3	100	3,9800	,75183
b4	100	3,8400	,66241
b5	100	3,5300	,98939
b6	100	3,9900	,75872
b7	100	3,7300	,72272
b8	100	3,7600	,90028
b9	100	3,6300	,87219
b10	100	3,3400	,93441
N valide (listwise)	100		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00011	100	3,2100	,74257
VAR00012	100	3,9000	,78496
VAR00013	100	2,2900	,67112
VAR00014	100	4,3300	,55149
VAR00015	100	4,2200	,57875
VAR00016	100	2,1000	,77198
VAR00017	100	3,9000	,79772
VAR00018	100	2,4100	,71202

VAR00019	100	4,6000	,56854
VAR00020	100	2,7600	,85422
N valide (listwise)	100		

DESCRIPTIVES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
d1	100	3,4400	1,05715
d2	100	3,3300	1,11060
d3	100	3,3100	1,07021
d4	100	3,7600	,97566
d5	100	3,7000	,96922
d6	100	3,0800	,91762
d7	100	3,6300	1,07923
d8	100	2,4500	,72995
d9	100	3,9800	,81625
d10	100	3,0900	,94383
N valide (listwise)	100		

DESCRIPTIVES VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 m6 m7 m8 m9 m10
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
m1	100	4,3100	,69187
m2	100	3,2300	,90849
m3	100	3,6100	,86334
m4	100	3,6700	,94340
m5	100	2,8300	1,18112
m6	100	3,3500	1,04809
m7	100	3,7200	1,08321
m8	100	3,6400	,94836
m9	100	3,6400	,89352
m10	100	3,8400	,76171
N valide (listwise)	100		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
c1	100	4,1600	,72083
c2	100	4,2900	,67112
c3	100	3,6200	,74914
c4	100	3,9400	,83871
c5	100	3,5500	,79614
c6	100	3,5800	,88967
c7	100	4,1800	,88054
c8	100	3,6400	,87062
c9	100	3,7500	1,02863
c10	100	4,0000	,73855
c11	100	3,9400	,78907
c12	100	3,2900	,97747
c13	100	3,9100	,77973
c14	100	4,1600	,74833
c15	100	4,1800	,79620
c16	100	4,1800	,88054
c17	100	3,5800	1,08414
c18	100	3,8000	,81650
c19	100	3,2400	1,06477
c20	100	3,4400	,86830
c21	100	3,6300	,78695
c22	100	3,2200	,92747
c23	100	4,1100	,66507
c24	100	3,7800	,98041
N valide (listwise)	100		