



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان :

أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق

الرضا الوظيفي داخل المؤسسات

دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك قسم التنقيب Forage

تحت إشراف :

إسلامي منيرة

من إعداد الطالبين :

- باحدي قدور

- بديدة محمد

السنة الجامعية 2012/ 2013

## كلمة شكر و تقدير

قال تعالى "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون"

وقال: "و لان شكرتم لأزيدنكم"

صدق الله العظيم

بسم الله و كفى و الصلاة:والسلام على سيدنا و حبيبنا المصطفى و بعد :  
فبكل أسمى عبارات الشكر و أرقى معاني التقدير و الامتنان نسديها إلى  
أستاذتنا الفاضلة "سلامي منيرة " أطال الله في عمرها و رعاها ووفقها  
لما تحبه و ترضه ، حيث كانت سخية جدا معنا و لم تابا إلا و أن أمدتنا  
بآرائها الراشدة ، ونصائحها الفاضلة التي طالما أفدتنا كل إفادة عند كل  
خطوة من خطوات بحثنا هذا ،وكذلك إلى باقي الأساتذة نقدم لهم الشكر  
والاحترام وإلى جميع من ساعدنا في هذا البحث ومدنا يد العون سواء من  
قريب أو من بعيد، كما لا ننسى تقديم الشكر والعرفان إلى شركة  
سوناطراك و القائمين عليها ، وكذا المشرف الذي ساعدنا في عملنا هذا.  
فإلى كل هؤلاء،جزيل الشكر،والتقدير،والعرفان .



# المقدمة العامة

لما كانت الإدارة تقوم على توجيه الجهد البشري في حدود المنظمة أياً كان طابعها فإنها تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية ، وفي هذا السياق يتأكد القول بأن الإدارة تنظيم إنساني وليست تنظيمًا آلياً كما تصور البعض من رواد حركة الإدارة العلمية ، وإذا كانت الإدارة قائمة على العنصر البشري داخل التنظيم وما يسوده من علاقات لها طابع إنساني ، وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعباء الإدارة ، فإنه يصبح من الطبيعي أن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم ، ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة ، ويصبح من الطبيعي كذلك توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل البيئة وما يحيط بالعاملين من ظروفٍ مختلفةٍ تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وأيضاً خارجة .

ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ، ونشر روح الفريق ، كمدخلاتٍ نشطةٍ وفعالةٍ في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءةٍ وفعاليةٍ ، وأضيف إليها منذ وقت قصيرٍ للغاية مدخل تمكين العاملين وهذا المدخل ينجو نحو التطبيق أو الإدارة الفعلية ويتسم بالطبيعة العملية (Action-Oriented) التي يمكن أن تكون مفيدة للأستاذ ، أو الخبير ، أو المدير ، أو رجل الأعمال ، أو الباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة كما أن موضوع الرضا الوظيفي يلعب دوراً كبيراً وهاماً داخل المؤسسات في تحسين جودة الخدمات وكذا مدى رغبة العامل في أدائه لعمله ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى موضوعين هامين هما تمكين العاملين وكذا الرضا الوظيفي الذي له الدور الكبير في الوصول إلى نتائج التمكين.

الإشكالية المطروحة:

في الدول النامية يعتبر تمكين العاملين وتقوّمهم معرفياً نفسياً سيكون على حساب نفوذها و سلطتها إن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية التي تجسد اهتمام المؤسسة بالموارد البشري لأنه يعزز الثقة الإدارية للعمال من خلال فتح مجال أوسع لمنح السلطة وتحمل المسؤولية دون الحد من صلاحية الإدارة العليا كما إن موضوع الرضا الوظيفي من أهم مواضيع التي تهتم الإدارة بدراستها و التطرق إليها لمعرفة مدى استجابة العاملين ورغبتهم في تأدية عملهم .

فما هو أثر التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإطاحة بالجانب المفاهيمي لموضوع تمكين العاملين و كذا الرضا الوظيفي في المؤسسات ؟

دراسة أثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال

التعرف على مستوى تمكين العاملين في المؤسسات

التعرف على مستوى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة

التعرف على معوقات تطبيق تمكين العاملين

تقديم توصيات و اقتراحات لأصحاب القرار ،تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين و إزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة

إدارية في المؤسسات

أهمية الدراسة :

أن موضوع التمكين من الموضوعات التي تعاني قلة البحوث و الدراسات و كذلك الحال في الممارسة و التطبيق ،ولم

يلق هذا الموضوع في بلادنا اهتمام من جانب الباحثين و الممارسين

أهمية المتغيرات المبحوثة أي التمكين و الرضا الوظيفي لأنهما من المواضيع الهامة في مجال إدارة الأعمال ، و ما

يزيد أهمية الدراسة هو تبين أثر التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة.

منهجية الدراسة :

إن المنهج المستخدم هو منهج تحليل وصفي و تطبيقي ، و يظهر هذا بوضوح من الخطة المنتهجة في

البحث فهو نظري و تطبيقي في نفس الوقت ، خصصنا فيه جزء لدراسة الإطار النظري للتمكين بمختلف

جوانبه ، و جزء للرضا الوظيفي بمختلف جوانبها ، حيث وقفنا على أهم المفاهيم الشائعة حول تمكين

العاملين و تحقيق الرضا الوظيفي و أهداف كل منها ، و جزء خصصناه لدراسة حالة مؤسسة سونطراك .

هيكل البحث :

تقوم خطة البحث على أساس تصنيف المواضيع إلى مجموعات رئيسية متكاملة ، و تجمع هذه

المجموعات في ثلاثة فصول، فصلين نظري و فصل تطبيقي ، حيث يناقش الفصل الأول حول الإطار

النظري للتمكين بمفاهيمه الكاملة أما الفصل الثاني حول كيفية تمكين العاملين كأحد مداخل لتحقيق الرضاء الوظيفي .

أما في الفصل الثالث و الأخير فتناولنا فيه دراسة حالة مؤسسة سونطراك حيث تطرقنا الى أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضاء الوظيفي في المؤسسة .

# الفهرس

الاهداءات كلمة الشكر فهرس المواضيع قائمة الجداول و الأشكال المقدمة .....أ،ب	
الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين	
1	تمهيد:.....
2	المبحث الأول : ماهية التمكين .....
2	المطلب الأول : مفهومه .....
2	المطلب الثاني : فوائد التمكين .....
3	المطلب الثالث : الفرق بين التمكين و بعض المفاهيم الادارية الأخرى .....
4	المبحث الثاني : الأسس النظرية للتمكين و الأسباب المتبناه .....
4	المطلب الأول : النظريات الخاصة بالتمكين .....
5	المطلب الثاني : ركائز التمكين .....
6	المطلب الثالث : أساليب التمكين .....
8	المطلب الرابع : خطوات تنفيذ التمكين .....

10	المبحث الثالث : أثر التمكين على المنظمة و معوقات تطبيق أبعاد التمكين .....
10	المطلب الأول : أبعاد التمكين .....
11	المطلب الثاني : مستويات التمكين .....
12	المطلب الثالث : معوقات تطبيق التمكين .....
14	خلاصة الفصل .....
الفصل الثاني : تمكين العاملين كأحد مداخل تحقيق الرضا الوظيفي	
15	تمهيد .....
16	المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي و أهم العوامل المؤثرة فيه .....
16	المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي .....
16	المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي .....
17	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة فيه .....
19	المبحث الثاني : أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي و الشروط و مداخل تحقيقه ...
19	المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي .....
22	المطلب الثاني : الشروط الواجب توفرها للشعور بالرضا الوظيفي .....
23	المطلب الثالث : مداخل تحقيق الرضا الوظيفي

	.....
26	المطلب الرابع : أساليب قياس الرضا الوظيفي .....
28	المبحث الثالث : علاقة التمكين بالرضا الوظيفي .....
28	المطلب الأول : أثر التمكين على الرضا الوظيفي .....
29	المطلب الثاني : أثر التمكين على التحفيز الذاتي .....
29	المطلب الثالث : أثر التمكين على السلوك الابداعي .....
30	خلاصة الفصل .....
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونطراك	
31	تمهيد .....
32	المبحث الأول : لمحة شاملة و توضيحية على المؤسسة .....
32	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم سوناطراك .....
34	المطلب الثاني: التعريف بالقسم المعني(قسم التنقيب) .....
36	المطلب الثالث: التعريف بالدائرة الموارد البشرية .....
39	المبحث الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة .....
39	المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة و الوسائل الاحصائية المستعملة .....



40	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات .....
41	المطلب الثالث: استمارة الاستبيان والعينة المقصودة المختارة للدراسة .....
42	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان ..... .....
42	المطلب الأول : الدراسة الوصفية للخصائص العينة المدروسة .....
45	المطلب الثاني: تحليل المحور الخاص بأسئلة التمكين و أثره على تحقيق الرضا الوظيفي ..
51	المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها و الاقتراحات الناتجة عن الدراسة .....
	خلاصة الفصل .....
	الخاتمة الملاحق المراجع

# الفصل الأول

## الإطار النظري للتمكين

# الفصل الثاني

تمكين العاملين كأحد مداخل لتحقيق الرضاء  
الوظيفي

# الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناظراك

الملاحق

# قائمة المراجع

# المقدمة

# قائمة الجداول والأشكال



الخاتمة

## تمهيد

طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين ( Empowerment )، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات.

إن المفهوم مشتق من كلمة (power)، أي القوة، ومعناها اللغوي التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته.

وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة، هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل الصلاحية، المسؤولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا، العلاقات، المال، وسمة الشخصية.

## المبحث الأول : ماهية التمكين

## المطلب الأول : مفهومه:

التمكين لغةً هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة و المؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة و حمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه <sup>1</sup>.

أما اصطلاحاً فقد عرف مورال و مرديث (Murrell and Meredith, 2000) التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي <sup>2</sup>، كما عرف جينودو (Ginnodo, 1997) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة <sup>3</sup>

## المطلب الثاني :فوائد التمكين:

يرى إيميكير (Umiker, 1992) أن (التمكين) يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي :

• بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية :

- 1- ارتفاع الإنتاجية .
- 2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل .
- 3- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات .
- 4- تحقيق مكانة متميزة .
- 5- زيادة القدرة التنافسية .
- 6- زيادة التعاون على حل المشكلات .

## 7- ارتفاع القدرات الابتكارية

• بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية <sup>4</sup>:

- 1- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .

<sup>1</sup>مازن ، عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ، الأردن ، عمان ، 2006 ، ص 1 .

<sup>2</sup> - K.L., Murrell, and M., Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000, p.110.

<sup>3</sup> - B., Ginnodo, **The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride, 1997, p.56.

<sup>4</sup> -William, Umiker, **Empowerment The Lastet Strategy**, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p. 233

- 2- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .
- 3- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .
- 4- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه .
- 5- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .
- 6- تنمية الشعور بالمسؤولية .

### المطلب الثالث: الفرق بين التمكين و بعض المفاهيم الإدارية الأخرى

#### 1. تمكين العاملين وتفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تخويل 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 ، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة ، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه ، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه ، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين.<sup>5</sup>

#### 2. تمكين العاملين والمشاركة :

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها ، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل<sup>6</sup>

#### 3. تمكين العاملين 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 ، علاوةً على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، وبناءً على

<sup>5</sup> - جعفر، أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الرياض ، معهد الإدارة العامة، 1991 ، ص 124 .  
<sup>6</sup> رامي جمال أندراوس وآخرون "الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث" إربد 2008 ص 61

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<sup>7</sup> .

المبحث الثاني : الأسس النظرية للتمكين و الأسباب المتبناة

المطلب الأول : النظريات الأساسية الخاصة بالتمكين :

هناك مجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تطور مفهوم التمكين، إذ يمكننا توضيح ذلك من خلال ذكرها كآتي<sup>8</sup> :

#### 1- الأساليب الكلاسيكية في الإدارة

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام : نظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية، والنظرية البيروقراطية، و التي سيتم التفصيل فيها وفقا لمايلي :

- نظرية الإدارة العلمية :

كانت من طرف فريدريك تيلور (Fredrick Taylor) في عام 1911، قام بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من اجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا.

أما فيما يخص عملية التمكينونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا 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.

#### 2- الأساليب السلوكية في الإدارة :

<sup>7</sup>رامي جمال أندراوس وآخرون مرجع سابق ص 59

<sup>8</sup>يحي سليم ملحم "التمكين كمفهوم إداري معاصر " المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2006 ص (33- 35) .

بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل عام 1920 كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة التي لم يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر، وان تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله.

- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية Hawthorn

حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل (ظروف العمل ومستوى الإضاءة) على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، كما سهلت ظهور العلاقات الإنسانية ومهدت لدراسة السلوك التنظيمي.

3- الأساليب الحديثة في الإدارة :

يوجد العديد من الأساليب الحديثة في الإدارة إذ حاولنا الاهتمام بالنظريات التي تبرز دور الفرد داخل المنظمة وتجعله شريك فيها وليس منفذ للأوامر، و نذكرها على النحو التالي :

- حركة الجودة والتميز :

التي تعني أن يقوم المسؤول بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال الاستفادة من جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، لان أي مسؤول لا يستطيع تحقيق قدر من الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون الموظف لأنه العنصر المحوري في تلك العملية، لان الوصول إلى التمكين يحتاج إلى انتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة و تعاونه مع المنظمة لتحقيقها.

مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث تتجه مباشرة نحو مفهوم التمكين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية و خاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

**المطلب الثاني: ركائز التمكين**

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة. من هنا فإن هذا المطلب قد خصص للحدوث حول تلك المقومات الأساسية والتي تشمل على أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى. وأهم هذه المقومات ذكرها كلا من

باورن و لاويلر. (Bowen and Lawler,1992;1995)

أولاً: المعرفة والمهارة

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا. كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية

ومعرفية وعلمية تستدعي تغييرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية، وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة، من مديريين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله. ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى: بإدارة المعرفة وعامل المعرفة، (Knowledge worker) وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.<sup>9</sup>

ثانياً: الاتصال وتدفق المعلومات

بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة.

ثالثاً: الثقة

المقوم الثالث بعد المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات هو: الثقة بين المدير والمرؤوسين فهذا مقوم جوهرى من مقومات التمكين، ألا وهو الثقة والتفاهم، فالثقة: استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم .

رابعاً: الحوافز المادية والمعنوية

العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات، والعامل الرابع ربما يكون مكملاً للعوامل السابقة. فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني. وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية.<sup>10</sup>

المطلب الثالث: أساليب التمكين

• أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين 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

<sup>9</sup>Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring, 31-40.

<sup>10</sup>يحيى سليم ملحم "التمكين كمفهوم إداري معاصر" المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2006 مرجع سابق ذكره ص96

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 أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

#### • أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) 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 .

#### • أسلوب تمكين الفريق

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

أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency) . كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق<sup>11</sup> .

<sup>11</sup> يحيى سليم ملحم " التمكين كمهوم إداري معاصر " المنظمة العربية الإدارية القاهرة 2006 مرجع سبق ذكره ص 40



### •مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة.

### •أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماداً بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول هونلد (Honold, 1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلية المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعاً .

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية 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.<sup>12</sup>

### المطلب الرابع: خطوات تنفيذ تمكين العاملين :

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً ، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن ينفذ على مراحل.وحدد باون ولاورل (Bowen and Lawler, 1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج،<sup>13</sup> وأوضح كودرن (Caudron, 1995) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل ، فمسؤوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم<sup>14</sup> . وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين بالتالي :

<sup>12</sup>يحي سليم ملحم " التمكين كمفهوم إداري معاصر" المنظمة العربية الإدارية القاهرة 2006 مرجع سبق ذكره ص41

<sup>13</sup>- D.E., Bowen and E., Lawler, **Empowerment of Service Employee**, Sloan Management Review, Summer, 1995, pp. 73.

<sup>14</sup>S., Caudron, **Create an Empowerment Environment**, Personnel journal, 1995, p. 74.

• الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين ، فلتبني التمكين أسباب مختلفة ، فهل السبب :

• تحسين خدمة العملاء .

• رفع مستوى الجودة .

• زيادة الإنتاجية .

• تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين .

• تخفيف عبء العمل عن المدير .

وأياً كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

• الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين<sup>15</sup> .

• الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين ، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدرء عادةً لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي ، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

• الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل :

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد

<sup>15</sup>P., kizilos, Crazy about Empowerment, Training, 1990, Vol.27, No.12, p.47.

آخرين ، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

• الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات :

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

• الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين :

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل<sup>16</sup> .

• الخطوة السابعة : توفير التدريب :

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

• الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات :

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين ، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة.

• الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير :

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة ، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل ، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكين.

• الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج :

<sup>16</sup> - سعد بن مرزوق العتيبي تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ، الإجتماع الإقليمي الثاني "الإدارة وتنمية الموارد البشرية عمان 11- 2004 /12/13 ص 30-35 .

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين .

### المبحث الثالث : أثر التمكين على المنظمة ومعوقات تطبيق أبعاد التمكين

#### المطلب الأول : أبعاد التمكين

هناك مجموعة من المواصفات إذا توفرت لدى الموظف وامتلكها، أحس بأنه ممكن أن تدعي بأنها أبعاد التمكين وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد التمكين في بعدين وهما:

• البعد المهاري : ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة .

• البعد الإداري : ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة<sup>17</sup> .

ومنهم من حدد التمكين في أربع أبعاد يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين

المستخدم في أي منظمة ، وهذه الأبعاد هي :

• البعد الأول : المهمة (Task) :

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها ، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به .

• البعد الثاني : القوة (Power) :

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يتركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين ، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين .

<sup>17</sup>-عبد العزيز علي مرزوق تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة الأزمات الحج معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج 2004

● البعد الثالث : الالتزام (Commitment) :

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإدعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

● البعد الرابع : الثقافة (Culture) :

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي<sup>18</sup> .

المطلب الثاني : مستويات تمكين العاملين :

لقد قسم (MC SHAME AND GLINOW) إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس ، هذه درجة السلطة

التي يمارسها العاملون من خلال مشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في :

1- المستوى الأدنى : في هذا المستوى ، يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة ، أو آراء ، حول بعض جوانب القرارات . وهنا لا يقدم العاملون الحلول ، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات .

2- المستوى المتوسط : في هذا المستوى ، يتم استشارة العاملين بشكل أوسع ، سواء بشكل فردي أو جماعي ، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة ، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم . ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة .

3- المستوى الأعلى : يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات ، وفي هذا المستوى ، نجدهم يعملون على إكتشاف وتحديد المشكلات ، إيجاد الحلول ، إختيار البديل الأفضل ، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه . ويدخل ضمن هذا المستوى ، فرق عمل ذاتية

<sup>18</sup> - سعد بن مرزوق العنبي تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري ، الإجتماع الإقليمي الثاني "الإدارة وتنمية الموارد البشرية عمان 11- 2004 /12/13 مرجع سبق ذكره ص 6-8.

التوجيه . هذه الأخيرة ، هي عبارة عن مجموعات عمل ، تقوم بإكمال جزء معين من العمل ، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام<sup>19</sup> .

### المطلب الثالث : معوقات تطبيق التمكين :

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً ، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة .

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات ما يلي<sup>20</sup>:

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي .
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- 4- عدم الرغبة في التغيير .
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار .
- 8- السرية في تبادل المعلومات .
- 9- ضعف نظام التحفيز .
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
- 12- عدم الثقة الإدارية .
- 13- عدم ملائمة نظام المكافآت .

<sup>19</sup>رامي جمال أندراوس وآخرون مرجع سابق ص 136-137  
<sup>20</sup>: سعد، العنبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي بالعاشر لإدارة الجودة الشاملة، 2005، ص 39 – 40 .

خلاصة الفصل

أوضحنا في المقدمة الاهتمام المتزايد للمنظمة بمفهوم تمكين العاملين، وبيننا أن هذا الاتجاه عائد للضغوط

التي تتعرض لها المنظمة للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

و الواقع يظهر أن مصطلح تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين،

وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية.

وأخيراً يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في

عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها.



تمهيد:

لقد تناولت العديد من الدراسات الرضاء الوظيفي، ورغم ذلك لم تؤد هذه الدراسة إلى بلورة مفهوم محدد له، وإن كانت قد أبرزته كأهم الاتجاهات النفسية لأفراد في محيط العمل.

ومن جهة أخرى تعددت النظريات التي تناولت الرضاء الوظيفي، حيث ربطت المدرسة التقليدية في الإدارة بين الحوافز المادية والرضاء، واعتبار هذا الأخير نتيجة لهذه الحوافز، بينما رأَت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضاء الوظيفي يتحقق من خلال العوامل الإنسانية السائدة بين جماعة العمل، ومن جانب ثالث قررت المدرسة السلوكية أن دراسة الرضاء الوظيفي تتطلب دراسة مجموعة من العوامل التي ينتجها العمل كالأجر ونمط الإشراف والتقدم الوظيفي.

ولقد خصصنا هذا الفصل للإحاطة بمختلف المفاهيم التي قدمت للرضاء الوظيفي وتمييز مفهومه، وإبراز مختلف النظريات التي تناولته، وتحديد أهم العوامل التي لها علاقة بهذا الاتجاه، وذلك من خلال ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول : ماهية الرضاء الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول : تعريف الرضاء الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضاء الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس غموضا وتعقيدا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بموضوعية إذ هو: عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضاء إلا على مجموعة من المشاعر الايجابية التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المادية والمعنوية.<sup>1</sup>

وعرف أشرف عبد الغني الرضاء عن العمل بأنه: تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وأن هذا الرضاء يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال ، وأن حالة الرضاء هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج و الانجاز المصحوب بالتوتر الايجابي ، أما عدم الرضاء يؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للإنتاج.<sup>2</sup>

إذن للرضاء الوظيفي مفاهيم متعددة فهو يتشكل من اتجاهات الموظف نحو عوامل مهمة من عمله، وبالتالي فليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات ايجابية، ولكن قد يكون الموظف مستمتعا بأداء وظيفته ولكنه يشكو من سوء معاملة المشرفين عليه في المؤسسة ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن الرضاء هو " ذلك الاتجاه الايجابي للفرد نحو عمله، الذي يتوقف على مشاعره تجاه العوامل المرتبطة بعمله، هذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يحقق أو الذي يتحصل عليه الفرد من عمله، كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للفرد، ومستوى طموحه في الحياة.

المطلب الثاني : أهمية الرضاء الوظيفي

يعتبر الرضاء الوظيفي من الموضوعات التي حضت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضاء الوظيفي ودوره

<sup>1</sup> - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984، ص213

<sup>2</sup> - أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص332

في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات العاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وكشفت بعض البحوث في علم النفس الإداري أن الأفراد الراضين بالوظيفية يعيشون أطول من الأفراد الغير راضين، إذ أنهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا لذات واكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض على أنه هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الأحيان مقياسا لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فاندلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجورعمالها أو بتطبيق برنامجلمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات

من بين هذه النتائج: - استفسار كافة طاقات ومواهب

العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

-لمحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني للمؤسسة من التسرب أو الضياع.

- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات تواجهها.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة فيه

أولا:العوامل الخاصة بالفرد

1 -حاجات الفرد:وهي المعبر عنها بذلك الشعور والرغبة في الحصول على شيء معين،وحاجيات الفرد كثيرة ومختلفة،منها ما يلبي ومنها ما لم يتم إشباعها،وهذه الأخيرة هي التي تؤثر في سلوكه فيسعى جاهدا وراء إشباعها،حيث تترك إلحاحا يدفعه نحوها،فإذا ما تم إشباعها أصبح لديه رضا تجاهها مما يسمح له بتطلع إلى حاجة أخرى.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> - عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية مصر، 1998ص49

2- فرصة الترقية: الترقية هي تقليد الموظف وظيفة ذات مسؤولية أكبر من الوظيفة السابقة، وتعد الترقية فرصة مناسبة لتنمية قدرات الفرد أنها اعتراف إداري للجهد المبذول، والحصول عليها يحقق درجة من الرضا، وعليه فإن لفرصة الترقية علاقة كبيرة برضا العامل، حيث يرى "أحمد صقر عاشور" أن العامل المحدد لأثر فرصة الترقية هي مدى توقع وطموح العامل في الحصول عليها، فكلما كان توقع الفرد لترقية عالية كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه لترقية منخفضة، لأنها تحقق له سعادة أكبر عن حالة الترقية المتوقعة والعكس، في حالة عدم حصول الفرد كان توقعه للترقية كبيراً على الترقية يحدث له استياء أكبر من الفرد الغير متوقع لترقية.

3- محتوى العمل: يعتبر من العوامل الهامة في تحديد الرضا عن العمل، حيث أفترض عدد من الباحثين بأنه هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر، إلا أن الاهتمام به يعتبر حديثاً نسبياً. ومن أهم متغيرات محتوى العمل التي لها علاقة برضا، درجة تنوع مهام العمل التي تكسر الروتين وتقلل من الملل، ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد أي درجة حرية الفرد في اختيار طريق وسرعة أداء العمل، بالإضافة إلى ذلك يجب توفر فرص الفرد لاستخدام قدراته في العمل، فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل.

4- الأجر: يعتبر الأجر عنصر من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، لأنه مقابل الجهد الذي يبذله الموظف أثناء تأديته للوظيفة الموكلة إليه، ويعتبر من أهم الحقوق التي على أساسها يقبل الموظف ممارسة الوظيفة في مؤسسة ما.

ثانياً: العوامل المرتبطة بظروف العمل.

1- ساعات العمل: إن تأثير ساعات العمل تنعكس على أداء العمال من خلال درجة الإجهاد العضلي والنفسي، والتي يجب أن لا تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حالما يشعر العمل بإجهاد، وبالتالي انعكاسها يبدو جلياً على حالته المعنوية.

2- أوقات الراحة: كما أن تحديد فترات من الراحة ومدتها بشكل علمي، أصبح أكثر من ضرورة ملحة في عمل تجهد فيه الأعصاب نتيجة كثرة الآلات وفي أوساط من الضوضاء والضجيج، وأوقات الراحة مختلفة

على حسب طبيعة العمل، كما أن لأوقات الراحة أهمية كبيرة في تجنبنا لحوادث العمل. وعليه يمكن القول بأن رضا العامل عن عمله يزيد بازدياد ساعات الراحة التي توفر له بعض الحرية، وينقص كلما تتعارض فيه ساعات العمل مع أوقات الراحة وحرية الفرد، حيث كلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا كبير.

3- ظروف العمل: إن الاهتمام بالظروف الخاصة بالعمل وتأثيرها على الرضا والأداء كانت منذ ظهور علم النفس الصناعي، فأجريت العديد من التجارب والبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما نتج من المحيط الفيزيقي من تأثير على العامل وسلوكه، لأن للإنسان درجة تحمل لكل العوامل الفيزيائية (كإضاءة، التهوية، الضوضاء، البرودة، النظافة، الحرارة) ودرجة تحمل الفرد لهذه العوامل تؤثر على درجة تقبله لبيئته وبالتالي على رضاه عن العمل. وبالتالي توجد علاقة كبيرة بين سوء الظروف الفيزيائية لوضعية العمل غير المريحة وبعدم الرضا الفرد.

المبحث الثاني: أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي و الشروط و مداخل تحقيقه

المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي

تعددت وتباينت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث حاولت هذه النظريات في مجملها الإجابة عن سؤالين هامين هما: ما الذي يجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين؟ وما الذي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي؟

ونظرا لأن النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي عديدة، فإن هذا الجزء من بحثنا لن يكون قابلا لطرحتها بشكل مفصل وشامل، وعليه فإنني أحاول وصف أهم هذه النظريات مع التركيز على الأفكار المهمة التي تتضمنها، والتي يتواصل أثرها الكبير في الممارسة الإدارية و الدراسات المعاصرة، وتمثل هذه النظريات في

1. نظرية سلم الحاجات لـ إبرا هام ماسلو :

وتعتبر من أولى النظريات التي اهتمت برضا الأفراد عن أعمالهم، ومعرفة حاجاتهم من الأعمال التي يقومون بها، وأشير إلى أن "ماسلو" تأثر بأفكار "تايلور" عن العمل، وكذا بدراسات "هاوثورن" التي قام بها والتونمايو "وزملاؤه" والتي مثلت مدخل العلاقات الإنسانية حيث أن هذه الدراسات قدمت نتائج تشير إلى أن العوامل الاجتماعية و النفسية لها تأثير مهم في اتجاهات الموظفين وسلوكهم، كما أشارت إلى حاجة الموظفين للانتماء.

وتركز هذه النظرية على ثلاثة افتراضات أساسية هي:<sup>4</sup>

أ. أن الإنسان يشعر بالحاجة لأشياء معينة، وهذا الشعور يؤثر في سلوكه، والحاجات الغير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، وهي التي يتوقف عليها مدى رضاه عن عمله، وكذلك هي التي تخلق الاستياء أو عدم الرضا، فالفرد يندفع لإشباع هذه الحاجات الغير المشبعة عن طريق عمله، وعليه فإنه لن يكون راضيا عن عمله إذا لم يحقق له الإشباع الذي يبتغيه.

ب. تتدرج الحاجات في ترتيب هرمي، حسب أهميتها، ومدى إلحاحها فتبدأ بالحاجات الأساسية (الأولية) اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج نحو الحاجات المركبة.

ج. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدء من الحاجات الأساسية ثم الانتقال للحاجات الأعلى في الهرم، بحيث لا يكون هذا الانتقال إلا عندما تشبع الحاجات الدنيا.

2. نظرية ذات العاملين لـ "هيرزبرغ": قام "فريدريك هيرزبرغ" وزملائه خلال الخمسينيات بدراسات ميدانية عن الرضا الوظيفي، كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل، واستطاع من خلال هذه الأبحاث تطوير نظريته التي عرفت بـ "نظرية ذات العاملين".

أن دراسته مكنته من الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية هما: الرضا والاستياء، حيث أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء (عدم الرضا).

العوامل الدافعية و العوامل الصحية<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقيين السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص122-123.

<sup>5</sup> أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني، ط3، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص424.

أشار خلالها إلى العوامل المؤدية للرضا بالعوامل الدافعية، أما العوامل التي يتوقف عليها الشعور بعدم الرضا الوظيفي فأطلق عليها العوامل الصحية، و الجدول يوضح هذه العوامل:

جدول 01 العوامل الدافعة و العوامل الصحية في بيئة العمل.1

العوامل الدافعة	العوامل الصحية
الإشراق	. الإشراف
التقدير و الاعتراف	. ظروف العمل
. المسؤولية	. العلاقات بين الأشخاص
. العما . فسه	. الأجر و الضمان

وسنحاول فيما يلي شرح كلا من العاملين؛العوامل الصحية(الوقائية) والعوامل الدافعة:

أ.العوامل الصحية (الوقائية):وهي تلك العوامل التي يشعر الفرد عند إشباعها بانخفاض عدم الرضا،أي أن إشباعها يحجب مشاعر عدم الرضا،ولكنها لا تحقق الرضا بذاتها، إلا أن توافرها يعد شرطاً أساسياً لظهور أثر العوامل الدافعة،بمعنى أنه لو لم تتوافر العوامل الوقائية بشكل مناسب وجيد،فإن هذا يؤدي إلى عدم الرضا،ويؤدي بالتبعية إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا،أما إذا توافرت فإنها تحيد مشاعر عدم الرضا.

ب. العوامل الدافعة:وهي العوامل التي يشعر الفرد عند إشباعها بدرجة من الرضا، كما أنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، و هذه العوامل تتعلق مباشرة بالعمل (عوامل داخلية) فهي تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها،فهي المحددة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد،فإذا توافرت بالشكل المطلوب فإن

الفرد يشعر بالرضا، أما إذا لم تتوافر فإن هذا لا يعني تكوين مشاعر عدم الرضا، بل يعني فقط عدم وجود مشاعر الرضا، وتتضمن العوامل الدافعة في

### 3. نظرية القيمة ل لوك (Edwin LOCKE)

لقد قام "أدوين لوك" بعدة دراسات متعلقة بالدافعية والرضا الوظيفي، وقدم أحد أهم النظريات في هذا الميدان، والتي عرفت "بنظرية القيمة" ويرى وفق هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحدد من خلال قدرة العمل على توفير عوائد ذات القيمة أو المنفعة العالية لكل فرد .

فالرضا يتحقق عندما يحدث التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج، وما كان يرغب في الحصول عليه، بحيث تكون هذه النواتج ذات قيمة بالنسبة له، وبالتالي فإن الموظف يشعر بالرضا الوظيفي إذا قل مقدار التباعد بين عوائد العمل، وتلك التي يرغب في تحقيقها.

وقد ركز هذا المدخل على أي عائد يكون ذي قيمة من وجهة نظر الموظف، بغض النظر عن طبيعة هذا العائد.

### المطلب الثاني: الشروط الواجب توفرها للشعور بالرضا الوظيفي .

يجب أن تكون الحاجة إلى الشعور بالرضا متجدد ومستمرة، لأنه ما إن تتحقق الحاجة إلا وقد يكف الشعور بالرضا.

اللامركزية في العمل وتوزيع نطاقه إذ أن من الضروري أن لا تنحصر مهام العامل في المركز الذي يشغله بل تتعداه لتشمل مهام أخرى.

اشترك العامل في حل المشاكل وهذا شرط مهم، بحيث يشعر بالتقدير كما يعطي انطباع بأهميته في المؤسسة. - تحسين ظروف العمال المحيطة.

- توفير نوع من التنسيق بين العمال في جو العمل.

- ترك تحديد مستوى العمل للعمال أنفسهم بدلا من فرضه عليهم.



## المطلب الثالث : مداخل تحقيق الرضا الوظيفي

أولا: تأثير نظام العوائد

1. العدالة في تقرير الأجور: إن الأجر النقدي يعتبر من العوامل الأكثر تأثيرا في رضا الموظفين، لأنهم غالبا ما يستخدمون الأجر لتقييم عوائد أعمالهم، لذلك تحرص المؤسسات على تحديد الأجور العادلة وإتباع طرق موضوعية في تحديدها، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بتقييم الوظائف التي تعد الخطوة الأولى لتكريس عدالة مكافأة للموظفين، فهذه العملية تعتبر مدخلا أساسيا لتحديد الأجر المتناسب مع جهد ومسؤولية كل وظيفة، وتحديد قيمتها بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة وهذا يهيئ قياسا موضوعيا للشروط اللازم توافرها في الموظفين كالمهارة و المعرفة... الخ، حتى يمارسوا الحد الأدنى من الأداء

2. نظام المزايا الإضافية: بدأت المؤسسات في الآونة الأخيرة الاهتمام بتطوير عدد من برامج المزايا الإضافية المصممة خصيصا لزيادة الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة وتتضمن هذه البرامج عدة منافع مثل البرامج الصحية، برامج التقاعد، المشاركة في الأرباح، برامج التطوير الوظيفي والعناية بأطفال الموظفين، إضافة إلى مرونة ساعات العمل، ولقد وجد أن هذه البرامج قدمت ثمانية وعشرون من قيمة الأجور التي تدفعها المؤسسة للموظفين.

ويمكن أن تؤثر برامج المزايا الإضافية بقيمتها المادية أو المعنوية على الرضا الوظيفي، كما قد تؤثر على نظرة الموظفين الإيجابية اتجاه المؤسسة من خلال سعيها و نيتها في زيادة رضاهم الوظيفي.

ثانيا: أثر الظروف المادية

1. الظروف المادية: لقد نالت دراسة ظروف العمل اهتماما كبيرا من طرف عدة باحثين مثل: التون مايو، ماسلو، هيرزبرغ وغيرهم وإن اختلفت اتجاهاتها إلا أن دراساتهم كانت متكاملة ومدعمة لبعضها حيث يرون أن للظروف المادية تأثيرا من ناحيتين، من ناحية يؤثر تحسين هذه الظروف على إنتاجية الموظفين، ومن ناحية أخرى تؤثر عملية التحسين ذاتها على شعور الموظفين الذين يلحظون اهتمام الإدارة بهم مما يحفزهم ويزيد من رضاهم عن محيط عملهم.

2. جماعة العمل: "تتكون جماعة العمل من الموظفين الذين يشتركون في إكمال عمل أو واجب أو مشروع محدد."

وتوجد في جميع المؤسسات جماعات عمل رسمية وأخرى غير رسمية، حيث أن الغير رسمية تنشأ من التفاعلات الغير رسمية أي غير محددة في التنظيم الرسمي عكس جماعة العمل الرسمية التي تكون محددة الأعضاء والمهام.

لقد كشفت تجارب "هاوتورن" أن اتجاهات جماعة العمل تؤثر على اتجاهات أعضائها، كما أكدت أن العمل الجماعي ضروري وحيوي للإنتاج من ناحية، ويحقق الرضا الوظيفي لأعضاء الجماعة من ناحية أخرى، أثبتت الدراسات أن الرضا في المؤسسات الصغيرة أعلى بمقدار ستة مرات عنها في المؤسسات الكبيرة وذلك نتيجة معرفة الموظفين بعضهم البعض في الفروع الصغيرة وبذلك يكونون أكثر تعاوناً، بينما المؤسسات الكبيرة تغلب الصفة غير الشخصية في التنظيم الرسمي و تصبح سياسة الإدارة تعسفية في نظر الموظفين مما يحقق لديهم شعور بأنهم لا يشتركون فيها.

ثالثاً: متغيرات الرضا

هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي فتجعل من العامل راضي أو غير راضي، أو أنها تدعم في العمال الإحساس بالاثنين ويمكن حصر هذه المتغيرات في أربعة جوانب هي متغيرات شخصية، متغيرات داخل الشركة، متغيرات خارج الشركة، ومتغيرات حضارية وتكنولوجية.

01) الميل: وهو ذلك الموقف الايجابي اتجاه المهنة واهتمام العامل بالأعمال التي يؤديها ويكون ذلك بارتياح وأكثر سهولة ويسر، وبذلك يصل العامل إلى تحصيل الرضا الوظيفي.

02) الاتجاهات: الاتجاه المهني هو مجموعة المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه ما يقوم به من أعمال، ونستطيع القول أن كلما كانت اتجاهات العامل نحو عمله إيجابية تزايدت نسب الرضا لديه و إذا كانت اتجاهات العامل سلبية تناقصت نسب الرضا الوظيفي لديه.

03) الروح المعنوية: ونقصد بها تلك النتائج الجماعية لتفاعل مجموعة من الأفراد يعملون في مجال واحد قصد تحقيق أهداف مشتركة أو واحدة يشترك الجميع ويتعاون بغية الوصول إليها، أما بالنسبة

للارتباط بين "الروح المعنوية العالية بالرضا عن العمل رغم أن الرضا عن العمل حالة فردية خاصة بكل عامل، وهي مفهوم عام يصف حال الجماعة إلا أن الروح المعنوية العالية للجماعة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة بالرضا عن العمل"<sup>6</sup>

وبهذا يمكن أن نقول أن ارتفاع الروح المعنوية دعم هام وفعال لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

04)الدافعية:الدوافع هي تلك المحركات لسلوك الإنسان وهي الطاقة الدافعية لإنجاز العمل ولذلك يبين العلاقة القوية بين دافعية العمل القوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية ورضاهم عن العمل الذي يقومون به،إذا كلما كان العامل محقق لحاجات العمل ودوافعهم زاد الرضا الوظيفي،لأن الوظيفة عندما تكون ملبية لحاجات العامل مثل الأجر المناسب لتلبية رغبات وحاجات العمل الفسيولوجية، يكون الشعور بالرضا أمر متوقع.

05)شخصية العمل:إن شخصية العامل لهادور فعال في حدوث أو عدم حدوث رضاه الوظيفي لأن العامل يعني من مشاكل اجتماعية أو نفسية لا يكون عادة راضيا عن عمله،وهنا لا تعود أسباب عدم الرضا إلى ظروف العمل أو محيطه،ولكن العامل غير السوي لا يمكنه الحصول على الرضا بينما يتحقق لمعظم زملائه الأسوياء.

رابعاً:أساليب الرضاء الوظيفي :

إن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست محددة تماما ولكن لا يمكن بحال من الأحوال أن نغفل عن أهمية الرضا الوظيفي البالغة من جانب العلاقات الإنسانية وإذا أشارت البحوث إلى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية إلا انه من المعقول إن نفترض أن الرضا يؤثر حتى ولو بشكل غير مباشر على الإنتاج ونقول إن التخلي عن العمل هو احد مؤشرات عدم الرضا عن العمل .  
يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي باتباع الأساليب التالية:

01)الرعاية الصحية: تعتبر الرعاية الصحية للعمال مسألة بالغة الأهمية بحيث يشعر العامل أن المنطقة التي ينتمي إليها تهتم بالجانب الصحي له كأن تنشئ المنظمة مركزا طبيا يوفر للعمال العلاج المجاني أو

<sup>6</sup> - محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي و المهني، ط1، دار الميسر للنشر و التوزيع، 2010، ص241.

شبه مجاني , أو أن تتعاقد المنظمة مع احد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجاني أو شبه مجاني .

(02)-الرعاية الاجتماعية: تختلف

الدول عن بعضها البعض فما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين، وعادة ما تنطوي الرعاية الاجتماعية والتي قد تتمثل في مؤسسة التأمين والتي تتكفل بصرف التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو المرض وقد تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم للأزمات. وإنه بالإشارة إلى هته النقاط وباجتماعها نكون قد حاولنا أتباع سبيل من شأنه جعل العامل يعمل في ظروف جيدة وبذلك قد يتحقق لديه رضا وظيفي.

### المطلب الرابع: أساليب قياس الرضاء الوظيفي

إذا أرادت المؤسسة أن تقيس رضا العاملين لديها فلها الخيار بين استخدام المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية

أولاً: المقاييس الموضوعية:

وتتمثل في مقياسين هما حساب عدد الغياب، ومعدل ترك العمل، وهما مؤشران أساسيين لمعرفة الرضاء لدى الأفراد العاملين.

1. الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، ومعدل غيابهم مؤشرا يمكن استخدامه لتعرف على درجة الرضاء العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل و أكثر حرصا على الحضور إلى عمله، عن فرد آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله، ولا يعني هذا أن كل غياب هو عدم رضا لذلك يجب على المؤسسة الاحتفاظ بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد يتيح لها تتبع معدلات الحضور و الغياب واكتشاف الأخطاء.

ويحسب معدل الغياب خلال فترة ما على أساس هذه المعادلة:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للفرد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل الفعلية}} \times 100$$

و يحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيكون بأخذ متوسط عددهم في الفترة الأولى وعددهم في آخر فترة X عدد الأيام الفعلية للعمل دون عطل .

2. ترك العمل: يمكن استخدام حالات الاستقالة كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفة تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها.

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس حالات ترك الخدمة الاختيارية مقسوما على إجمالي عدد العاملين في

منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل التالي:

عدد حالات الخدمة خلال الفترة

معدل ترك الخدمة =  $100x$  إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

ثانيا: المقاييس الذاتية: وهي ما تعرف بالطريقة المباشرة تتخذ (الاستمارة، أو المقابلة) وسيلة لمعرفة مستوى

الرضا الوظيفي وهي تقييم الحاجيات التي من المفروض أن تشبعها الوظيفة ويسأل العمال عن مدى ما

ينتجه العمل من إشباع لها، ويتم فيها تقييم الحوافز، وتنقسم المقاييس الذاتية إلى عدة أنواع منها:

1. الاستبيان: يعد من أشهر الطرق و أكثرها انتشارا، ويتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وهذا بغية الإحاطة بجهايات معنية عن العمل وهنا يقاس الرضا الوظيفي.

وقد اعتمد العديد من الباحثين و الدارسين هذه الطريقة لقياس الرضا الوظيفي بحكم أنها مشهورة وسهلة الاستعمال ،ومن بينهم ليكارت الذي أعطى مقياسا لبناء الاستبيان.

مقياسليكارت:يعتبر هذا المقياس من أشهر المقاييس التي وردة في مقال نشر في مجلة أرشيف علم النفس سنة 1932 تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات"،وقد أقترح فيه أسلوب جديد يعتمد على مقياس الفئات المتساوية بحيث يطلب من المفحوص أن يوضح استجاباته لكل عبارة من عبارات المقياس وتتبع كل عبارة خمسة آراء كما هو موضح على النحو التالي:<sup>7</sup>

✓ إنني أوافق هذه العبارة بشدة،

✓ إنني أوافق هذه العبارة.

✓ إنني بدون رأي.

✓ إنني أعارض هذه العبارة.

✓ إنني أعارض هذه العبارة بشدة.

وتحسب درجات الفرد من مجموع استجاباته حيث لكل استجابة درجة تتفاوت بين خمسة و ،واحد بعد

ذلك يقوم الباحث بإيجاد معامل الارتباط لكل درجة يحصل عليها المفحوص عن كل عبارة بدرجة الفرد

الكلية ،والعبارات التي يجد أنها لا ترتبط بالدرجة الكلية يقوم بحذفها من المقياس،ويتضمن هذا المقياس

عدة خطوات كما لا يخلو أي من العيوب فإنه يتضمن هذا المقياس بعض العيوب أيضا

2. المقابلة:هي اجتماع المحلل مع العمال و المقصود منه هو الحصول على معلومات يعجز عنها

الاستبيان مثلا،وتعطي له فرصة سؤال جواب ويكون الاتصال مباشرة، ويمكن أن تكون المقابلة ناجحة إذا

كانت جيدة وذلك للحصول على البيانات المطلوبة ،وذلك بإقناع العامل برغبة إدارة المؤسسة في الوقوف

على آراء و مشاعر العمال.

<sup>7</sup>- عيسى قيقوب ،مناهج البحث العلمي،ديوان المطبوعات الجامعية،1999،ص37.

المبحث الرابع: علاقة التمكين بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: أثر التمكين على الرضا الوظيفي:

يعمل التمكين على زيادة شعور العاملين بالرضا لأنهم يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لديهم جزء من السيطرة على الأحداث، والتمكين يشعر الأفراد بقدرتهم على انجاز مهمة معينة أو تحديات الحياة بصفة عامة. و التمكين هو احد أشكال الإثراء الوظيفي لأنه يعمل على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا عندما يتلقون تدريبا كافيا ويشعرون بالارتياح في بيئة العمل وهذا ينعكس على أدائهم إيجابا.<sup>8</sup>

إن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء هي علاقة ذات اتجاهين من خلال: الأداء يتبع الرضا الوظيفي: أي كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العمال أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي هناك علاقة طردية.

الرضا يتبع الأداء: أي عند ارتفاع مستوى أداء الفرد يؤدي هذا إلى شعوره بالرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أثر التمكين على التحفيز الذاتي:

إن التحفيز له اثر مباشر على أداء وإنتاجية العامل لان الدافع أمر داخلي والتحفيز خارجي فإذا أرادت القيادة إن تزيد من إنتاجية وأداء العاملين يجب أن تتعرف على دوافعهم حتى تقدم لهم التحفيز المناسب لتشبع حاجاتهم، والتمكين هو مدخل مهم ذو اثر فعال لأنه يعمل على زيادة الحماس في نفوس العمال لأنه يخلق أسلوب قيادة يعمل على ملائمة أهداف المؤسسة بأهداف العمال.

كما أن الغاية من التمكين هي إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية والاستعانة ببيئة عمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز ذاتية تتبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمنظمة

<sup>8</sup> - رامي جمال الدراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث الأردن 2008، ص 148-149

والاعتزاز بممارسة العمل فيها، وكذلك تشجيع الطاقات الكامنة لدى العمال وتحفيزهم على الابتكار لمساعدة المؤسسة على البقاء في ظل البيئة التنافسية.

أن خلق جو ملائم في المؤسسة يشجع العمل الجماعي ويوفر خطوط اتصال فعالة على جميع الاتجاهات، بالإضافة إلى إشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم لانتقاء المعايير الأنسب لقياس قوة أدائهم يزيد من التحفيز الذاتي فينعكس على الأداء.

المطلب الثالث: أثر التمكين على السلوك الإبداعي

في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة أصبحت المؤسسات تنافس من اجل تنمية الموارد البشرية وقد يكون ذلك باستعمال أسلوب التمكين من اجل الوصول إلى الإبداع وذلك من خلال

- إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام الإدارية مما يشجعها على التفكير والإبداع؛
- تنمية البيئة التنظيمية وقدرة المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية؛
- اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في نظامها التنظيمي واعتبر التدريب واجب وظيفي؛
- الاعتماد على معايير موضوعية لتقييم الأداء

## خلاصة الفصل

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الرضاء الوظيفي ، وكذا مدى أهميته من خلال آثاره التي يلحقها بالمنظمات الصناعية وغيرها، فالغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات وغيرها كنتائج سلبية لعدم الرضاء وارتفاع الأداء، الولاء التنظيمي، الصحة كنتائج إيجابية تؤكد هذه الأهمية، كما تم استخلاص العوامل المسببة للرضاء ولعدمه والكامنة في العوامل التنظيمية وأهمها نظام العوائد، السياسة التسييرية للمنظمة وظروف العمل في حد ذاته، بالإضافة إلى عوامل شخصية نابعة من طبيعة الشخص كمدى احترامه لذاته وتحمله للضغوط، مكانته الاجتماعية ورضاه العام عن الحياة.



أما عن عملية قياس درجة الرضا فتبين أنها عملية غير مستحيلة على اعتبار أن المتغيرات الكيفية يمكن قياسها بشيء من الدقة عن طريق المقاييس الموضوعية أو الذاتية.

وأخيرا تم الكشف نظريا عن أثر التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي بواسطة القيادة، الاتصال الأهداف التحفيز السلوك الإبداعي، وبالمقابل فإن للرضا هو الآخر أثره على نشاط وحجم التمكين وكيفية تحقيقه.

وبعد الإطلاع على كل من التمكين والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما يتم الانتقال إلى الفصل الثالث حيث تخضع هذه العلاقة للدراسة الميدانية.

## تمهيد

بعد معالجتنا في الحانب النظري لأهم أسس تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي، سنحاول من خلال الفصل الثالث إسقاط تلك المفاهيم من خلال دراسة تطبيقية في شركة سونطراك، ومحاولة تقديم إجابات ميدانية للتساؤلات المطروحة.

و لتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كآآتي :

- المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .
- المبحث الثاني : أدوات جمع البيانات و الأدوات المستعملة .
- المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونطراك

سوناطراك اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري وبميزانية الدولة في شركة النفط والغاز اسمها الكامل "الشركة الوطنية للبحث والتنقيب واستغلال والنقل للمحروقات"، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية في البلاد وكذلك عن بيعها.

■ نشأة المؤسسة:

تأسست المؤسسة الوطنية سوناطراك والشركة الوطنية لنقل والتسويق المحروقات بموجب الأمر 491-63 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في 31 ديسمبر 1963 لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال وكانت مهامها هو إنجاز أنبوب لنقل النفط تربط حوضه الأحمر بميناء أرزيو طوله 801 كم وتم هذا المشروع في مدة 20 شهرا.

أرادت الجزائر من خلال هذه الشركة أن تزود بجهاز يسمح لها بالانجاز سياسة بترولية مستقلة على الكارتل البترولي الموجود آنذاك قبل الاستقلال حيث اهتمت المتزايد للدولة الجزائرية وكل ما من شأنه أن يرفع قيمة الثروة الوطنية وخاصة في ميدان المحروقات الذي حيث أن هذا القطاع يشكل نسبة 93% من إيرادات الدولة من العملة الصعبة. وهذا الشيء دفع بالمؤسسة الوطنية إلى أن تصنع شركة كبرى ومتكاملة وتتحكم في أعلى مستويات الصناعة البترولية والغازية وفي 1966 شهدت الشركة توسعة شملت كافة نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر 22/ حيث تحولت إلى شركة وطنية للبحث والإنتاج والتحويل والبيع ذلك بموجب المرسوم رقم 36-296 المؤرخ في 09/1966.

والذي أعطى للشركة المهام التالية:

- تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب والاستثمار الصناعي والتجاري لحقول المحروقات والموارد المشتقة منها إلى جانب استغلالها؛

- معالجة وتحويل المحروقات بالإضافة إلى نقلها وتسويقها.

بحلول عام 1971 وإصدار قرار بتأميم المحروقات في 24-20-1971 عمدة الشركة إلى تفكير في مسار الاسترجاع التام للثروة البترولية والغازات والتحكم الأفضل في التكنولوجيا الخاصة بقطاع المحروقات وكذلك بانتهاج أنماط جديدة في التسويق الشيء الذي من وراء تأتي العملية الصعبة اللازمة لتنمية الاقتصادية وذلك بالسيطرة المطلقة على الثروات البترولية .

\* وفقا لتوجهات المخطط 1980-1984 التي تهدف إلى تحسين فعالية الجهاز الاقتصادي أخذت المؤسسة على عاتقها مسؤولية إعادة الهيكلة في إطار مخطط توجيهي عام تمت المصادقة عليها في مطلع عام 1981 ولهذا الغرض تم إنشاء 17 مؤسسة جديدة انطلاقا من الوحدات العاملة والمديريات والمناطق الصناعية والمؤسسات المتفرعة عن مؤسسة سونا طراك حسب طبيعة النشاطات كما يلي:

1- أربع مؤسسات صناعية؛

2- ثلاث مؤسسات انجاز؛

3- عشر مؤسسات خدمات .

ومع حلول سنة 1998 وإصدار المرسوم 48-98 في 11-2-1998 وبناء عليه فإن الشركة أصبحت تعمل على تحقيق المهام التالية:

- التنقيب على المحروقات والبحث واستغلال؛

- إنشاء جميع الطرق والوسائل لنقل المحروقات عن طريق البحر أو البر؛

- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجة تقويم المحروقات الغازية؛

- تحويل وتكرير المحروقات؛

- تسويق البلاد بالمحروقات على المدى القريب والبعيد؛

- تموين البلاد بالمحروقات على المدى القريب والبعيد؛

- تطوير وإتمام مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر وخارجها مع مختلف الشركات الجزائرية الأجنبية؛

- استغلال المنشآت والمعدات وذلك لزيادة القيمة الحقيقية للمحروقات؛

- العمل على تحقيق السياسة البترولية بغية تطوير الاقتصاد؛

- رفع إمكانية تصدير الغاز والبترول المميع.

حيث سيتم من خلال هذا الفصل التوسع الأكثر حول المهام الأولى "التنقيب على المحروقات مدرجة ضمن في قسم يدعى "قسم التنقيب" والذي سيكون موضوع المطلب الثاني.

المطلب الثاني: التعريف بالقسم المعني (قسم التنقيب)

تأسس قسم التنقيب سنة 1987 وهي تابعة للمديرية المركزية للتنقيب الكائنة بالجزائر العاصمة هدفها تحقيق عمليات التنقيب على كل أرض الوطن ما عدا الجنوب الغربي الذي تكلفت به المديرية الجهوية للتنقيب بعين صالح.

ونشاطها الرئيسي هو مراقبة مختلف حقول التنقيب المؤمنة من طرف مؤسسات مختصة كالمؤسسة الوطنية لحفر الآبار ENTP والمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR للمديرية عدة دوائر ومصالح كما يعمل بها 850 عامل دائم و 6 عمال متعاقدين، إذ يتقاسمون فيما بينهم المهام التي من أبرزها:

-التخطيط و التحضير لموقع التنقيب بالإضافة إلى تقديم تقارير؛

- التكوين والتجديد؛

- التموين والتسيير؛

- البحث والتطوير؛

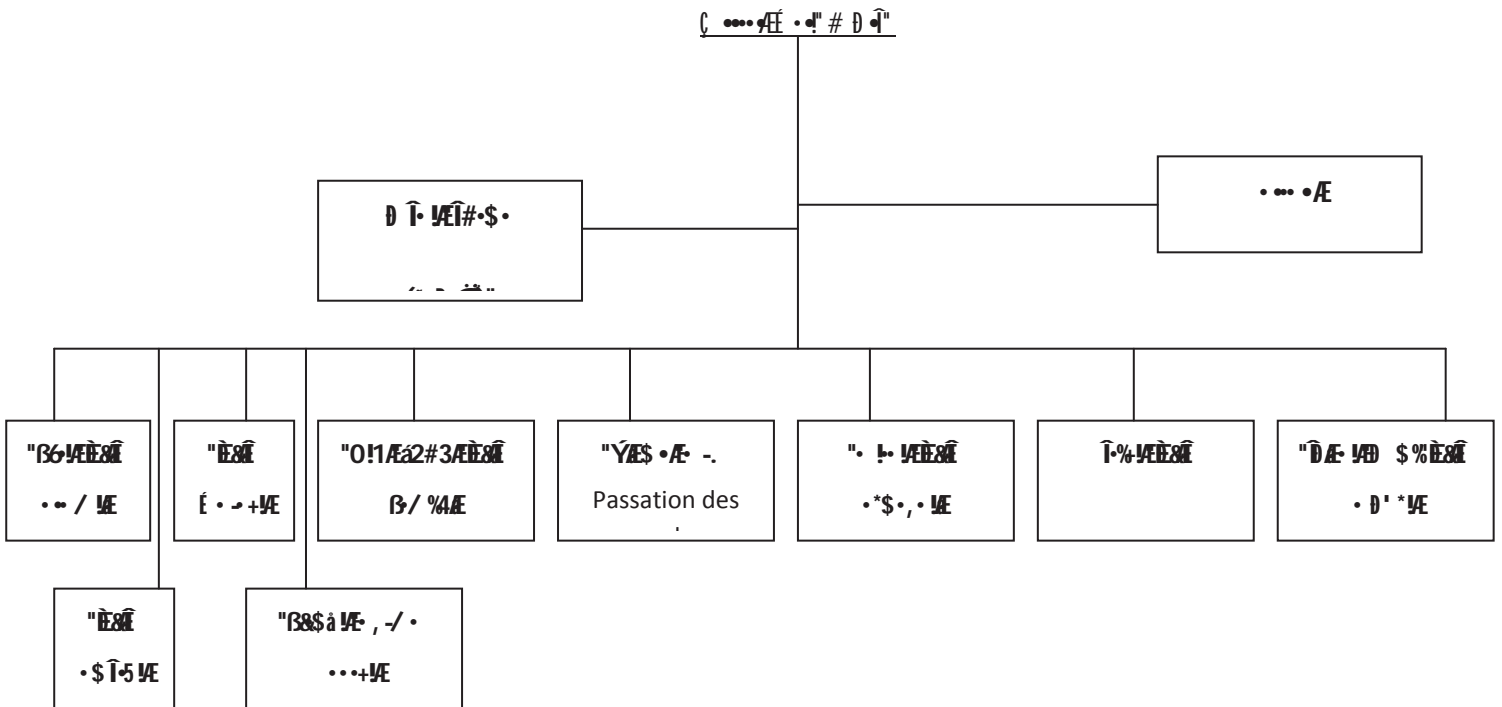
- مراقبة تدخلات المؤسسات والمقاولين في النشاطات؛

- برمجة وتسيير العتاد الأساسي لحقول التنقيب؛

- جدولة تقارير نهاية عملية التنقيب في الآبار وترتيب ومراقبة المشاريع.

■ الهيكل التنظيمي لقسم التقيب:

الشكل رقم (3.1): هيكل التنظيمي لتقسيم التقيب لـ 2013



المطلب الثالث: التعريف بدائرة الموارد البشرية

تتكون دائرة الموارد البشرية من مجموعة مصالح ولكل مصلحة مهامها الخاصة بها وهي كالتالي:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية: وتقوم بالمهام التالية:
- مراقبة العمال من حيث الحضور والغياب ومكان توجد في القطر الوطني؛
- تسليم بعض الوثائق الإدارية خاصة بالمصالحة تصريح بالغياب، رحلات العمل... الخ، تتكون هذه المصلحة من ستة عمال إداريين.

● مصلحة الشؤون الاجتماعية: ومهامها كالتالي:

- توفير وسائل الترفيهية؛
- تسيير النشاطات الثقافية؛
- معالجة مشاكل الضمان الاجتماعي؛
- توفير مصلحة طب العمل ومع الأطباء الاختصاصيين.
- تتكون من خمسة عمال إداريين.
- مصلحة الأجور: وهذه المصلحة تعمل بالتنسيق مع كل مصالح دائرة لكن تتفاعل الأكثر مع مصلحة تسيير الموارد البشرية وتكون مدة عمله شهر تبدأ من تحليل معطيات المرسله من طرف مصلحة سابقة الذكر إلى تسجيلها وقيام بالإصدار الأجور من خلالها وتتكون من أربعة عمال إداريين.

● مصلحة تقديري للموارد البشرية: تنقسم مهامها إلى ثلاثة مراحل:

- 1-تحصيل موارد البشرية (التوظيف)؛
- 2-إدماج وتطوير الموارد البشرية؛
- 3-محاولة تسيير في المستقبل لموارد البشرية من خلال مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية الحصة في المهنة. وتتكون من خمسة عمال إداريين.

• مصلحة التكوين: وتتمثل مهامها في:

- بحث وتحليل المهام لإيجاد النقائص (المؤهلات) ومحاولة معالجتها. وتتكون من 6 عمال إداريين.

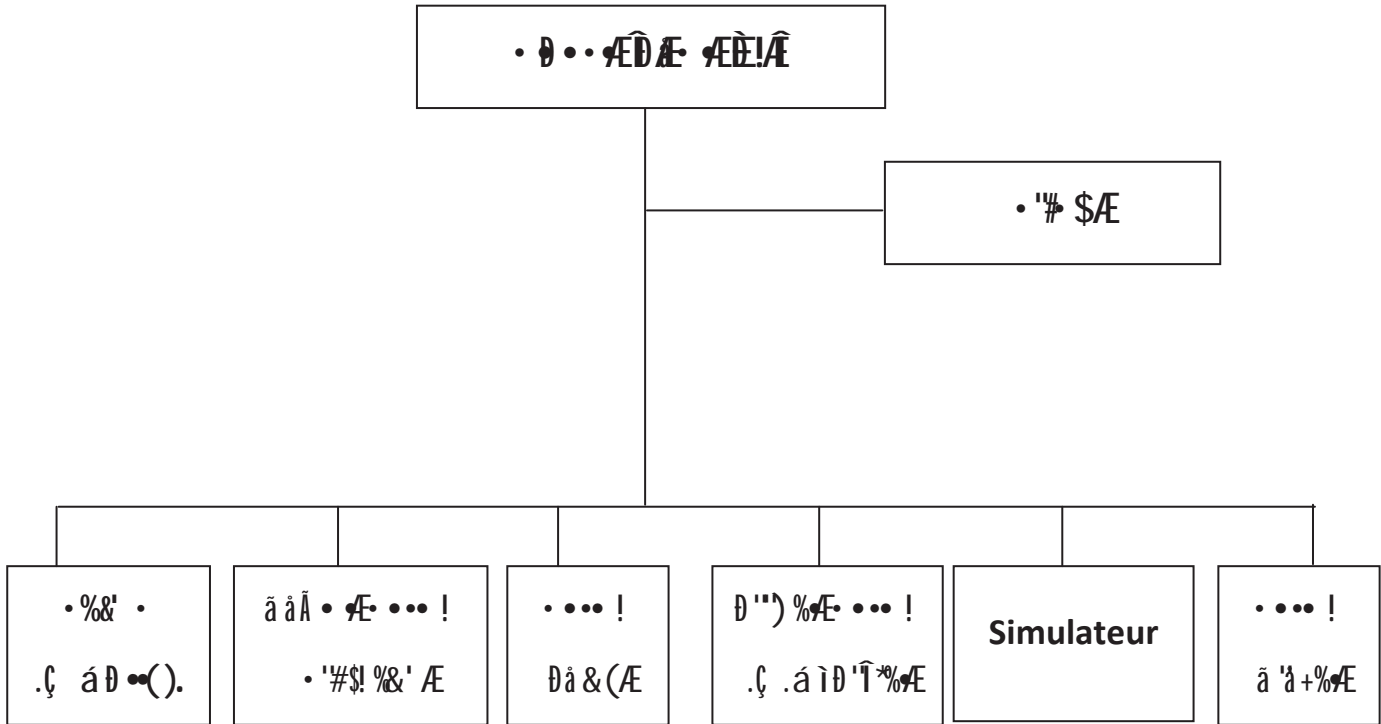
• **Simulateur**:

- الغرض منه تأهيل وتكوين العمال (ناظر التنقيب) للتعامل صحيح ومع الأخطار قد تحدث أو تنجم عن ظروف طبيعية المرتبطة بعمليات الحفر تتكون حيث هذه المصلحة من 5 عمال 1 إداري و4 تقنيين في التنقيب (مكونين).

ملاحظة: تعطى شهادة دولية صالحة لمدة عامين لكل ناظر تنقيب بنجاح في امتحان الأمن الصناعي (IWCF).

• International well central Foundation.

الشكل رقم (3.2) الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية



المصدر : قسم الموارد البشرية

II- طبيعة الموارد البشرية المكونة للمؤسسة: وهم كتالي

1- مهندس التنقيب: يتم تأهيله 6 أشهر ليصبح ناظر تنقيب؛





تعمل المؤسسة في عمليات الحفر حيث في كل ورشة حفر يتواجد 4 نظراء تنقيب يعمل 2 كل 12 ساعة وعلاقتهم مباشر مع الإدارة من خلال *supre intendant de forage* ويكون مسؤول على 4 ورشات حفر (16 ناظر تنقيب)

المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات و الأدوات المستعملة .

سوف نتناول في هذا البحث تحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا، كما سوف نحدد الأدوات المستعملة والمساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار.

المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة و الوسائل الاحصائية المستعملة.

- أولا : تحديد منهج الدراسة

يعتبر المنهج في الدراسة الميدانية عبارة عن ذلك الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة ، وباعتبار موضوعنا يدور حول أثر إستراتيجية تمكين العاملين داخل المؤسسة على تحقيق الرضا الوظيفي ، بمعنى أوضح تحديدا ما إذا كان هناك أهمية وفعالية لتمكين وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي وهذا من خلال مرحلة الفحص والتحقيق وإعداد التقرير. لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

- ثانياً : الوسائل الإحصائية المستعملة

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

هذا بالاستعانة ببرامج معلوماتية مختلفة تمثلت في *SPSS* الإصدار رقم 15 و *M.S.EXCEL* .

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

## 1- الاستبيان :

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تعتبر هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين عن أسلوب تقييمهم، وعن علاقتهم بأداء المؤسسة، موجهة للرؤساء و للمرؤوسين، حيث تم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان .

## 2 - المقابلة:

من أجل الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة و دراسة تمكين العاملين و أثره على تحقيق الرضا الوظيفي بصفة خاصة ، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رؤساء بعض المصالح في المؤسسة حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول نشاط ومهام كل مصلحة ومدى انجازها لمهامها من طرف ادارة الموارد البشرية ، وعلاقات أفرادها فيما بينهم ووضعتهم بها ، بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث كما قمنا بمقابلة بعض المرؤوسين بغرض الحصول على معلومات حول انضباطهم واهتمامهم بإتقان عملهم ، ومن جهة أخرى مدى عنايتهم وإحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة ونظرتهم ووفائهم لها، الظروف التي يمارسون فيها مهامهم حبهم لعملهم ورغبتهم في تنمية مهاراتهم وتغيير مناصبهم،.....إلخ .

## 3- الملاحظة :

إضافة إلى ذلك استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من الدراسة وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة ، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من الإستبيان مباشرة ، أو لتوضيح عناصر التي لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الإستبيان ، حيث ركزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم ، و علاقاتهم ببعضهم البعض وعلاقاتهم برؤسائهم وغيرها من

العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من ملاحظته المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات دون الحاجة إلى التوصل إليها من خلال طرحها في الاستبيان .

المطلب الثالث: استمارة الاستبيان والعينة المقصودة المختارة للدراسة .

- أولاً : العينة المقصودة بالدراسة

استهدف الاستبيان نوعين من الفئات، فئة الرؤساء (إطارات) وفئة المرؤوسين (فئة التحكم) حيث اقتصرنا دراستنا على المؤسسة الجزائرية سونطراك.

- ثانياً : الحدود الزمانية والمكانية للاستبيان

اشتمل الاستبيان والمقابلة على سونطراك بحاسي مسعود أما زمنياً فقد إمتد في سنة 2012-

2013.

- ثالثاً : جمع استمارات الاستبيان

بعد أن قمنا بعملية توزيع الاستبيان في المؤسسة ، قمنا بعملية تجميع نتائج الاستبيان والتي هي أهم خطوة في الوصول إلى نتائج عملية تفيدينا في إثراء موضوع البحث ، وقد كانت عملية تجميع وتحليل الاستبيان وفق جداول يتم تحليلها و استخدام النسب ، وبالاستعانة ببرامج معلوماتية مختلفة تمثلت في

SPSS الإصدار رقم 15 و M.S.EXCEL .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

يتكون مجتمع البحث من المسيرين (فئة الإطارات) والمرؤوسين (باقي العمال)، داخل المؤسسة الجزائرية سونطراك، حيث تم توزيع 20 استمارة استقصاء، شملت فئتين داخل المؤسسة محل الدراسة وقد وزعت لكل فئة كتابي :

- 05 استمارات إستبيان للإطارات ؛

- 15 استمارة إستبيان للعمال الباقين.

المطلب الأول : الدراسة الوصفية لخصائص العينة المدروسة: بعقد قيامنا بتفريغ محتويات الاستبيان أفرزت العملية الحصول على النتائج الموالية:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس : من أجل التعرف على تركيبة العينة المدروسة حسب الجنس طرحنا هذا السؤال، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (1-3): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
65%	13	ذكور
35%	7	إناث
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه والممثل لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 65% ، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 35% .

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن: من أجل التعرف على تركيبة العينة المدروسة حسب السن طرحنا هذا السؤال، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (2-3): توزيع العينة حسب السن

العمر	أقل من 30 سنة	31-40 سنة	41-50 سنة	أكبر من 50 سنة	المجموع
التكرار	07	02	05	06	20
النسبة	35%	10%	25%	30%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مئوية 35% ، تليها الفئة العمرية الفئة الأكبر من 50 سنة بنسبة مئوية 30%، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية 25% وفي الأخير الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة مئوية 10%، لذا فإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة تميل إلى أعمار فتية نسبياً في السن أي أن لها أسلوب جديد في التعامل ميدانياً.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: من أجل التعرف على تركيبة العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي طرحنا هذا السؤال، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
15%	03	ثانوي
85%	17	جامعي
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 17 فرد بنسبة مئوية 85% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغ عدد أفراد العينة من مستوى الثانوي 03 فرد بنسبة مئوية 15%، أي أن معظم كل أفراد العينة لديهم مستوى جامعي مما يفرز وجود وعي أكبر لدى العمال، كما ترتفع متطلباتهم مثل المطالبة بالمساهمة في اتخاذ القرار وطرح بعض الأفكار الإبداعية التي تحسن من أسلوب العمل في المؤسسة.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية من أجل التعرف على تركيبة العينة المدروسة حسب الأقدمية طرحنا هذا السؤال، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (4-3): توزيع العينة حسب الأقدمية

العمر	أقل من 5 سنوات	05-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	03	04	13	20
النسبة	15%	20%	65%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 65% من أفراد العينة لديهم خبرة و أقدميه في العمل مما يؤدي الى تقديم إضافة كبيرة للمؤسسة أما نسبة 20% فهم في تقدم أما نسبة 15% فهم من خرجي الجامعات والذين تم توظيفهم في فترات قريبة أي لا يزالون في فترات التبرص.

المطلب الثاني: تحليل المحور الخاص بأسئلة التمكين و أثره على تحقيق الرضا الوظيفي

- السؤال السادس: هل تعلم عن مدى الخسائر التي تتحملها المؤسسة: من أجل التعرف على مدى انتقال المعلومات لعمال المؤسسة ومدى وعيهم لما يحول فيها، أفرزت الأجوبة على النتائج التالية:

جدول رقم (3-6): يوضح مدى إدراك العمال الخسائر التي تتحملها المؤسسة

هل تعلم عن مدى الخسائر التي تتحملها المؤسسة؟	هل تعلم	لا تعلم	المجموع
التكرار	15	05	20
النسبة	%75	%25	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة على علم بنتائج التي تحققها المؤسسة من ربح و خسارة مما يؤكد على وجود انتقال جيد للمعلومات أما النسبة الباقية 25% يرجع السبب لعدم وجود ضرورة لمعرفةهم بهذا النوع من المعلومات نظرا لطبيعة الوظيفة التي يشغلونها.

- السؤال السابع: هل تعلم بأنه يتم شهريا حفر ستة أمتار في جميع آلات الحفر: من أجل الحصول على معلومات تخص العمل وكيفية إنجازه داخل المؤسسة و الجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (3-7): يبين عدد الأمتار التي يتم حفرها شهريا

هل تعلم بأنه يتم شهريا حفر ستة أمتار في جميع آلات الحفر؟	أعلم	لا أعلم	المجموع
التكرار	14	06	20
النسبة	%70	%30	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 70% من أفراد العينة لديهم إدراك للمعلومة التي تخص العمل المنجز داخل المؤسسة أما النسبة الباقية 30% فنستشف عدم حرصهم للحصول على معلومات تخص العمل .

- السؤال الثامن: هل وصلك خبر وقوع حادث في أحد الآلات: والهدف من مثل هذا النوع من الأسئلة كان من أجل التعرف على نوع الحوادث وكذا الأسباب التي أدت إلى وقوعها وكيفية التقليل منها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (3-8): وصول الخبر لوقوع حادث في أحد الآلات



هل وصلك خبر وقوع حادث في أحد الآلات؟	نعم	لا	المجموع
التكرار	16	04	20
النسبة	%80	%20	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 80% من أفراد العينة لديهم علم بالحوادث التي تحصل وكذا ضرورة تسيير الأخطار بالمؤسسة أما النسبة الباقية 20% ليس لديها اهتمام بالحوادث الواقعة داخل المؤسسة.

- السؤال التاسع : هل يوجد ثقة بينك و بين رئيسك : من أجل التعرف على نوع العلاقة التي تربط بين الرئيس و العمال، ومدى ثقة العامل برب العمل طرحنا هذا السؤال الجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (9-3): يوضح مدى دور الثقة بين العامل و الرئيس

هل يوجد ثقة بينك و بين رئيسك ؟	نعم	لا	المجموع
التكرار	17	03	20
النسبة	%85	%15	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 85% من أفراد العينة توجد لديهم علاقة جيدة فيما بينهم والتي لها دور كبير في المؤسسة من خلال أداء العمل المقدم أما النسبة الباقية 15% فليس لديهم علاقة فيما بينهم ولا يؤثر على باقي العمال داخل المؤسسة.

- السؤال العاشر: ما هو الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة : التعرف على الدور الذي يقوم به كل عامل داخل المؤسسة الجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (10-3): يوضح طبيعة الدور الذي يلعبه العمال داخل المؤسسة

ما هو الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة؟	فعال	غير فعال	المجموع
التكرار	20	00	20
النسبة	%100	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة لديهم دورا فعالا أي أن عمال المؤسسة يؤدون أعمالهم في أوقاتها وكذا لديه جودة في الأداء داخل المؤسسة.

- السؤال الحادي عشر : هل يتوقف دورك في إنجازك لعملك فقط: التعرف على رغبة العمال في إنجازهم لعمل آخر لا يهمهم، و الجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (11-3) : يوضح مدى رغبة الفرد داخل المنظمة في إنجاز المهام الموكلة إليه

المجموع	قوية	متوسطة	ضعيفة	ما مدى رغبتك في إنجاز المهام الموكلة إليك؟
20	18	02	00	التكرار
%100	%90	%10	%00	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة لديهم رغبة قوية في إنجاز مهامهم الموكلة إليهم وكذا رغبتهم في إنجاز مهام أخرى داخل المؤسسة، مما يؤكد على قوة ارتباط العامل بعمله وحبه لإنجازه مما يفرز عن محاولة العامل للابداع فيه، أما النسبة الباقية 10% يحبون فقط إنجاز أعمالهم وعدم الاهتمام بأعمال أخرى.

- السؤال الثاني عشر: هل تقوم بعرض للنتائج المتوصل إليها: التعرف على مدى رغبة العمال في عرض للنتائج المتوصل إليها، و الجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (12-3) : يوضح مدى عرض للنتائج المتوصل إليها؟

المجموع	نعم	لا	هل تقوم بعرض للنتائج المتوصل إليها؟
20	18	02	التكرار
%100	%90	%10	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% من أفرا العينة لديهم رغبة في عرض للنتائج المتوصل إليها من أجل تحسينها في المستقبل و نشر المعلومات بين العمال ، أما النسبة الباقية 10% ليس لديهم روح التعاون في نشر المعلومات المتوصل إليها.

- السؤال الثالث عشر : هل تريد الحصول على نتائج إيجابية في أقل وقت : التعرف على مدى رغبة العمال في الحصول على نتائج إيجابية في أقل وقت ، و الجدول أدناه يوضح ذلك .  
الجدول رقم (13-3) : يوضح مدى الحصول على نتائج إيجابية في أقل وقت

هل تريد الحصول على نتائج إيجابية في أقل وقت ؟	لا	نعم	المجموع
التكرار	02	18	20
النسبة	%10	%90	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة لديهم أهمية كبيرة للوقت وهنا الثقافة التنظيمية القوية تلعب دورا كبير في المؤسسة، وكذا وجود الحوافز المادية والمعنوية تؤدي بالعمال إلى الوصول إلى النتائج الجيدة والإيجابية، أما نسبة 10% فهم لا يرغبون في الحصول على نتائج إيجابية حتى ولو توفرت لديهم الظروف الكاملة للعمل.

- السؤال الرابع عشر : ما مدى تأثيرك وتأثيرك بزملائك في العمل: وهنا الهدف من السؤال هو التعرف على درجة التأثير و التأثير بزملاء العمل ، و الجدول أدناه يوضح ذلك .

الجدول رقم (14-3) : يوضح مدى تأثيرك وتأثيرك بزملائك في العمل

ما مدى تأثيرك وتأثيرك بزملائك في العمل ؟	ضعيف	متوسط	قوي	المجموع
التكرار	03	07	10	20
النسبة	%15	%35	%50	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 15% من أفراد العينة لا يؤثر ولا يتأثرون بزملائهم في العمل ، أما نسبة 35% فهم من الأشخاص الذين ليس لديهم اهتمام، تليها نسبة 50% تؤثر عليهم البيئة الخارجية

وكذا يؤثرون على زملائهم في العمل من خلال إتقان العمل والإبداع والابتكار داخل المؤسسة وإعطاء النصائح والاقتراحات .

- السؤال الخامس عشر: هل تتبع أنظمة معينة للقيام بعملك: التعرف على نوع الأنظمة المتبعة داخل المؤسسة، و الجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (15-3) : يوضح مدى وجود أنظمة معينة للقيام بعملك

المجموع	لا أعلم	نعم	لا	هل تتبع أنظمة معينة للقيام بعملك ؟
20	1	19	00	التكرار
%100	%5	%95	%00	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 95% من أفراد العينة يتبعون أنظمة و برامج معينة للقيام بأعمالهم مما يسهل عليهم عملية تسيير العمل داخل المؤسسة أما نسبة 5% فهي للأفراد الذين ليس لهم اهتمام بوجود أي نظام ولا يريدون الإطلاع على الأنظمة و البرامج الموجودة.

- السؤال السادس عشر: هل تحب العمل مع المجموعة: التعرف على نوع روح العمل في المؤسسة والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم(16-3) : يوضح هل يوجد حب للعمل وسط المجموعة .

المجموع	نعم	لا	هل تحب العمل مع المجموعة
20	20	00	التكرار
%100	%100	%00	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة يحبون العمل داخل المجموعة من أجل تبادل المعلومات و كذا الحصول على نتائج جيدة تفيد المؤسسة من خلال جماعية العمل مما يضيف على مناخ العمل روح الفريق.

- السؤال السابع عشر: هل تتحمل المسؤولية الكاملة لإنجازك لعملك: التعرف على مدى تحمل العمال للمسؤولية الكاملة خلال إنجازهم لعملهم، و الجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (17-3): يوضح مدى تحمل المسؤولية الكاملة خلال إنجاز العمل

المجموع	نعم	لا	هل تتحمل المسؤولية الكاملة لإنجازك لعملك؟
20	20	00	التكرار
%100	%100	%00	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ كما أن نسبة 100% من أفراد العينة لديهم روح المسؤولية

الكاملة خلال أنجازهم لعملهم في المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة سونطراك ، وهذا من خلال معرفة اتجاهات و آراء كافة بعض عمال المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين ، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق الاهتمام الأكبر لإدارة الموارد البشرية وتجديد قدراتها و ذلك بتوظيف القدرات الإنسانية الراغبة في التطوير والتجديد، و كما تسعى لتفعيل الأنظمة التقنية المساعدة في عملية الاتصال بين المستويات وتفعيل وزيادة القدرات والمهارات في تحقيق أهداف المنظمة .

كما كشف هذا الفصل عن التعرف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كنشأتها التاريخية ومجالها البشري ودورها الاقتصادي و الاجتماعي .

# قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 2.1	العوامل الدافعة و العوامل الصحية في بيئة العمل	ص 21
الجدول 3.1	توزيع العينة حسب الجنس	ص 42
الجدول 3.2	توزيع العينة حسب السن	ص 43
الجدول 3.3	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	ص 43
الجدول 3.4	توزيع العينة حسب المنصب	ص 44
الجدول 3.5	توزيع العينة حسب الأقدمية	ص 44
الجدول 3.6	يوضح مدى الخسائر التي تتحملها المؤسسة	ص 45
الجدول 3.7	يبين عدد الأمتار التي يتم حفرها شهريا	ص 45
الجدول 3.8	وصول الخبر لوقوع حادث في أحد الآلات	ص 46
الجدول 3.9	يوضح مدى دور الثقة بين العامل و الرئيس	ص 46
الجدول 3.10	يوضح الدور الذي يلعبه العمال داخل المؤسسة	ص 47
الجدول 3.11	يوضح مدى رغبة الفرد داخل المنظمة في انجاز المهام الموكلة إليه	ص 47

48ص	يوضح مدى عرض للنتائج المتوصل إليها	الجدول 3.12
48ص	يوضح مدى الحصول على نتائج إيجابية في أقل وقت	الجدول 3.13
49ص	يوضح مدى تأثيرك وتأثيرك بزملائك في العمل	الجدول 3.14
49ص	يوضح مدى وجود أنظمة معينة للقيام بعملك	الجدول 3.15
50ص	يوضح هل يوجد حب للعمل وسط المجموعة	الجدول 3.16
50ص	يوضح مدى تحمل المسؤولية الكاملة خلال إنجاز العمل	الجدول 3.17



# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص 35	الهيكل التنظيمي لقسم التقيب	الشكل 3.1
ص 37	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية	الشكل 3.2
ص 38	هيكل تتابع السلطة في قسم التقيب	الشكل 3.3

# الختامة العامة

نتيجةً لما سبق نجد أن تمكين العاملين أحد الأبعاد المهمة للثقافة التنظيمية والتي تفرز سياسة تحفيزية فاعلة ،

وأنة يمكن إرضاء العملاء الخارجيين من خلال تمكين العملاء الداخليين ، وأن هناك علاقة بين التمكين وبين إشباع الحاجات الإنسانية ، وبين التمكين ورضا العاملين عن وظائفهم وولائهم لمنظماتهم ، وبذلك يصبح التمكين ضرورة للمنظمات سواء كانت حكومية أو في قطاع الأعمال العامة أو الخاصة ، فتحديات العولمة وتزايد المنافسة والسعي لمغازلة العملاء ، كلها غايات تحتم التمكين فلا يمكن إدارة تحديات اليوم والغد بأسلوب إدارة الأمس .

كما أن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة ، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات العربية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق ، لذلك يجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين ، وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة ، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيههم وتحفيزهم والاتصال معهم حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها ، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة ، كما أن عملية التمكين تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للعامل المناسب لتمكينه ، والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب ، وتقييم الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي ، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة .

وأخيراً يمكن القول أن تمكين العاملين أصبح عاملاً مؤثراً وفعالاً في الإدارة ، وأحد الخصائص المميزة للإدارة الديمقراطية المشاركة والتي تؤمن بأن تمكين العاملين هو أحد العوامل الهامة والفاعلة في إيجاد الإدارة الكفوءة ، والقادرة على تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة وفعالية ، والوصول إلى فعالية الدور الذي تؤديه .

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض النتائج لواقع التمكين و أثره على تحقيق الرضا الوظيفي ،

نلخصها كالآتي:

- شغل العامل للمنبص الذي يتواءم مع مستواه التعليمي من شأنه أن يؤدي للإبداع والابتكار في طرق العمل ؛
- وجود عمليات تنظيمية تساعد الأفراد على حل بعض المشاكل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- انتقال المعلومات بشكل جيد داخل المؤسسة يساعد على تعزيز الثقة لدى العامل ويدفعه أكثر لإنجاز العمل .
- البيئة الاجتماعية ومناخ العمل لهما تأثير قوي على المسار المهني للفرد داخل المنظمة.
- وجود الثقة الكاملة بين العمال، وتحميلهم لمسؤولية العمل من شأنه حثهم أكثر على العطاء وتطوير طرق العمل ؛
- حرص المؤسسة على تمكين العاملين هو مدخل أساسي لتحقيق الرضا الوظيفي، ويتزايد أكثر بارتفاع المستوى التعليمي للعامل.
- اقتراحات ناتجة عن الدراسة: بعد قيامنا بهذه الدراسة، نقترح جملة من الاقتراحات لمسيري المؤسسة لتعزيز تمكين عمالها:
- الولاء للمنظمة و السهر على تحقيق أهدافها.
- تطوير العمليات التنظيمية لسلوك الأفراد لزيادة الكفاءات و تطوير المهارات.
- وجود بيئة تنظيمية شفافة داخل المنظمة لزيادة تماسك الأفراد في التعامل فيما بينهم.
- وجود رغبة قوية في انجاز المهام و تحقيق الأهداف المنظمة.
- الهيكل التنظيمي له تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة لذلك توجب تحقيق توازن بين المنصب و موقعه في الهيكل التنظيمي.
- الحرص على وضع استراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة بها .
- وجود تناسق وتكامل بين إستراتيجية التمكين و الرضا الوظيفي .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

الاستبيان

مذكرة لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال

أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات  
الإقتصادية.

إعداد الطالب :

– باحدي قدور.

\_ بديدة محمد

تحت إشراف:

– سلامي منيرة.

أخي :

هذا استبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، وثق أنها لن تستخدم سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنتحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث، هدفنا إثراء البحث العلمي وفهم بعض الظواهر في المنظمات الصناعية لا غير.

ضع علامة : x في الإجابة الصحيحة

بيانات شخصية.

- 1- السن :  أقل من 30 سنة  من 31-40 سنة
- من 41-50 سنة  أكبر من 50 سنة
- 2- الجنس:  ذكر  أنثى
- 3- حسب المنصب: إطارات  باقي العمال
- 4- المستوى التعليمي: .....
- 5- الخبرة ( الأقدمية في العمل ):
- أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10

المحور الأول: المشاركة في المعلومات

- 6- هل تعلم عن مدى الخسائر التي تتحملها المؤسسة.  
 هل تعلم  لا تعلم
- 7- هل تعلم بأنه يتم شهريا حفر ستة أمتار في جميع آلات الحفر.  
 أعلم  لا أعلم
- 8- هل وصلتك خبر وقوع حادث في أحد الآلات.  
 نعم  لا

9- هل يوجد ثقة بينك و بين رئيسك:

نعم  لا

المحور الثاني: خلق الاستقلالية في أطار حدود:

10- ما هو الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة:

فعال  غير فعال

11- هل يتوقف دورك في انجازك لعملك فقط:

ضعيف  متوسط  قوية

12- هل تقوم بعرض للنتائج المتوصل إليها:

نعم  لا

13- هل تريد الحصول على نتائج إيجابية في اقل وقت:

نعم  لا

14- ما مدى تأثيرك و تأثرك بزملاتك في العمل:

ضعيف  متوسط  قوي

15- هل تتبع أنظمة معينة للقيام بعملك:

نعم  لا:  لا أعلم

المحور الثالث: مراكز القرارات:

16- هل تحب العمل مع المجموعة:

نعم  لا

17- هل تتحمل المسؤولية الكاملة لانجازك لعملك:

نعم  لا

وشكراً