



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق خدمات

موضوع المذكرة:

دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي

"دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد - قالمة -"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسويق الخدمات.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتان

* د/ بلبخاري سامي.

• حياة بوشلخة

• أمال بن عمارة

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
د. عوني أمال	رئيسا	جامعة 8 ماي 1945-قالمة-
د. بلبخاري سامي	مشرفا	جامعة 8 ماي 1945-قالمة-
د. بن أحسن ناصر الدين	مناقشا	جامعة 8 ماي 1945-قالمة-

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس، لا يشكر الله"

أحمد الله تعالى حمداً مباركاً ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من صبر وقدرة على إتمام هذا العمل والذي أرجو أن ينال رضاه. ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من:

- الدكتور الفاضل "بلبخاري سامي" حفظه الله وأطال في عمره وأدامه شمعة تنير درب كل طالب علم، لفظله الكريم بالإشراف على هذه الدراسة وتكرمه بنصحي وتوجيهي حتى أصبحت بالصورة التي عليها الآن.

- أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان الدكاترة الكرام: "العقون عادل، جريبي السبتي، فريحة ليندة" لما كان لهم من ملاحظات وإرشادات ساهمت في خدمة هذا البحث.

- كما لا يفوتني أن أتقدم بشكر خاص موصول بأسمى عبارات الحب والامتنان للصديقة والأخت "بوشلخة زينب" على مساهمتها في إنجاز هذا البحث والتي أتمنى لها كل النجاح والتوفيق في نيل شهادة الدكتوراه.

- دون أن أنسى شكر كل عمال وعاملات الصندوق الوطني للتقاعد وكالة "قائمة" على حسن استقبالهم لنا وتفاعلهم مع موضوع دراستنا فشكرا جزيلا لكم جميعا.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الإهداء

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ثم يجمعها في كلمات... تتبعثر الأحرف وعبثًا يحاول جمعها في سطور تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا إهداء هذا العمل المتواضع:

إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله ان يمد في عمرك لنترى ثمارًا قد حان قطافها بعد طول انتظار... وستبقى كلماتك نجومًا أهتدي بها اليوم، غدا وإلى الأبد... إليك والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب... إلى معنى الحنان والتفاني... إلى بسمة الحياة وسر الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي... وحنانها بلسم جراحي... إلى أغلى الحبايب أمي الغالية.

إلى من بهما أكبر وعليهما أعتد... إلى من بوجودهما أكسب قوة ومحبة لا حدود لها... إلى من عرفت معهما معنى الحياة أختاي العزيزتين: رحمة وإيمان.

إلى نعيم الحياة... وركن الروح... إلى جليسي في وحدتي... إلى رفيق الدرب، سندي وبهجتي إليك أخي الغالي: زكي.

إلى من يبعث الشقاوة والمرح في العائلة إلى البراءة إلى الطفولة إليك: مريم وفادي.

إلى الأخ الذي لم تلده أمي... إلى من بطيبته وعفويته احتل مكانة مرموقة في العائلة إلى زوج أختي عبد الكريم.

إلى صديقتاي منذ أن حملنا حقايب صغيرة ومعهما سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزالنا ترافقاني حتى الآن إليك أنت أمال وأميرة.

إلى كل من علموني حروفًا من ذهب وكلمات من درر... إلى من صاغوا لي من علمهم عبارات ومن فكرهم منارة تنير سيرة العلم والنجاح... إليكم أساتذتي الكرام.

حياة

الإهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون فأليه ينسب الفضل كله في إكمال مسيرتي العلمية ويسرني أن أقدم نجاحي هذا كهمسة حب ووفاء .

إلى من أروضتني الحب والحنان، إلى أعلى ما أملك في الوجود، إلى القلب الناصع بالبياض، إلى رمز العطاء وبلسم الشفاء إليك حبيبتي أمي.

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كَلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى القلب الكبير والذي العزيز.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتي وتوأم روحي، إلى من بهما أكبر وعليهما أعتمد إليكما أختاي: رندة وأمينة.

إلى صديقاتي، إلى رفقاء الدرب، إلى أخواتي اللاتي لم تلهن أمي، واللاتي تمنيت عدم فراقهن إلى: حياة، سامية.

إلى كل الزملاء والزميلات تخصص تسويق خدمات، إلى كل الأهل والأحباب.

إلى كل من حمله قلبي ونسيه قلبي ونطق شهادة أن لا إله إلا الله محمد رسول الله.

أمال

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر و تقدير
/	الإهداء
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
١-٥	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين	
7	تمهيد الفصل الأول
8	المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين
8	المطلب الأول: تعريف تمكين العاملين و مبادئه
9	أولاً: تعريف تمكين العاملين
10	ثانياً: مبادئ تمكين العاملين
12	المطلب الثاني: أنواع تمكين العاملين ومستوياته
12	أولاً: أنواع تمكين العاملين
13	ثانياً: مستويات تمكين العاملين
14	المطلب الثالث: أهداف وأهمية تمكين العاملين
14	أولاً: أهداف تمكين العاملين
15	ثانياً: أهمية تمكين العاملين
15	المبحث الثاني: سياسة تمكين العاملين في المؤسسة
16	المطلب الأول: أساليب بناء سياسة تمكين العاملين

16	أولاً: أساليب بناء سياسة تمكين العاملين
18	ثانياً: تقييم سياسة تمكين العاملين
19	المطلب الثاني: مقومات سياسة تمكين العاملين
20	المطلب الثالث: معوقات سياسة تمكين العاملين
22	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
25	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي
25	أولاً: تعريف الرضا
26	ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي
27	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
28	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي
30	المبحث الثاني: مقاييس و عوامل الرضا الوظيفي وعلاقته بتمكين
30	المطلب الأول: مقاييس الرضا الوظيفي
32	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
33	أولاً: الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل
33	ثانياً: الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل
34	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي
34	أولاً: التمكين بالمشاركة والرضا الوظيفي
35	ثانياً: التمكين بالاندماج والرضا الوظيفي
36	ثالثاً: التمكين بالالتزام والرضا الوظيفي
37	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR "قائمة"	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة CNR
40	المطلب الأول: نشأة وتطور الصندوق الوطني للتقاعد CNR
40	أولاً: نشأة الصندوق الوطني للتقاعد CNR
41	ثانياً: تطور الصندوق الوطني للتقاعد CNR
43	المطلب الثاني: مهام وأهداف الصندوق الوطني للتقاعد CNR
43	أولاً: مهام الصندوق الوطني للتقاعد CNR
45	ثانياً: أهداف الصندوق الوطني للتقاعد CNR
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد CNR
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
49	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
49	أولاً: منهج الدراسة
50	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
51	ثالثاً: نموذج الدراسة
52	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
52	أولاً: مصادر البيانات
53	ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي
54	ثالثاً: صدق وثبات أداة القياس
56	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
58	المطلب الأول: تحليل النتائج
70	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
75	خلاصة الفصل الثالث

77	الخاتمة العامة
80	قائمة المراجع
84	الملاحق
105	الملخص

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	الاستمارات الموزعة و المسترجعة لمجتمع الدراسة	الجدول 1
53	توزيع درجات مقياس ليكار الخماسي.	الجدول 2
55	اختبار "الفا كرونباخ" للاستبيان	الجدول 3
56	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول 4
57	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول 5
59	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	الجدول 6
60	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول 7
61	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل (خبرة المهنية)	الجدول 8
63	درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.	الجدول 9
63	درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحاور تمكين العاملين	الجدول 10
67	درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحور الرضا الوظيفي	الجدول 11
70	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	الجدول 12
71	الارتباط الخطي	الجدول 13
72	تحليل التباين	الجدول 14
73	معاملات نموذج الانحدار	الجدول 15

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	شكل رقم
46	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد.	الشكل 1
51	شكل يوضح المتغير التابع والمستقل.	الشكل 2
57	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من خلال الأعمدة البيانية.	الشكل 3
58	تمثيل بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب العمر من خلال الأعمدة البيانية.	الشكل 4
59	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية من خلال الأعمدة البيانية.	الشكل 5
61	تمثيل بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي من خلال الأعمدة البيانية.	الشكل 6
62	تمثيل بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل (الخبرة المهنية) من خلال الأعمدة البيانية	الشكل 7

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
84	الاستبيان	الملحق رقم 1
89	مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss22	الملحق رقم 2

مقدمة



مقدمة عامة:

إن أهم المداخل الرئيسية لإصلاح معظم الدول و تطوير الفكر الإداري والأساليب الإدارية التقليدية يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري في المؤسسات وقدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه فالموظفون هم الأشخاص الذين تقع على عاتقهم ترجمة السياسات والأساليب إلى أفعال ومنجزات، كما يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها على مدى اهتمام الإدارة بالموظفين ورضاهم، فقد أصبح للفرد العديد من الاهتمامات والطموحات والرغبات التي تجعله راضيا وظيفيا وبالتالي ينعكس هذا على أداء عمله.

فهو باختصار تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، ولهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو التمكين، باعتباره القوة الدافعة في اتجاه تميز المنظمات وتوطيد صلتها بموردها البشري وحصولها على أقصى ما لديه من فكر وجهد في خدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها.

حيث يعتبر التمكين من أرقى الأساليب التي تدفع الموظفين لتحمل المسؤولية و دفعهم للتعلم والتجديد وصولا للإبداع.

ومن جهة أخرى فإن الرضا عن العمل والافتتاح به، يدفع الفرد إلى بذل قصارى جهده لإنجازه فهو يشكل دافع قويا لإنجازه، لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل من إشباع لحاجاته ودوافعه و استغلال لطاقاته وهو ما ينعكس على إنتاجيته ومعدل الغيابات وسلوك الفرد بشكل عام، اتجاه عمله ومنظّمته.

أ. إشكالية الدراسة:

يمثل التمكين عنصر مهم من بين المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمات لتحكم فيه، عبر تكثيف العمل بأساليبه و فهم مبادئه و إبراز أهميته، وهذا بهدف الوقوف على رضا العاملين لديها ومن هذا المنطق جاءت إشكالية الدراسة التالية:



هل يوجد تأثير لتمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

"وكالة قالمة"؟

بناءً على الإشكالية المطروحة وضعنا الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الظاهري على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟
2. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين السلوكي على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين حسب النتائج على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد؟

ب. فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة و أسئلة الدراسة تم اختبار الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الظاهري على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين السلوكي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين حسب النتائج على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

ت. مبررات اختيار الموضوع:

هناك العديد من المبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع والبحث فيه منها:

- الميل لعلاج موضوع ضمن التخصص.



- رغبة العمل على موضوع ذو أهمية في عصر التقنية التي زاحمت المورد البشري في المنظمات.
- التحدي القائم دوماً بين المنظمة و الموظفين بها والذي قد تنتج عنه صراعات جراء عدم الاهتمام بالرضا الوظيفي.
- السياسات الحالية والقوانين التي تحكم العلاقة بين المنظمات والعاملين بها والتي تجعلها محدودة ضمن أطر ضيقة تقتصر على الراتب والعطل والعقوبات.
- محاولة الربط بين التمكين والرضا الوظيفي.

ث. أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع الدراسة ذا أهمية بالغة في الوقت الراهن، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:
- تأتي هذه الدراسة على رأس الموضوعات المستجدة القابلة للدراسة والبحث وما تقدمه دراستنا من إضافة علمية.
 - تسليط الضوء على اتجاه ومدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو عملية تمكين العاملين وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي.
 - يساعد المنظمة على تحديد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

ج. أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري يوضح تمكين العاملين، مبادئه، مستوياته وأنواعه.
- التعرف على واقع الرضا الوظيفي في المؤسسات.
- السعي إلى تطوير المعرفة النظرية والميدانية في مجال تمكين العاملين كأسلوب حديث لإدارة المواد البشرية.
- إبراز دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.

ح. حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** تأتي هذه الدراسة لتبحث في موضوع دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي.

2. **الحدود المكانية:** جرت الدراسة في ولاية قادمة على عينة من الصندوق الوطني للتقاعد CNR

3. **الحدود الزمانية:** تمثله في الفترة ما بين 2021/04/19 إلى 2021/05/08.

خ. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات ونظرا لطبيعة الموضوع اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، وذلك من خلال جمع المعلومات من مختلف الكتب.

وفي الجانب التطبيقي بعد تجميع البيانات وفرزها وتحصنها من خلال توزيع الاستبيانات، والمقابلة حيث تمت معالجتها والوصول لنتائج ومقارنتها بالنظري، واستخلاص التوصيات.

د. صعوبات الدراسة:

- قلة المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

- ضيق الوقت.

ذ. هيكل الدراسة:

قصد الوصول إلى حل للإشكالية المطروحة، ونظرا لطبيعة الموضوع التي تلزمتنا بضرورة الحث

في ماهية متغيراته وجل أبعاده، وإسقاطها على الواقع، كانت تقسيمات الدراسة كالتالي:

الفصل الأول: خصص للإطار النظري لتمكين العاملين، وقد قسم إلى مبحثين أولهما ماهية تمكين

العاملين والذي قسم بدوره إلى ثلاث مطالب الأول: تعريف تمكين العاملين ومبادئه، الثاني: أنواع

تمكين العاملين ومستوياته، الثالث: أهداف وأهمية تمكين العاملين.



أما المبحث الثاني قد خصص لدراسة سياسة تمكين العاملين في المؤسسات، وقسم إلى ثلاث مطالب الأول: أساليب بناء سياسة تمكين العاملين، الثاني: مقومات سياسة تمكين العاملين، والثالث: معوقات سياسة تمكين العاملين.

الفصل الثاني: وفيه تم دراسة الإطار النظري للرضا الوظيفي وقسم إلى مبحثين الأول: ماهية الرضا الوظيفي، ويتضمن كل من: تعريف، خصائص، أنواع الرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى دراسة مقاييس وعوامل الرضا الوظيفي وعلاقته بين التمكين والرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: قد تم تخصيصه للجانب التطبيقي وضم ثلاث مباحث: الأول خصص لواقع متغيرات الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد، والثاني للإطار المنهجي للدراسة، وأخيرا المبحث الثالث لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.



الفصل الأول

تمهيد:

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً، كما أن التطور المتسارع في التكنولوجيا، والتأكيد المتزايد على الجودة، والمرونة في إنتاج المنتجات، والخدمات جميعها تؤكد الحاجة للتغيير.

وفي عصر العولمة، والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحاً، فقد أصبح تمكين العاملين موضوع اهتمام واسع من طرف مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية، والاعتزاز لدى هؤلاء العاملين، فطرح العديد من المقترحات والأفكار والدراسات وسياسات التي تبرز أهداف وأهمية التمكين كمنهج ضروري لمواكبة الظروف، والتحديات الراهنة، كما أكدت على بعض المبادئ التي من شأنها أن تزيد من فاعلية أداء العاملين، والسعي للنمو، التطور، وتحقيق الكفاءة، والفاعلية، والريادة.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

التمكين كمفهوم واسع يتطلب شرح طبيعته والمبادئ التي قام عليها إضافة إلى التطرق لأنواعه ومستوياته، مع ذكر أهدافه وأهميته وهذا ما سنأتي على ذكره.

المطلب الأول: تعريف تمكين العاملين و مبادئه

أولاً: تعريف تمكين العاملين:

لقد تعددت التعارف التي تناولت مفهوم التمكين الإداري و ذلك حسب كل رؤية و تفسير لهذه العملية حديثة النشأة , فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة و منهم من اعتبره ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات.¹

وللتمكين العديد من التعريفات نذكر منها:

يعرف التمكين بأنه: " عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و في استخدام قدراتهم, من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات".²

كما يعرف التمكين أيضا بأنه: " نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة, مع دعم قدراتهم و مهارتهم و توفير الموارد الكافية و مناخ ملاءم, و تأهيلهم فنيا و سلوكيا و الثقة فيهم, و قياس الأداء بناء على أهداف واضحة".³

1 عبيدة عبد الحميد، الحرية الاقتصادية و الانتاجية الكلية بين دوافع الابداع و منابع التمكين، دار الايام للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2016، ص83

2 عطية حسين افندي، تمكين العاملين، مدخل لتحسين و التكوين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر القاهرة، 2003، ص 14

3 بلا غماس بركة، التمكين التنظيمي وواقعه في المؤسسة الجزائرية، الفا للوثائق، ط1، قسنطينة الجزائر، 2019: ص39

ويعرّف التمكين كذلك بأنه: "تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى".¹

ويعرّف التمكين بأنه: "إتاحة الفرص الكافية للعاملين للممارسة والسيطرة الكاملة على أعمالهم، واتخاذ القرارات المناسبة دون الاعتماد على شخص أعلى، أو بدون الرجوع لرؤسائهم، واعتبارهم مسؤولين عن النتائج".²

ويتضح من التعريف السابقة:

أن فكرة التمكين تقوم على ضرورة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة و التوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة أو التشاور، وهذا يتطلب تغييرا جذريا في العلاقة بين المدير و المرؤوسين، فدور المدير يتطلب التحول من التحكم و التوجيه إلى الثقة و التفويض. أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع القواعد و التعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات و لا يتم هذا إلا من خلال عملية التمكين.

بناءً على ذلك يمكننا استنتاج مفهوم شامل لتمكين العاملين:

هو إعطاء العاملين المزيد من الحرية في الأعمال المرتبطة بوظيفتهم و التصرف و الرقابة الذاتية، مع ضرورة دعم قدراتهم و مهاراتهم بتوفير الموارد الكافية و المناخ الملائم و تأهيلهم فنيا و سلوكيا والثقة فيهم من أجل الحصول على أفراد مكنين تعتمد عليهم المنظمة في حل مشاكلها و لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات و فتح المجال للإبداع و الابتكار لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة ككل.

1 الدغيايبي محمد بن زياد ، التمكين الاداري في المؤسسات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الاردن عمان، 2018، ص15

امينة عبد الحلیم خدام واخرون استراتيجيات ادارة الموارد البشرية واثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية علي مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة عمان ، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، الاردن، 2020 ، ص12²

ثانياً: مبادئ تمكين العاملين:

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ هي: ¹

1. التعليم:

إذ يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، و يعتبر التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير و التطوير المستهدف، وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

2. الدافعية:

حيث تحاول الإدارة أن تشجع و تدعم و تحفز المرؤوسين ليقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية، التوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آراءهم واقتراحاتهم.

3. وضوح الهدف:

إن أساس عملية التمكين هو استخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين، ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

4. الملكية:

إن التمكين هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معاً في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم و ملكيتهم نحو المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل.

1 برنوطي سعاد نايف، ادارة الموارد البشرية، مركز يزيد، ط1، الاردن، 2001، ص77-79

5. الرغبة في التغيير:

إن اعتماد التمكين لا يأتي إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة، فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء و غيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين، نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسن المستمر في الأداء والإنجاز.

6. نكران الذات:

هنا يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط التقليدية، والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحدي له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية و الربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي فنكران الذات و ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء و الإخلاص في الأداء، سيما وأن تصعيد وتيرة الولاء من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة و مخصصة في إطار إنجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة.

7. الاحترام:

وهو يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه، فالعلاقة بين التمكين والقيم هو أن مختلف الأفراد في المؤسسة لهم كيانات و طموحات وآمال ومخاوف وحياة خاصة خارج مجال العمل و في حالة تمكينهم فإنهم يعاملون معاملة احترام كما توضع آراءهم بعين الاعتبار و تستخدم مهاراتهم ويكافئون على حسن أدائهم.¹

المطلب الثاني: أنواع تمكين العاملين و مستويات

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى عنصرين أساسيين في عملية التمكين، حيث تم إدراج أنواع التمكين بالإضافة إلى مستوياته.

أولاً: أنواع تمكين العاملين:

هناك ثلاثة أنواع لتمكين العاملين هي:¹

1. التمكين الظاهري:

وبشير إلى قدرة الفرد إلى إبداء رأيه و توضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

2. التمكين السلوكي:

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل مشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل و مقترحات حلها و بالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3. تمكين العمل المتعلق بالنتائج:

يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات و حلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.²

1حسين موسى قاسم ، عباس الخفاجي ، استراتيجية التمكين التنظيمي،(لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة) دار الايام

للنشر و التوزيع، الاردن،2014 ، ص40-42

2 صالح محمد فاتح، ادارة الموارد البشرية عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الاردن،2004، ص221

ثانياً: مستويات تمكين العاملين.

لتمكين العاملين خمسة مستويات هي: ¹

• المستوى الأول:

في هذا المستوى يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، لكن في الأغلب يضع المدراء قرارات ولا يكفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

• المستوى الثاني:

في هذا المستوى يسأل المدير عن اقتراحات الموظفين أو فريق العمل ويعتمد على هذه الاقتراحات في وضع القرارات ويتولى إعلام الفريق بها.

• المستوى الثالث:

يعمل المدير على مناقشة الوضع بشكل مفصل مع الموظفين، و يطلب المدير أوراق عمل ومداخلات من الموظفين، و قد يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

• المستوى الرابع:

في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة توضع القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

• المستوى الخامس:

في هذا المستوى يكون التمكين المطلق، عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة، سلطة توظيف و تنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع الحوافز..... الخ
وعليه نلاحظ بأن الكثير من المنظمات اليوم تسعى إلى تطبيق برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المدراء في النهاية بزمam القرار واتخاذها، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية و سلطة كاملة لاتخاذ القرار.

1 رزق الله حنان ، اثر تمكين على تحسين جودة الخدمة ، دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص موارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص52

المطلب الثالث: أهداف وأهمية تمكين العاملين

أولاً: أهداف تمكين العاملين

هناك العديد من الأهداف التي ترغب المؤسسات في تحقيقها من تمكين العاملين

نذكر منها:¹

- 1- الاستعادة الفاعلة من الإمكانيات البشرية المتوفرة.
- 2- يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.
- 3- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطاتهم و يعطيهم السلطة الكافية في مجال المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.
- 4- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- 5- زيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- 6- زيادة الانتماء الداخلي.
- 7- تطوير مستوى أداء العاملين.
- 8- رفع مستوى رضا الموظفين و تحقيق التميز.
- 9- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد
- 10- زيادة فرص الابداع والابتكار.
- 11- تقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.

1 زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح، ادارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال، دار البازوري للنشر و التوزيع ، الاردن، 2009، ص93

ثانيا: أهمية تمكين العاملين

لتمكين العاملين أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية في و قننا الحالي، وتبرز هذه الأهمية في مجموعة النقاط التالية:¹

- ✓ التحرك نحو الجودة، وتطوير ثقافة الجودة يكون من خلال مشاركة جميع العاملين و التزامهم بالتطور المستمر للوصول إلى رضا الزبائن
- ✓ زيادة الفعالية الإنتاجية خلال سعي المنظمة لاستخراج أقصى طاقات العاملين لديها والحصول على أفضل إبداعاتهم.
- ✓ تمكين العاملين المؤهلين و أصحاب الكفاءة يؤدي إلى خدمة مميزة واستثنائية في معظم الأسواق التنافسية و بالتالي مضاعفة الأرباح.
- ✓ زيادة فرص الإبداع و الابتكار من خلال تشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير ومساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
- ✓ شعور العاملين برضا أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
- ✓ تحرير المستويات الإدارية العليا و الوسطى من الدور الرقابي المتشدد.
- ✓ اكتساب المؤسسة قدرة و مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع متغيرات المحيط.

المبحث الثاني: سياسة تمكين العاملين في المؤسسة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ثلاث عناصر أساسية في عملية التمكين حيث تم إدراج أساليب بناء سياسة تمكين بالإضافة إلى مقومات سياسة تمكين وأخيرا معوقات التي تواجه تمكين العاملين.

1 عطية حسين افندي ، مرجع سبق ذكره،ص185

المطلب الاول: أساليب بناء سياسة تمكين العاملين وتقييمها

أولاً: أساليب بناء سياسة تمكين العاملين

هناك عدة أساليب يمكن من خلالها تحقيق تمكين العاملين أهمها ما يلي:¹

1. الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي)

إن المنظمة التمكينية يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الادارية، وذلك ليسهل عملية نقل وتدفق المعلومات في اتجاهين، ويمكن تطبيق التمكين على مستوى جماعة العمل من خلال تطبيق المبادئ الآتية:

- وجوب تنظيم العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال الكاملة.
- أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية هي جماعة العمل الأولية وأن يكون لها قائد ممتاز.
- أن تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتخطيط وتنظيم أعمالها.
- أن تكون لدى الوحدة الأساسية القدرة الكاملة على تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها.
- ضرورة تنظيم الوظائف حتى يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط، والتنفيذ والتقييم على الأقل في بعض جوانب العمل.
- أن تتوافر الفرص للفريق في المشاركة في التخطيط، وحل المشاكل، والتقييم لعمليات الفريق.

2. أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي:

في ظل المنظمة التمكينية يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيداً من التفويض، ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة

¹ رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معاوية ، الادارة بثقة وتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة ، ط1،

المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يتمتع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كما طالبوا بذلك، أي أنهم يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤديوا أدوارهم بفاعلية في المنظمة.

3. المشاركة في القضايا:

يمكن تحقيق التمكين بانخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة، ويمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الفريق الطرق المتقدمة أو أن يحلو المشكلة في إطار إدارتهم وقسمهم وفقا للموارد المتاحة والمعقبات والقيود التي تواجههم.

4. أسلوب تمكين الفرد:

إلا أن التمكين لا يتحقق بمجرد تحويل الفرد لصلاحيات اتخاذ القرارات، بل لابد من استجابة الفرد وتحمله المسؤولية، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات"، ولا يتحقق تمكين الذات مالم يشعر الفرد أن التمكين عملية ذات قيمة له مثل شعوره بالرضا نتيجة امتلاكه السيطرة (التحكم) على الأحداث في الوظيفة، وقد توصلت بعض الدراسات إلى أنه كلما تعاضمت الاستقلالية في الوظيفة وتعاضم المعنى (القيمة) للوظيفة، كلما تعاضم التمكين الذي يؤدي بدوره إلى تعاضم الدافعية في العمل بين العاملين، إن تمكين الفرد من شأنه أن يجعله أكثر سيطرة وتحكم في متطلبات وظيفته، ويجعل له قدرة أكبر على استثمار الموارد والمعلومات.¹

1 عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوي التمكين التنظيمي(اسلوب كمي تحليلي)، دار الصفاء، ط1، الاردن، 2013، ص165

5. اسلوب تمكين الفريق:

رأى بعض الباحثين أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق وبالتالي من المهم إعطاء أهمية كبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق لما له من فوائد تفوق بكثير فوائد العمل الفردي وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا.¹

ثانيا: تقييم سياسة تمكين العاملين:

على الرغم من أن تمكين العاملين شق طريقه بنجاح في الكثير من المؤسسات كونه ممارسة إدارية معاصرة ملبية لحاجات مؤسسات الأعمال في ظل التعقيدات البيئية المتسارعة، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات، ولقد انتقد للأسباب التالية:²

- التكاليف الكثيرة التي تتحملها المؤسسة جراء التوسع بأداء المهمات كما أن زيادة المسؤوليات الملقاة على العاملين تستدعي تعريفهم على نحو أفضل.
- معارضة الإدارة الوسطى الناجمة عن شعورها بالتهديد.
- الصراعات الناجمة عن زيادة حدود توقعات العامل.
- أن العاملين لم يمنحوا التمكين الكامل، والسبب هو أن أهداف المؤسسة وهيكلتها وأساليب تقييم الأداء ونظم المكافأة قد لا تدعم مبادرات التمكين.
- أن التمكين يزيد نطاق وظائف العاملين، أي بعبارة أخرى زيادة الأعباء على عائق العاملين.

1 يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العالمية لتنمية الادارية، ط2، الاردن، 2009، ص40

2 رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره ص 125

- أن تمكين العاملين مفهوم غير واضح الحدود يتداخل مع مفاهيم أخرى لاسيما المشاركة والاندماج فهو نوع من تفويض الصلاحيات، وأنه حظى باهتمام كبير لا يستحقه.

- تمكين العاملين مفهوم قديم يُجرى تقديمه بأسلوب جديد فهو مزيج بين مفاهيم جرى تطبيقها، وما يزال لاسيما، المقترحات، ومشاركة العاملين، التفويض، وغيرها من المفاهيم الأخرى.¹

المطلب الثاني: مقومات سياسة تمكين العاملين:

كما أشرنا سابقا أن التمكين يعني منح العاملين حق المشاركة في اتخاذ القرارات، أي بعبارة أخرى غياب المركزية في اتخاذ القرارات، ولكن منح حق حرية اتخاذ القرارات للعاملين وحرية التصرف، دون توفير متطلبات ذلك الحق له انعكاسات سلبية من شأنها أن تحد من تطور المؤسسة، ومن هنا يجب توفير بعض المقومات الأساسية للمؤسسة قبل تمكين العاملين بها تتمثل في:²

1. العلم، المعرفة، ومهارة:

يمثل العلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة، ومقومات أساسية من مقومات تمكين العاملين، فمن خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف ثم المشاركة، ثم التمكين، إذ أنه كلما زادت خبرة الفرد زادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، وزادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة.

2. الاتصال وتدقيق المعلومات:

تعد المعلومات سلاحا هاما يعتمد عليه العامل في عملية اتخاذ القرارات، وفي حل مشاكل العمل ومشاركة المستهلكين، فبدون المعلومات الصحيحة والمتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، لأنه وببساطه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ، فحتى تصبح المؤسسة متمكنة ينبغي أن توفر معلومات أكثر إلى أشخاص أكثر، وفي مختلف المستويات، ومن خلال وسائل مختلفة.

نفس المرجع السابق ص 125¹

2 احمد محمد موسي، ادارة الافراد والموارد البشرية (بين النظرية وتطبيق) مكتبة الوفاء القانونية، ط1، مصر، 2014، ص 193-194.

3. الثقة:

وهي مقوم جوهري من مقومات التمكين؛ وتعني استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم، واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم.

4. الحوافز المادية والمعنوية:

يعد التمكين حافز يساهم في رفع معنويات العاملين، وشعورهم بمعنى أرقى وأسمى لحياتهم المهنية غير أنه ليس بمنحة مجانية؛ فكما فيه مشاركة في المنافع فيه مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج، وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للعامل. لهذه الأسباب يتوجب اعتماد نظام الحوافز لتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء المتمكن من العاملين، أي أن كل من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر؛ الأمر الذي يؤدي بالتمكين إلى المنافسة نحو تحمل أفضل للمسؤولية وتحقيق الكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.¹

المطلب الثالث: معوقات سياسة تمكين العاملين:

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبق داخل المنظمات، حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات نذكر منها:²

- ضعف وقلة مهارات العاملين، عدم استعداد وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الموكلة إليهم.
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين؛ بحيث تتخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى، كذلك التخوف من فقدان سيطرتهم وظهور قادة عوضا عنهم في مختلف المستويات.

1 نفس المرجع ص 194

1 عادل هادي البغدادي، رائد حميد الحدراوي، مرجع سبق ذكره ص 164

- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينية وواجبات وظيفية تستغرق جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا، وهو ما ينطبق أيضا على المدراء والقياديين.¹

وهناك معوقات أخرى يتم ذكرها كالتالي:²

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة.
- وجود نظام قيادي تقليدي بحيث يحد من دور العاملين.
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافأة ونظام الحوافز.
- ضعف العلاقة ما بين العاملين.
- عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين.
- ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلبا على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

2 بزاي فاطمة الزهراء، زدوري أسماء، دور تمكين في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات البنكية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية تخصص إقتصاد بنكي، جامعة 8ماي 1945 قالمة 2013/2014 ص 50

3 عماد على المهرات، اثر التمكين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان، ط1، الاردن، 2010، ص45

خلاصة الفصل الأول:

إن تمكين العاملين يعتبر ثقافة تفرز سياسة تحفيزية فعّالة، وبذلك يصبح التمكين ضرورة للمؤسسة سواء كانت حكومية، أو قطاع خاص فتحديات العولمة، وتزايد المنافسة، والسعي لإرضاء 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، فالتحدي الحقيقي هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، خاصة في المؤسسات العربية لذلك وجب عليها أن تعمل على إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين، ووضع سياسة بناء تمكين العاملين من خلال تحديد أساليب لذلك، وكذا توفير القيادة الماهرة لتوجيههم، والاتصال معهم.

وأخيراً يمكن القول أنّ تمكين العاملين يعتبر عاملاً مؤثراً، وفعالاً في الإدارة، وأحد الخصائص المميزة لإدارة الديمقراطية المشاركة، والتي تؤمن بأن تمكين العاملين هو أحد العوامل الهامة، والفعالة في إيجاد الإدارة الكفؤة، والقادرة على تحقيق أهداف المجتمع بكفاءة وفعالية.

الفصل الثاني

تمهيد:

لم يظهر المصطلح العلمي للرضا الوظيفي إلا في الثلاثينيات من القرن السابق إلا أنّ أهمية الدور الذي يلعبه اتجاه الموظفين، في تحديد رضاهم واتجاه وظائفهم، قد بحث من قبل ذلك بزمن طويل.

حيث أن الرضا الوظيفي يمثل أكثر الظواهر التي نالت اهتمام كبير من قبل الباحثين و العلماء السلوكيين. فقد أصبحت المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فعالية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، و التي تتوقف بدورها على درجة رضاهم و مستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في استمرار المؤسسات مع ضرورة الاهتمام به، لذا فإن دراسة الرضا الوظيفي يعد التجسيد الواقعي للاستفادة من المورد البشري للمنظمة.

وعليه سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي وقسم الفصل

كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: مقاييس وعوامل الرضا الوظيفي وعلاقته بالتمكين.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء، لارتباطه بالنجاح في مجال العمل. وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه خصائصه وأنواعه.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي، فهذا المفهوم مزال موضوع جدال، ونقاش كبيرين، و يرجع السبب إلى أن الرضا الوظيفي موضوع شخصي بحت، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر. وقبل التطرق للرضا الوظيفي، كمفهوم خاص، يجدر بنا من الناحية المنهجية أن نتطرق أولاً للرضا كمفهوم عام.

أولاً: تعريف الرضا

الرضا: هو حالة نفسية شعورية تحدث للمورد البشري لما تتساوى أو تفوق العوائد، التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.¹

1 شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009

ثانيا: تعريف الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: " شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد و نظرتة إلى عمله و بيئة ذلك العمل، وأن الرضا الوظيفي ،يتحقق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه و ما حصل عليه فعلا من هذا العمل، و كلما كانت احتياجات الفرد تفوق ما يحصل فعلا كان هناك عدم الرضا"¹

كما يعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه: " مجموعة المشاعر الإيجابية و السلبية اتجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية، نفسية و اجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها مما يترك أثرا ملموسا على مستوى أداء العامل وإنتاجية العمل والرضا الوظيفي هو محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة المتمثلة في: ظروف عمل مناسبة، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الرواتب و الأجور وكذا الكافآت المادية".²

بينما عرف "لوك" الرضا الوظيفي 1969 بأنه: " حالة الارتياح العاطفي عن تحقيق قيم الشخص من خلال عمله"

وعرفه "بورتر" 1962 فيرى: " إن الرضا الوظيفي ينتج عن الدرجة التي تتم بها تلبية احتياجات العمل والانجاز الذي يحققه العاملون"

كما عرف "بلجن" الرضا الوظيفي بأنه: " شعور الفرد اتجاه وظيفته، وهذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة".³

1 د. محمد الصيرفي: السلوك الاداري "العلاقات الانسانية" دار الوفاء ادنيا لطباعة والنشر، الاسكندرية مصر، 2007، ص131

محمد احمد سليمان: سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي " قيم واخلاقيات الاعمال، دار ناشرون وموزعون، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2001، ص 134 .²

³ ناصر محمد العديلي، السلوك التنظيمي، منظور علمي مقارنة، معهد الادارة العامة ، الرياض السعودية 1990، ص29

ومن التعريفات السابقة نستنتج: أن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجا لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته و نحو عوامل متعلقة بها، كما يتضح أن الرضا الوظيفي للفرد العامل يتحقق عندما يحقق العمل للفرد إشباعا كاملا لحاجاته.

كما يوفر للفرد إمكانية في أن يؤدي دوره الذي يرغب به في وظيفته، وأن تتناسب المهنة مع قدرات الفرد الخاصة، ويتمكن من تحقيق أقصى قدر من إمكاناته وقدراته وطاقاته الكامنة في محيط عمله، وأن يصل الفرد إلى قمة الإبداع الذي يريد تحقيقه في عمله.

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في ما يلي:¹

1. تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها، حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذي تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2. النظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظرا لتعدد و تعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة، للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

1د. عثمان محادين، القيادة التبادلية و التحولية و الرضا الوظيفي، دار كنوز للمعرفة، ط1، عمان الاردن، 2016،

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول الناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الأسلوب الذي يقدمه للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول للغايات.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أنه قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له، نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.¹

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين:²

1- الرضا العام:

ويعرف على أنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضٍ أم غير راضٍ هكذا على الإطلاق والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام

¹ نفس المرجع ص102

عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000، ص64-65²

من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله ويمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام، وعوامل الرضا الفرعية كما يلي:

الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن المحتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن الظروف الفيزيائية.

2- الرضا النوعي:

وهو رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى، كان يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راضٍ عن نوعية الإشراف.

وقد حدد جنزبرج ثلاثة أنواع للرضا الوظيفي هي:¹

1. الرضا الداخلي:

و ينبع من مصدرين هما المتعة النابعة من انهماك الفرد في نشاط العمل، وعن إحساسه بقدراته من خلال الانجاز، فهو شعور بالقناعة والارتياح أو لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل.

2. الرضا المصاحب:

وهو ناتج عن الشروط النفسية و المؤسسية التي تصاحب عمل الفرد.

3. الرضا الخارجي:

وهو مرتبط بالأجر و توقعات الفرد المتعلقة بقيمه و أهدافه.

عثمان محادين، مرجع سبق ذكره ، ص 99¹

المبحث الثاني: مقاييس وعوامل الرضا الوظيفي وعلاقته بالتمكين

بالرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن كثيرا من المنظمات تستخدم أساليب دقيقة لقياس رضا العاملين اتجاه عملهم، كما تسعى إلى تحديد أكثر العوامل تأثيرا على ذلك.

المطلب الأول: مقاييس الرضا الوظيفي

من أهم الطرق التي تم استخدامها لقياس الرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:¹

1. طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي.

ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

2. طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة):

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولات تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم

1 سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان،

إيجاباً أو سلباً، وقد لخصت هذه الطريقة في نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا.

وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدرة من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

3. طريقة الاستقصاء:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج استطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج "فكتور فروم"، أو نموذج التوقعات، وكذلك نموذج "ليمان بورتر" الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية (الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات الحاجة إلى الاستقلالية، الحاجة إلى تحقيق الذات).

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة قلة التكلفة، وخصوصية المعلومات.¹

وهناك طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي هي:²

1. طريقة الحالات الحرجة:

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره اتجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه وتجمع الاجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

نفس المرجع ص 107-108¹

2 رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني: ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ لنشر وتوزيع، الرياض، 2009 ص 208

2. طريقة المقابلة الشخصية:

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل.

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:¹

- ✓ ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها.
- ✓ التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- ✓ درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها (كمية، أو نوعية)
- ✓ نقاط القوة والضعف التي تتطوي عليها كل طريقة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

اختلفت الدراسات في تسمية العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظرا لاختلاف هذه التسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.²

راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة لطباعة والنشر، الاسكندرية مصر، 2002، ص 160¹
برنوطي سعاد نايف: ادارة الموارد البشرية، مركز يزيد للنشر وتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن عمان، 2001 ص 12²

لقد حدد "كيث ديفز" ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل ثلاث منها بالعمل مباشرة، والثلاث الأخرى بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة:¹

أولاً: الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

1. كفاية الاشراف المباشر:

فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر فيما يقومون به من أنشطة يومية.

2. طبيعة العمل نفسه:

فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم وبذل كل ما لديهم من طاقة للقيام به.

3. العلاقة مع الزملاء في العمل:

فإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذ يشعر بأنه يمنحه الفرصة للانتماء وزمالة الآخرين والاتصال بهم.

ثانياً: الجوانب التي تتصل بظروف و جوانب العمل

1. تحديد الأهداف في التنظيم:

يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.

2. تحقيق العدالة والموضوعية في العمل:

تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفته مثل: الاجازات، التأمين الصحي، التوزيع العادل للأدوار والترقية.....الخ.

سالم تيسير الشرايدة: مرجع سبق ذكره ص 98-99¹

3. الحالة الصحية والبدنية والذهنية:

هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وعلى أدائه ومعنوياته ودرجة استقراره.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي

تهتم المنظمات اهتماما بالغا بكيفية الوصول إلى درجة كبيرة من الرضا الوظيفي للعاملين مما له الأثر على الأداء الفعال لهم، انطلاقا من التمكين لتوطيد العلاقة بين الإدارة والعاملين التي تهدف إلى تكوين درجة عالية من الثقة والانتماء من خلال المشاركة والاندماج والالتزام.²

أولا: التمكين بالمشاركة والرضا الوظيفي

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

نفس المرجع ص 99¹

2 الصيرفي محمد: قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، مصر الاسكندرية، 2008، ص 204-207

وعلى المستوى الشخصي للعاملين يعود الفضل لتحقيق التمكين بالمشاركة للاستقلالية الفردية الممنوحة للعاملين في وظائفهم ومهامهم مما يجعلهم على دراية كافية بالمخاطر والتحديات وهذا يؤهلهم لاكتساب ثقافة اتخاذ القرار تجاه ذلك، وتواصلهم الفعال بينهم وبين الإدارة العليا¹.

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

ثانياً: التمكين بالاندماج والرضا الوظيفي

التمكين بالاندماج يهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات هذا ما يشعر العاملين بمدى أهميتهم الشيء الذي يرفع من روحهم المعنوية.

وهذا ما أشار إليه كل من "قوتش" و"دفز" (Davis & Goetshà) حيث اعتبراً بأن التمكين بالاندماج هو إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة في عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة، ومنح الموظفين ملكية وظائفهم، وإحداث التغيير اللازم في الثقافة التنظيمية، دون تخلي المدراء عن مسؤوليتهم أو سلطتهم مما يشعرهم بالرضا والانتماء.

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

ثالث: التمكين بالالتزام والرضا الوظيفي

تمكين العاملين بالتزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحفيزهم وزيادة رضاهم في العمل وشعورهم بالانتماء¹ للمؤسسة. وهذا ما يؤكد "كونجر" و "كانوجو" (Kanungo & Conger) بأن التمكين بالتزام هو عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية. إلى جانب قيام المؤسسة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز وهذا ما أطلق عليه علماء النفس بالتمكين النفسي، والذي يعتمد على إدراك العاملين ل: معنى العمل، الجدارة حرية التصرف، الشعور بالتأثير مما يعزز روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهام.

كما ينظر إلى التمكين بالالتزام على أنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية وهو شعور بالتزام وظيفي، ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع توفير الموارد المناسب وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل والثقة فيهم يشعرون هذا حتما بالرضا والانتماء.

ويرى أيضا "التينوز" و"كاكيروجلو" (cakiroglu & Altinoz) بأن التمكين بالتزام يعمل على تحسين قدرة صنع القرار للعاملين من خلال التعلم، التدريب، التحفيز، التعاون والعمل بروح الفريق يضمن تحقيق الرضا.

وفي نفس السياق يضيف "الشلي" (Lashley) أن التمكين بالالتزام يكون من خلال التركيز على تخطي الحواجز التي تعيق تقدم العامل في وظيفته كالأجر والتدريب والتعلم، فكلما تحقق رضا العامل عن الأجر والتدريب اللازم والتعلم تحقق رضاه عن نفسه وعن عمله ككل مما يخلق درجة من الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل الثاني:

توصلنا من خلال الأدبيات النظرية إلى أن الاهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات خصوصا في ظل الاتجاه نحو اهتمام بالعنصر البشري باعتباره المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، ومع تغير المفاهيم الاقتصادية التقليدية وظهور مفاهيم جديدة تعتمد على تمكين العاملين الذي يعد أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

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

الفصل الثالث



تمهيد:

بعد أن قمنا في الجانب النظري لبحثنا بعرض مشكلة البحث و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، سنحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة هذه الحقائق الى معطيات ملموسة، وذلك بالاعتماد على منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، في ضوء البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها في الميدان، و يعتبر هذا الفصل نقطة بداية الدراسة، حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها و الإجابة على تساؤلات الدراسة، وبناءً على هذا قسمنا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة CNR

تناولنا في هذا المبحث تعريف شامل لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة قالمة وأهم مهامها وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹.

المطلب الأول: نشأة و تطور الصندوق الوطني للتقاعد CNR

أولاً: نشأة صندوق الوطني للتقاعد

بتاريخ 2 يوليو 1983 تأسس الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 85-223 الملغى والمستبدل بالمرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 04-01-1992 المتعلقة بالقانون الأساسي لصناديق الاقتراع و التنظيم الإداري و المالي له، وهو وكالة خدماتية ذات تسيير خاص يخضع لأحكام المرسوم التنفيذي السابق ذكره و الذي يحدد في المادة الثانية من هذا المرسوم بأن الصندوق يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي

أما فيما يخص نشأة الصندوق الوطني وكالة قالمة المؤسسة محل دراسة فكانت نشأتها في أول سبتمبر 1986 " 1-09-1986 " حيث كانت تعتبر مصلحة من مصالح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و بتاريخ 21-9-2001 أنشأ المقر الجديد للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية "قالمة" وكالة درجة أولى مقرها نهج علي شرفي ص.ب.84 قالمة كما يحتوي خمس مراكز إعلام و توجيه:

- 1 - مركز الخزارة.
- 2- مركز بوشقوف.
- 3- مركز بوادي الزناتي.
- 4- مركز بعين مخلوف.
- 5- مركز بحمام النبائل.

الصندوق الوطني لتقاعد "قالمة"¹

مهمتها تسيير ملفات المتقاعدين حيث وصلت الاحصائيات في شهر أفريل عام 2001 إلى 55 ألف ملف تقاعد، تملك هذه الوكالة 34 سنة خبرة في مجال تقديم الخدمات للأشخاص الذين سبق أن كان لهم منصب عمل في مؤسسات ذات طابع خدماتي، صناعي، تجاري، فلاح، وسواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة أو الأشخاص الذين يمارسون نشاطات فردية في إطار ما يسمح به القانون بشرط أن يكون لديهم تأمين اجتماعي.

ثانيا: تطوير الصندوق الوطني للتقاعد CNR

إن الصندوق الوطني للتقاعد ما هو إلا حصيلة اندماج ثمانية صناديق مع بعضها البعض والتي كانت تسيير جميع أنظمة التقاعد المتواجدة قبل إنشائه سنة 1983 إلى نظام وطني موحد للتقاعد الذي يمنح نفس المزايا لكل العمال مهما كان قطاع نشاطهم.¹

ويتعلق الأمر بـ:

1. **CAAV**: الصندوق العام للتأمين عن الشيخوخة، نظام عام ومكلف بتسيير المتقاعدين التابعين في نظام التقاعد العام.
2. **CGR**: الصندوق الوطني لتقاعد الموظفين الجزائريين المكلف بتسيير التقاعد الخاص بالموظفين.
3. **CNMA**: الصندوق الوطني الفلاحي المكلف بمنح متقاعدي النظام الفلاحي.
4. **CSSM**: صندوق الضمان الاجتماعي خاص بعمال المناجم الخاص بتسيير التقاعد لغير الأجراء.
5. **CAVNPS**: صندوق التأمين على الشيخوخة لغير الأجراء وخاص بمنح تسيير التقاعد لغير الأجراء كبار السن

6. **LEPSFGM** : مؤسسة التغطية الاجتماعية لعمال البحر وخاص بتسيير التقاعد لعمال البحر.

7. **CAPAS** : مؤسسة التأمين الاجتماعي لعمال الكهرباء والغاز ومنح التقاعد لعمال شركات الكهرباء والغاز.

8. **SNTE** : المؤسسة الوطنية لعمال السكك الحديدية والمكلف بمنح التقاعد لعمال السكك الحديدية.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الصندوق الوطني للتقاعد

للسندوق الوطني للتقاعد عدة مهام وأهداف وهي كالتالي:¹

أولاً: مهام الصندوق الوطني للتقاعد

حددت مهام الصندوق بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 4 يناير 1992 و هي كالتالي:

- ✓ تسيير معاشات و منح التقاعد وكذا معاشات ومنح ذوي الحقوق.
- ✓ تسيير المعاشات والمنح الممنوحة بسند التشريع ما قبل الفاتح من يناير 1984 إلى غاية انقضاء حقوق المستفيدين.
- ✓ ضمان عملية التحصيل و المراقبة والفصل في نزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التقاعد.
- ✓ تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات و الاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي.
- ✓ ضمان إعلام المستفيدين وأرباب العمل.
- ✓ تسيير صندوق المساعدة والإغاثة تطبيقاً للمادة 52 من القانون 83-12 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتقاعد والتأمينات الاجتماعية.
- (يشرع في تطبيق المرسوم من قانون رقم 83-12 المؤرخ في يوليو 1983 المشار إليه في إطار الإجراءات المتبعة، والقيام بنشاطات في شكل انجازات ذات طابع اجتماعي كالتالي نصت عليها المادة 92 من القانون رقم 83-11 و المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالضمان الاجتماعي ونصوصه التطبيقية).

¹ الصندوق الوطني للتقاعد "قائمة"

مهام أخرى:

ونذكر منها:¹

1- خلية استقبال المواطن، الاتصال والإصغاء الاجتماعي.

2- المساعدة الاجتماعية.

1- خلية الاتصال والإصغاء :

تم تنصيب خلية الاتصال والإصغاء في كل الوكالات المحلية للصندوق، تهتم بشكاوي المؤمنين اجتماعيا النشطين منهم والمتقاعدين، استقبالهم والإصغاء لهم، توجيههم ومساعدتهم في مساعدتهم إعلامهم بشأن حقوقهم وواجباتهم، فهدف خلية الاتصال والإصغاء هو إنشاء العلاقات وتقديم الخدمات العمومية اتجاه المواطنين على مستوى هياكل القطاع كذلك تلخيص المعلومات وبناء الثقة بين المواطنين والهيئات العامة.

2- المساعدة الاجتماعية:

في إطار تحسين نوعية الخدمات وأسننة العلاقات مع المتقاعدين، قام الصندوق الوطني للتقاعد بالتعاون مع وزارة العمل والضمان الاجتماعي ومنذ الفصل الثاني من عام 2003 بحملة مساعدة في البيت لفائدة بعض الفئات من المتقاعدين ولا سيما العجزة، المعاقين منهم وتتمثل هذه العملية بتخفيف ضغوطات المتقاعدين التي يواجهونها في قيامهم ببعض الأعمال المتعلقة بحياتهم ولا سيما على مستوى المصالح العمومية هذا من جهة، من جهة أخرى، وفي إطار التقرب من هيئة الصندوق ومن منتفعيها شرع في فتح مراكز الاستقبال، الإعلام والتوجيه اتجاه المتقاعدين على مستوى المراكز الحضرية الكبرى وفي المناطق النائية لبعض الوكالات المحلية.

1 الموقع الإلكتروني للصندوق الوطني لتقاعد <http://cnr.dz> تاريخ الاطلاع 2021/04/30 على الساعة: 10.30

ثانياً: أهداف الصندوق الوطني للتقاعد

ومن بين أهداف الصندوق الوطني للتقاعد نذكر ما يلي:¹

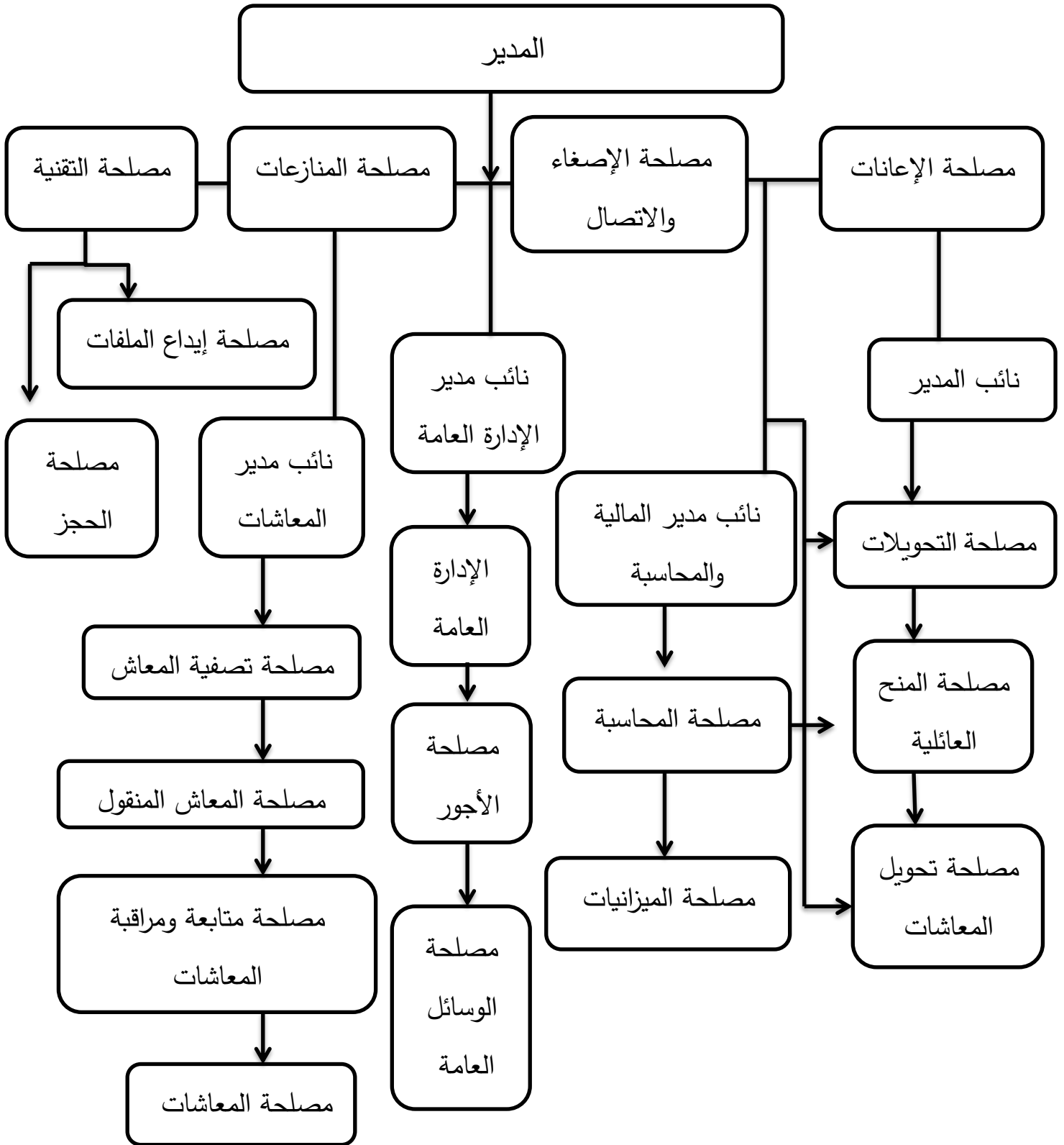
- ✓ ضرورة الالتزام بالمعلومات الموجودة في ملف منحة التقاعد.
- ✓ احترام تعليمات الرئيس المباشر وضرورة الأخذ بأرائه.
- ✓ احترام أوقات الدخول والخروج حتى لا يتعرض العمال لنقص في الراتب الشهري.
- ✓ احترام الزبائن، وإيصال المعلومة وإقناعهم.
- ✓ احترام نسبة الملفات المنجزة للوكالة، وتكون بصفة شهرية.
- ✓ في حالات وجود خطأ في الحسابات للمتقاعد لابد من مراجعة الملف من طرف المصلحة المختصة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد CNR .

يلخص الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد مختلف مصالح وأقسام هذه الوكالة ومختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال فيما بينها ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الصندوق الوطني لتقاعد "قائمة"¹

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة قادمة مختلف الوحدات المسؤولة على مجلس الإدارة الذي يشرف على حسن تسيير الوكالة.

وفيما يلي شرح لمختلف مصالح صندوق الوكالة وفق الأهمية التي تلعبها كل مديرية:

✓ نيابة المديرية الخاصة بالمعاشات.

✓ نيابة المديرية الخاصة بالمالية.

✓ نيابة المديرية الخاصة بالإدارة و الوسائل العامة.

1. الأمانة العامة:

تلعب دور السكريتارية دورا بارزا في الإدارة يتمثل في:

✓ جعل مختلف مصالح الصندوق منسقة ومنظمة

✓ الإجابة على اتصالات المدير ثم توجيهها له.

✓ مراقبة وحفظ البريد الصادر والوارد.

✓ نسخ الوثائق الضرورية التي يحتاجها المدير.

2. المديرية الفرعية للمعاشات:

و تعتبر أهم مديرية لدى الصندوق فهي المكلفة بإنشاء المنح للمتقاعدين وتحتوي على عدة مصالح:

أ. المصلحة التقنية:

وتهتم هذه المصلحة بما يلي:

✓ استلام ملفات التقاعد و تسجيلها.

✓ فحص و معاينة ومراجعة الملفات.

✓ ترقيم الملفات.

و بعدها يتم تحويل الملفات إلى مصلحة التصفية مع وثيقة التحويل.

ب. مصلحة التصفية:

و تختص بالمهام التالية:

- ✓ دراسة ملف التقاعد فيما يخص السن، الجنس، عدد سنوات العمل الفعلية.
- ✓ التحقق من عدد سنوات الاشتراك لدى صندوق الضمان الاجتماعي.
- ✓ منح رقم معاش التقاعد.

ج. مصلحة المعاش المنقول:

وتهتم هذه المصلحة بمنح حق المعاش لذوي الحقوق.

د. مصلحة التقاعد النسبي:

وتختص هذه المصلحة بمعاينة و تصفية الملفات الخاصة بالتقاعد النسبي.

ذ. مصلحة الأرشفة والتحويلات:

تعتبر آخر مرحلة للملف، حيث يقوم الأعوان المكلفين بهذه العملية بترتيب الملفات حسب ترقيمهم هذا إذا كان صاحبه يقطن داخل الولاية، أما إذا كان خارج الولاية فيتم تحويل ملفه إلى المقر الذي يقطن فيه.

و. قسم المحاسبة:

يقوم بالمهام التالية:

- ✓ إصدار الصكوك للحسابات الجارية البريدية والحسابات الجارية للخرينة الولائية.
- ✓ إصدار الوضعيات المالية الشهرية للصندوق.
- ✓ تقديم تقرير للنشاطات السنوية عن الوكالة.
- ✓ متابعة الاشتراكات لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- ✓ تدوين الحسابات المالية في سجل خاص بذلك.

هـ. قسم الحوالات:

- ✓ استلام الشيكات من المتقاعدين.
- ✓ تحويل المنح للذين يتقاضونها حسب نظام الحوالات.

ي. قسم النزاعات:

- ✓ الامتثال أمام القضاء.
- ✓ استرجاع المبالغ الغير مستحقة (لا تستوفي الشروط).
- ✓ تقديم الطعون في حالات رفض التعويضات.
- ✓ تقديم الاستشارات القانونية فيما يخص التقاعد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من منطلق طبيعة الدراسة وأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث، وهو دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي وبناءً على التساؤلات التي سعت للإجابة عنها، يشمل هذا العنصر إجراءات منهجية الدراسة، التي تشمل طريقة جمع البيانات وأدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات**أولاً: منهجية الدراسة:**

تماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهدافها قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه الطريقة التي تتناول الأحداث والظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها، والتي نستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها على ضوء الاشكالية ومدى صدق وصحة الفرضيات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة كل العناصر التي يمكن أن تتضمنها الدراسة، كما يشير إلى المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها.

و يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين بالمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR " قالة" بمختلف فروعها لأنها من المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على المورد البشري الذي يعد المورد الاستراتيجي لها.

عينة الدراسة:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية المهمة في بداية العمل الميداني، و بناءً على ذلك اعتمدنا في دراستنا على العينة غير الاحتمالية، نظراً لكونها تتناسب وموضوع الدراسة وأيضاً مع ظروفنا من حيث القدرة والوقت المتاح، ويتكون من موظفي الصندوق الوطني للتقاعد وكالة قالة.

حيث تم توزيع الاستبيانات باستخدام الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي، وتم توزيع 40 استبانة استرجع منها 40 بنسبة 100% وبعد المراجعة تبين أنها صالحة للمعالجة الإحصائية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الاستثمارات الموزعة و المسترجعة لمجتمع الدراسة

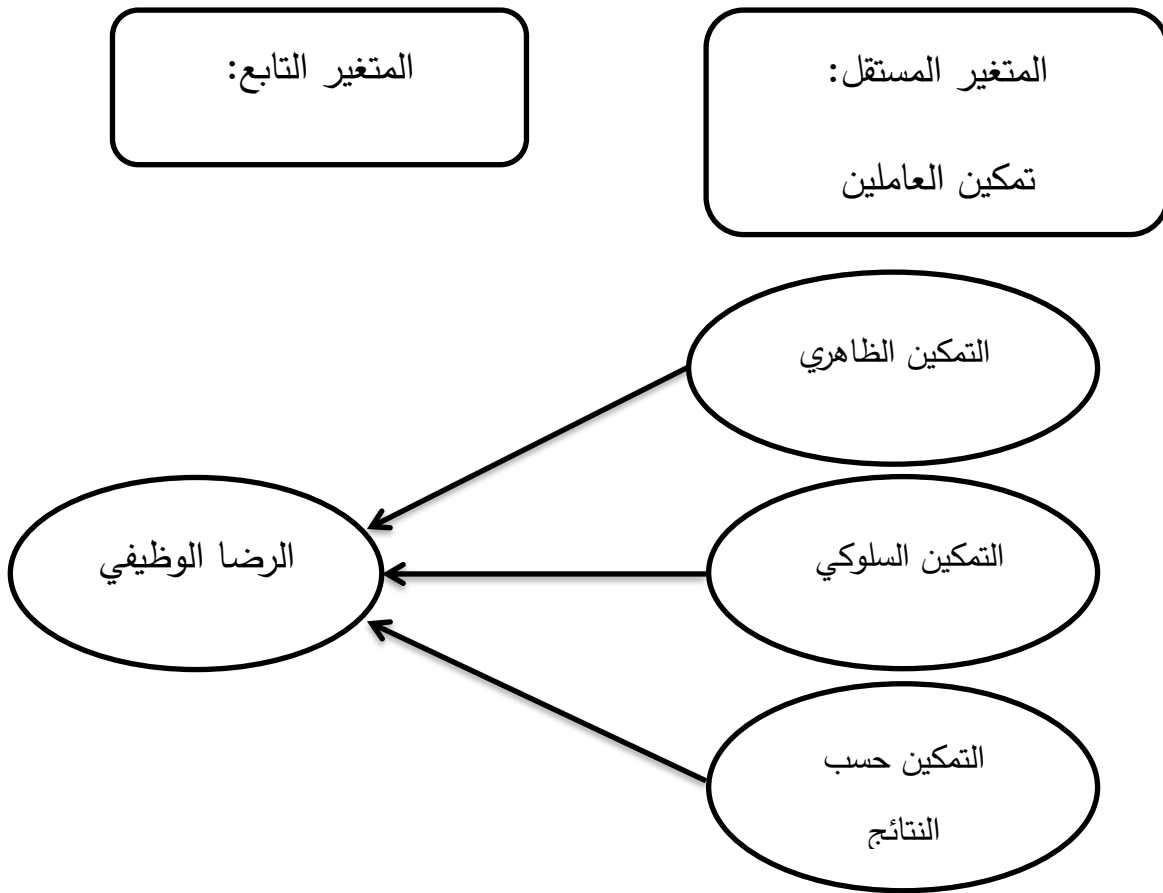
المؤسسة	الاستثمارات الموزعة	نسبة الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاستثمارات المسترجعة
الصندوق الوطني للتقاعد	40	%100	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثاً: نموذج الدراسة

يعبر نموذج الدراسة المقترح عن المتغير المستقل المتمثل في تمكين العاملين والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02):



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

هناك طرق مختلفة لجمع البيانات، لذلك يجب اختيار الطريقة الأنسب لدراسة البحث والتي تتلاءم مع المنهج المستخدم ومع طبيعة موضوع البحث.

أولاً: مصادر البيانات

لكل دراسة مجموعة من الأدوات والوسائل المستعملة التي تمكن من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع ميدان الدراسة.

وقد اعتمدنا في جمع بيانات الدراسة الميدانية على الأدوات التالية:

❖ المقابلة:

في إطار الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، التقينا ببعض المسؤولين والمدراء على هامش الترحيب بنا وشرح أهداف الدراسة، أجرينا مقابلة غير هيكلية معهم حيث استقبلنا منهم جملة من المعلومات المفيدة التي تخدم الدراسة.

❖ الاستبيان:

بغية الحصول على المعلومات والتأكد من فرضيات البحث تم الاعتماد على الاستبيان يمكن الاطلاع عليه في الملحق رقم (1) تم اعداده و توزيعه على عينة الدراسة و قد تناول الاستبيان متغيرات الدراسة وفق ثلاث محاور.

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، سنوات العمل، وهي أسئلة مساعدة في وصف خصائص العينة.

المحور الثاني: ويضم العبارات التي توضح استطلاع عام عن وضعية تمكين العاملين.

المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة وهو دراسة مدى الرضا الوظيفي لدى نفس العينة وقد وزعت العبارات كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: يضم العبارات من 1-18 التي توضح استطلاع عام عن وضعية تمكين العاملين وقد وزعت هذه العبارات كما يلي:

العبارات من 1-6 تشير إلى بعد تمكين العاملين.

والعبارات من 7-13 تشير إلى بعد التمكين السلوكي.

و العبارات من 14-18 تشير إلى بعد التمكين حسب النتائج.

المحور الثالث: ويشمل العبارات من 19-25 والتي تخص متغير الرضا الوظيفي.

وتمثل عبارات الاستبيان إجابات مسبقة تخضع لمقياس ليكارت الخماسي وفق الأوزان التالية : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، ومن هنا جدول يوضح توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي :

الجدول رقم(02) : توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى حجم العينة المتكون من 40 فرد فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك وفقا لنظرية الحد المركزية والتي تنص على أنه عندما يكون حجم العينة أكبر من 30 فإن بيانات هذه العينة تتبع التوزيع الطبيعي وعليه فإنه من بين الأساليب الإحصائية العلمية اعتمدنا على برنامج SPSS22 في هذه المذكرة كما يلي:

- تحليل الثابت بالاعتماد على معامل " الفا كرونباخ " لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

- مقاييس الإحصاء الوصفي ليتم وصف خصائص العينة المدروسة وكذا تحديد مستوى توجه الأفراد نحو عبارات متغيرات الدراسة وذلك باستخدام: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط R ومعامل التحديد المعدل R2.
- توظيف تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

ثالثاً: صدق وثبات أداة القياس

بعد صياغة محاور وفقرات الاستبيان، تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات حيث مرت على المراحل التالية:

❖ الصدق الظاهري:

بعد إعداد أسئلة أداة الدراسة "الاستبيان" في صورتها الأولية، وعرضها على الأستاذ المشرف أولاً، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية للتأكد من ملائمتها من حيث صياغتها، ودقتها، وموضوعيتها، ودرجة الوضوح والفهم لكل عبارة من العبارات المدرجة، وعلى ضوء مقترحاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة (حذف بعض العبارات إعادة صياغة البعض، وإعادة الترتيب للبعض الآخر).

❖ ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان، تحت نفس الظروف والشروط، أو أبعاد أخرى، بعبارة أخرى فهو يقيس مدى ثبات واستقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها ولتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل "الفا كرو نباخ" الذي يعد أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، عن طريق الاستعانة ببرنامج SPSS22 في حساب الثبات وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم(03): اختبار "الفا كرو نباخ" للاستبيان

محاور وأبعاد الدراسة	عدد العبارات	الفا كرو نباخ
تمكين العاملين	18	0.930
التمكين الظاهري	6	0.829
التمكين السلوكي	7	0.854
التمكين حسب النتائج	5	0.862
الرضا الوظيفي	7	0.862
الاستبيان ككل	25	0.911

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة "الفا كرو نباخ" ذات قيمة جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للجزء المتعلق بتمكين (93%) وبلغت قيمة الثبات بالنسبة للبعد الأول للتمكين الظاهري (82.9%) وهي قيمة جيدة، أما البعد الثاني للتمكين السلوكي (85.60%) وهي قيمة جيدة، البعد الثالث للتمكين حسب النتائج (86.2%) وهي تمثل بدورها قيمة جيدة للثبات، أما قيمة الثبات بالنسبة للجزء المتعلق بالرضا الوظيفي (86.2%) وهي قيمة جيدة، وأما القيمة الجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغة (91.1%) وهي أكبر من قيمة الحد الأدنى وهي (0.6) وتمثل قيمة ثبات ممتازة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين في دراستنا والمتمثلين في التمكين والرضا الوظيفي من حيث التسيير والتنفيذ وفعاليتها، التي تسمح بنمو المؤسسات واستمرارها، حيث تم مناقشة هذه النتائج من خلال الجداول وفرضيات البحث للدراسة.

المطلب الأول: تحليل النتائج

يحتوي هذا المطلب على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجابات عينة الدراسة على الاستبيان، بالإضافة لتحليل وتفسير هذه النتائج.

أولاً: المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة

هنا نقوم بتحليل بيانات أفراد عينة الدراسة حيث يتوزعون حسب متغيرات البيانات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات العمل) والجداول التالية توضح التكرارات والنسب المئوية حسب كل متغير.

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

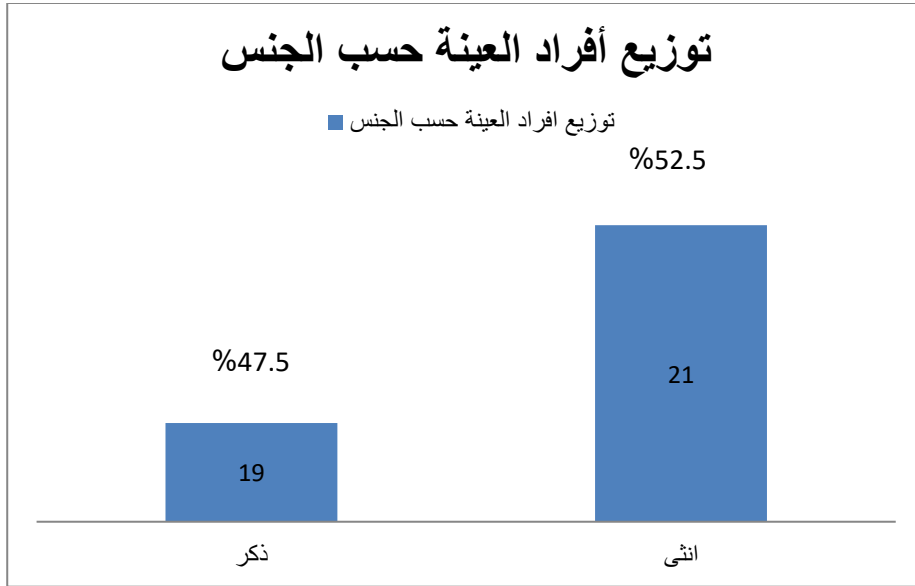
الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
47.5	19	ذكر
52.5	21	انثى
%100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

نظرا لتكرارات العينة البالغ عددها 40 فردا، ونتائج الجدول رقم(04) نلاحظ أن الأفراد يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 19 ونسبة 47.5 تمثل جنس ذكور في حين يبلغ عدد الإناث 21 ونسبة 52.5 وبذلك يغلب على أفراد العينة الطابع الأنثوي.

الشكل رقم(03): شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من خلال الأعمدة البيانية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

2. أفراد العينة حسب متغير العمر:

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

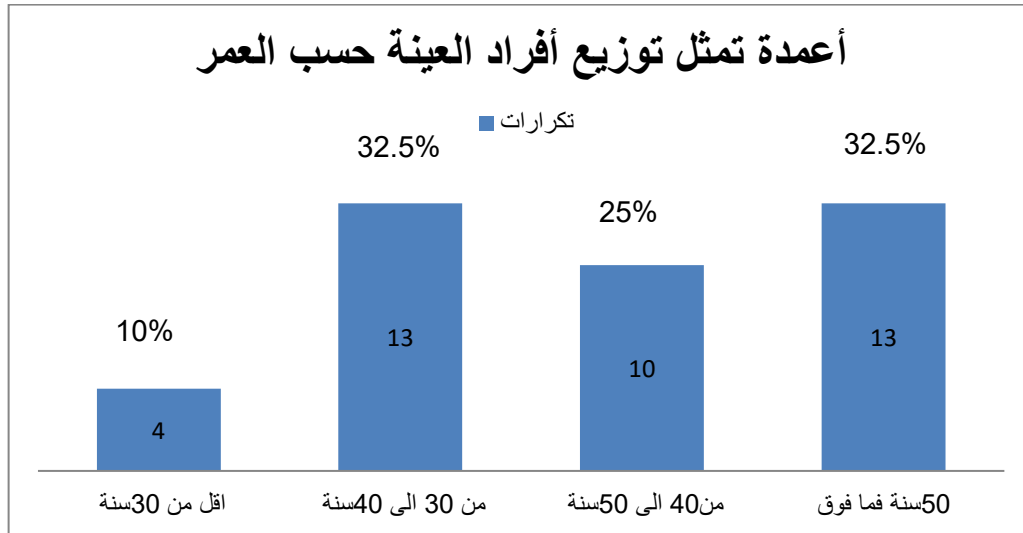
الجدول رقم(05) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
10%	4	أقل من 30 سنة
32.5%	13	من 30 الى 40 سنة
25%	10	من 40 الى 50 سنة
32.5%	13	50 سنة فما فوق
100%	40	الجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بعدد 4 أفراد بنسبة 10% لصالح الفئات العمرية (أقل من 30 سنة) وهي أخفض نسبة مسجلة بين الفئات العمرية المسطرة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ضمن الفئة (من 30 إلى 40 سنة) إلى 13 فرد بنسبة 32.5% حيث تتساوى مع الذين تتراوح أعمارهم ضمن الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) في حين سجلت الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) 10 أفراد بنسبة 25%، وتشير هذه الأرقام إلى تقارب بين فئتي الشباب والكهول في المؤسسة.

الشكل رقم (04): تمثيل بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب العمر من خلال أعمدة بيانية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

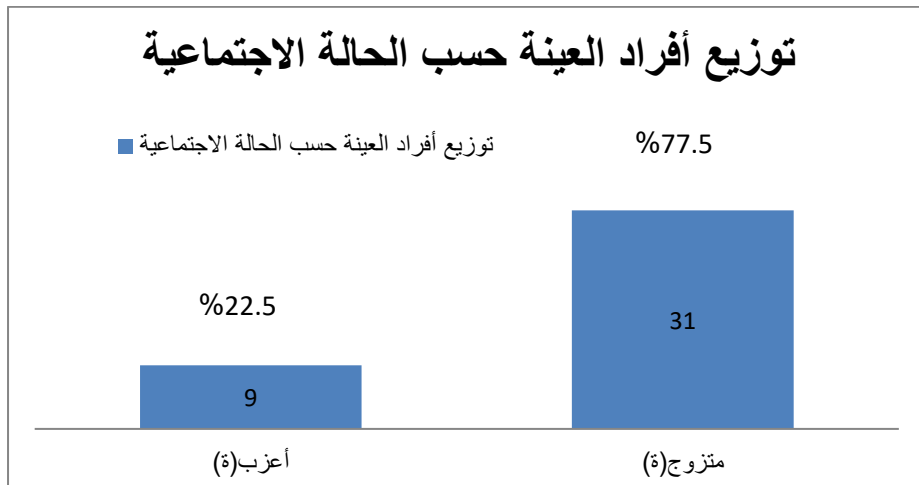
الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة%	التكرارات	الحالة الاجتماعية
22.5%	9	أعزب(ة)
77.5%	31	متزوج(ة)
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) أن أغلبية أفراد العينة متزوجين حيث بلغ عدد الأفراد 31 فرد بنسبة 77.5%، ثم تليها مباشرة فئة العزاب حيث بلغ عدد الأفراد 9 بنسبة 22.5%، ومن هنا نستنتج أن أغلب الموظفين في الصندوق الوطني للتقاعد مستقرين اجتماعيا مما يؤثر إيجابا على نفسية ومستوى أداء العمل.

الشكل رقم(05): شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية من خلال الأعمدة البيانية:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

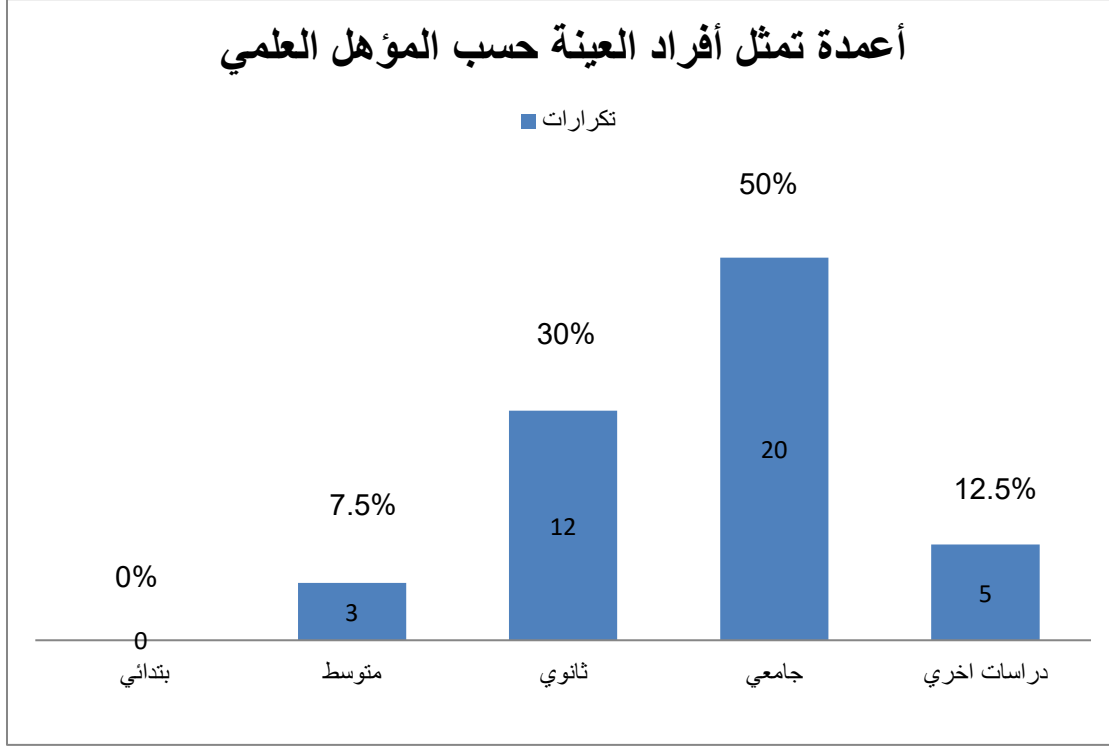
الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة%	التكرارات	المؤهل العلمي
0%	0	ابتدائي
7.5%	3	متوسط
30%	12	ثانوي
50%	20	جامعي
12.5%	5	دراسات أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة متحصلين على مستوى جامعي حيث بلغ عدد أفراد العينة 20 فردا بنسبة 50%، ثم تليها فئة المتحصلين على مستوى ثانوي بعدد 12 فردا وبنسبة 30%، تليها فئة الأفراد ذوي دراسات أخرى بمعدل 5 أفراد وبنسبة 12.5%، في حين بلغت نسبة فئة المتوسط 7.5% بمعدل 3 أفراد، وسجلت أخفض نسبة في فئة الابتدائي بـ 0 فرد ونسبة 0% وبما أن النسبة الغالبة على المؤسسة هي نسبة الجامعيين وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

الشكل رقم(06): تمثيل بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي من خلال الأعمدة البيانية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

5. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل (الخبرة المهنية)

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل

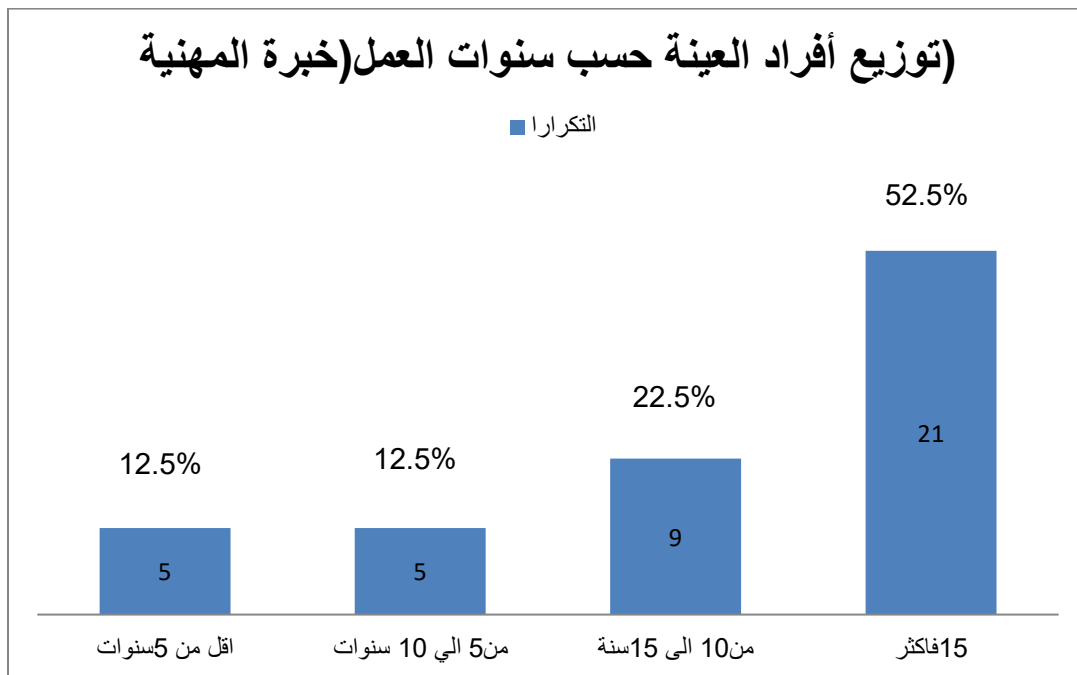
الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل(خبرة المهنية)

النسبة %	التكرارات	سنوات العمل(خبرة المهنية)
12.5%	5	أقل من 5سنوات
12.5%	5	من 5 الى 10سنوات
22.5%	9	من 10الى 15سنة
52.5%	21	15سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من (15 سنة فأكثر) بلغت 52.5% بمعدل 12 فرد، وتليها في المرتبة الثانية نسبة الأفراد الذين خبرتهم من(10 إلى 15 سنة) والتي قدرت بـ 22.5% بمعدل 9 أفراد، كما نلاحظ تساوي نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم أقل من (5سنوات) ومن (5 إلى 10سنوات) بنسبة 12.5% وبمعدل 5 أفراد.

الشكل رقم(07): تمثيل بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل (الخبرة المهنية) من خلال الأعمدة البيانية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

ثانيا: عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة

لعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة، تم تحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم(09): درجة موافقة افراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
المتوسط	من 1 إلى	من 1.8 إلى	من 2.6 إلى	من 3.4 إلى	من 4.2 إلى
المرجح	1.79	2.59	3.39	4.19	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

1. المتغير المستقل: تمكين العاملين

الجدول رقم(10): درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحاور تمكين العاملين

المحاور	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
التمكين الظاهري	1. تهتم المؤسسة بإشراكك في اتخاذ القرارات.	3	15	14	5	3	2.75	1.031	متوسط
	2. يمكن اتخاذ قرارات دون الرجوع لمسؤولك المباشر	1	4	4	24	7	3.80	0.932	عالية
	3. تمنحك المؤسسة فرصة لتنفيذ اقتراحاتك	2	18	12	6	2	2.70	0.966	متوسط

منخفضة	0.833	2.35	1	4	5	28	2	4.تعطيك المؤسسة حرية اتخاذ الاجراءات الازمة لإنجاز مهامك	
منخفضة	0.902	2.42	1	5	7	24	3	5.لديك الاستقلالية وحرية التصرف في إنجاز عملك	
متوسطة	0.877	2.50	1	4	12	20	3	6.تمنحك المؤسسة فرصة ابداء رؤيك في الأعمال	
متوسطة	0.680	2.75	/	/	/	/	/	المجموع	
متوسطة	1.056	2.75	3	7	9	19	2	7.تحرص المؤسسة علي اشراكك في حل المشاكل	التمكين السلوكي
منخفضة	0.900	2.40	2	2	9	24	3	8.تثق المؤسسة بقدراتك في العمل وتستعين بك	
منخفضة	0.986	2.47	2	4	9	21	4	9.تسمح المؤسسة باقتراحك تحسينات تخص وظيفتك	

منخفضة	1.036	2.55	1	7	11	15	6	10. تمنحك المؤسسة حرية حل المشاكل التي تصادفك
منخفضة	0.858	2.32	1	4	5	27	3	11. تتيح لك المؤسسة مختلف البيانات لإنجاز مهامك
منخفضة	1.056	2.25	2	4	4	22	8	12. تسعى المؤسسة إلى خلق ثقافة العمل الجماعي
منخفضة	0.948	2.15	1	3	6	21	9	13. يسمح العمل الجماعي باكتساب مهارات فردية جديدة.
منخفضة	0.715	2.41	/	/	/	/	/	الجموع
منخفضة	0.933	2.52	1	5	12	18	4	14. تتشمن المؤسسة أفكارك في حل مشاكل العمل

منخفضة	1.001	2.15	2	3	2	25	8	15.توفر المؤسسة مختلف الأدوات والموارد لإنجاز مهامك	التمكين حسب النتائج
منخفضة	1.03	2.52	2	5	10	18	5	16.تتيح المؤسسة فرص للاستفادة من مهارتك	
منخفضة	1.036	2.55	2	5	11	17	5	17.تقوم المؤسسة بإنجاز كشف لتقييم أدائك	
متوسطة	1.098	2.65	3	5	12	15	5	18.تعمل المؤسسة على تشجيعك لبذل كل طاقتك اتجاه العمل	
منخفضة	0.821	2.48	/	/	/	/	/	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

يبين الجدول رقم(10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تمكين العاملين ودرجات متوسطاتها نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للتمكين الظاهري (2.75) وهو ذو درجة متوسطة وهذا ما يعني أن هناك تقصير في الجانب التطبيقي للتمكين الظاهري من قبل مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية قالمة.

- بلغ المتوسط الحسابي للتمكين السلوكي (2.41) وهو ذو درجة منخفضة، حيث نلاحظ أن جميع متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة منخفضة ماعدا العبارة الأولى فهي ذات درجة متوسطة، وعليه يمكن القول أن مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية قالمة لا تهتم كثيرا بالتمكين السلوكي لموظفيها.

- بلغ المتوسط الحسابي للتمكين حسب النتائج (2.48) إذا فهو أيضا ذو درجة منخفضة وما يمكن ملاحظته هو أن أغلب متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة منخفضة ماعدا العبارة الأخيرة التي كانت ذات درجة متوسطة، ومنه يمكننا ملاحظة أن المؤسسة لا تبدي اهتمام اتجاه التحسينات أو التغييرات في طرق أداء العمل من قبل الموظفين.

حيث نجد أن أعلى متوسط حسابي كان لعبارات التمكين الظاهري بدرجة متوسط أما فيما يخص التمكين السلوكي والتمكين حسب النتائج فكان ذات درجة منخفضة.

2. المتغير التابع: الرضا الوظيفي

الجدل رقم(11): درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحور الرضا الوظيفي

المحور	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإتجاه
	1.أشعر برضا عن عملي عند المشاركة في اتخاذ القرارات	11	25	3	1	0	1.85	0.662	منخفضة

منخفضة جدا	0.554	1.72	0	0	2	25	13	2. أشعر بالرضا عندما تتاح لي حرية التصرف في عملي	الرضا الوظيفي
منخفضة جدا	0.516	1.70	0	0	1	26	13	3. أشعر برضا عن عملي عندما تثق المؤسسة في قدرتي علي انجاز العمل	
منخفضة جدا	0.585	1.62	0	0	2	21	17	4. أشعر بالرضا عن نفسي عند نجاحي في حل مشاكل العمل	
متوسطة	0.873	2.17	1	1	10	20	8	5. أشعر بالرضا على ظروف العمل	
منخفضة	0.777	2.10	0	1	11	19	9	6. أشعر بالرضا عندما تقوم المؤسسة بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر	

منخفضة	0.712	1.82	0	1	4	22	13	7. عملي يمنحني شعور بتحقيق الذات
منخفضة	0.523	1.88	/	/	/	/	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج spss22

يبين الجدول رقم(11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرضا الوظيفي ودرجات متوسطاتها، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي قد بلغ (1.88) وهو ذو درجة منخفضة، كما نلاحظ أن معظم متوسطات عبارات هذا العنصر محصورة بين درجة منخفض ومنخفض جدا ماعدا العبارة الخامسة التي كانت ذات درجة متوسط.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة قمنا في هذا المطلب بإجراء بعض الاختبارات الاحصائية لثبات أو نفي الفرضيات.

أولاً- عرض نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام:

1. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(12): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	السلوكي, الظاهري, النتائج ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

المصدر: مخرجات برنامج spss22

يمثل الجدول رقم(12) خطوات تحليل الانحدار المتعدد والمتغيرات المستقلة التي تم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد، وتأثيرها على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والتي تمثلت في (التمكين الظاهري، السلوكي، حسب النتائج)، كما يوضح أن التحليل لم يستبعد أي متغير.

2. الارتباط الخطي:

جدول رقم (13): الارتباط الخطي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,350 ^a	,123	,050	,51007

a. Prédicteurs : (Constante), السلوكي, الظاهري, النتائج,

المصدر : : مخرجات برنامج spss22

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ وجود ارتباط ضعيف بين عناصر التمكين مجتمعة (التمكين الظاهري، التمكين السلوكي، تمكين حسب النتائج) والرضا الوظيفي لعينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.350، أما معامل التحديد المعدل فقد كانت قيمته 12.3% وهذا يعني أن 12.3% من المتغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي لعينة الدراسة تعود إلى عناصر التمكين وهي نسبة ضعيفة والباقي (87.7%) يرجع إلى عوامل أخرى.

3. تحليل التباين:

جدول رقم(14): تحليل التباين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,312	3	,437	1,681	,188 ^b
Résidus	9,366	36	,260		
Total	10,678	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), السلوكي, الظاهري, النتائج,

المصدر: مخرجات برنامج spss22

يتضح من الجدول رقم(14) وهو جدول تحليل التباين أن مستوى دلالة الاختبار للمتغيرات المستقلة الثلاث المدرجة في النموذج (التمكين الظاهري، السلوكي، حسب النتائج) تساوي 0.188 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية، أي أن النموذج الخطي هو نموذج غير مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

4. معاملات الانحدار:

الجدول رقم(15): معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta			
1 (Constante)	1,402	,346			4,053	,000
الظاهري	,390	,176	,508		2,220	,033
السلوكي	-,277	,221	-,378		-1,252	,218
النتائج	,030	,164	,047		,182	,857

a. Variable dépendante : الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج spss22

يبين الجدول رقم(15) معاملات معادلة الانحدار المتعدد الخاص بكل مرحلة تم فيها إدراج متغير مستقل ضمن النموذج حيث نجد في المراحل الثلاث جميع معاملات الانحدار الخاصة بالمتغيرات المدرجة في النموذج والتي تتمثل في القيم B والتي من خلالها يمكن تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى:

يشير الجدول رقم(15) إلى أن قيمة T لمتغير التمكين الظاهري بلغ 2.220 وبمستوى دلالة sig=0.033 أقل من 0.05 وهذا يعني معنوية معادلة الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية $H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الظاهري على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

وقبول الفرضية البديلة $H1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكين الظاهري على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الثانية:

نلاحظ بأن قيمة T لمتغير التمكين السلوكي بلغ -1.252 وبمستوى دلالة $\text{sig}=0.218$ وهي قيمة أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية $H0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين السلوكي على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ورفض الفرضية البديلة $H1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكين السلوكي على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الثالثة:

يتضح بأن قيمة T لمتغير التمكين حسب النتائج بلغ 0.182 وبمستوى دلالة $\text{sig}=0.857$ أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم معنوية معادلة الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية $H0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين حسب النتائج على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ورفض الفرضية البديلة $H1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكين حسب النتائج على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ومما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 1.402 + 0.390 * (\text{التمكين الظاهري})$$

حيث تم استبعاد كل من المتغير المستقل التمكين السلوكي و المتغير التمكين حسب النتائج لعدم دلالتهم إحصائياً.

خلاصة الفصل الثالث:

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد وكالة قادمة وذلك لمعرفة دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك بعد تحديد المجتمع الإحصائي عن طريق عينة مكونة من 40 موظف، واستعملنا كأداة للدراسة المقابلة مع مسؤول المستخدمين ورئيس مصلحة المحاسبة والمالية وموظفي مصلحة التقنية ومصلحة المنازعات وتمت هذه المقابلات بطريقة غير مهيكلة قصد الترحيب وشرح أهداف الدراسة وكذا التعرف على المؤسسة أكثر، واعتمدنا كذلك على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، وقد صممناه وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، وقمنا باختبار صدقه الظاهري كمرحلة أولى من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة، وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليه قمنا بتوزيعه، وبعد ذلك تم تفريغ الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS22 الذي ساعدنا في إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية الوصفية منها والاستدلالية ذات العلاقة بهدف الموضوع، ومن خلال إجابة الموظفين على أسئلة الاستمارة وبعد تفسيرها وتحليلها اتضح لنا أن المؤسسة لا تعتمد على أسلوب تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي وإنما يسود بها أسلوب الإدارة الكلاسيكي.

خاتمة



خاتمة:

أصبح للرضا الوظيفي دورا مؤثر ومتميز في تقدم المنظمات مما أدى لضرورة إيجاد الطرق والأساليب التي تضمن تحقيقه في المنظمة، وصولا إلى أهدافها، لذا عليها السعي لاستعمال التمكين ومحاولة إيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من الاستفادة منه من خلال محاولة فهمه والتحكم فيه حتى تتمكن من تفعيله والاستثمار فيه لبناء قاعدة متينة تمكنها من الارتقاء بالعمل.

فمن خلال معالجتنا لموضوع الدراسة المتمثل في دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي، والبحث الميداني لدى عينة من مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد ولإلية قائمة، تطرقنا إلى ما يخدم الدراسة من مفاهيم أساسية لكل من: التمكين والرضا الوظيفي، إضافة إلى تبيان العلاقة بين كلا المتغيرين، غير أن مفهوم التمكين في التحقيق الرضا الوظيفي لازال يواجه الكثير من الصعوبات وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى عدم الدراية بطرق وأساليب التمكين.

النتائج:

- بينت الدراسة عدم وجود علاقة خطية مباشرة بين التمكين والرضا الوظيفي، أي عدم صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي.
- إمكانية وجود علاقة بين التمكين والرضا الوظيفي عن طريق متغيرات وسيطية.
- كما بينت الدراسة أن التمكين الظاهري هو الذي يملك قوة تأثير على الرضا الوظيفي، في حين لم يكن للتمكين السلوكي والتمكين حسب النتائج تأثيرا على الرضا الوظيفي.
- تمكين العاملين هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتشاف المواهب والقدرات والتشجيع على تحمل المسؤوليات في المؤسسة.
- تحاول المؤسسة محل الدراسة تحقيق الرضا الوظيفي، إلا أنها لا تعطي أهمية كبيرة للتمكين وهذا بسبب عدم الدراية بطرق وأساليب التمكين.

- تسعى المؤسسة إلى توفير أكبر قدر من المعلومات والأدوات، إلا أنها لا تأبه كثيرا بالمخزون المعرفي الموجود لدى عاملها، وهذا يجعلها لا تستطيع مواكبة التطور (المعرفي، التكنولوجي،.....الخ)
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على توفير جو وظروف عمل ملائمة لحث العاملين على بذل كل طاقتهم اتجاه العمل إلا أنها مقيدة بقوانين صارمة، تفرضها الجريدة الرسمية والاتفاقيات الجماعية فهي لا تملك الحرية كاملة في التسيير.
- تعتمد هذه المؤسسة على البيروقراطية والديكتاتورية في تسييرها ولا تعتمد على عمالها في صنع القرار.

التوصيات:

- من خلال تحليل هذه الدراسة يمكن التوصل إلى التوصيات التالية:
- وجوب إعادة النظر في عملية إشراك العاملين عند اتخاذ القرارات ومنحهم دورا أساسيا فيها.
- ضرورة إعطاء أهمية لأساليب تمكين العاملين مما قد يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
- إعطاء الموظفين قدر كاف من الاستقلالية وحرية التصرف.
- ضرورة استخدام كشوف تقييم الأداء كوسيلة لرفع الروح المعنوية والثقة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.
- يجب على المؤسسة إعادة النظر في طريقة التعامل مع عمالها عبر المستويات الوظيفية المختلفة وإيجاد قنوات اتصال فعالة.

المصادر والمراجع



المصادر:

1. مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد "قائمة".

المراجع:

2. احمد محمد موسي، إدارة الأفراد والموارد البشرية (بين النظرية وتطبيق) مكتبة الوفاء القانونية، ط1، مصر، 2014.

3. الدغيايبي محمد بن زياد ، التمكين الإداري في المؤسسات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن عمان، 2018.

4. الصيرفي محمد: قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، مصر الإسكندرية، 2008.

5. برنوطي سعاد نايف: إدارة الموارد البشرية، مركز يزيد للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2001.

6. بلا غماس بركة، التمكين التنظيمي وواقعه في المؤسسة الجزائرية، ألفا للوثائق، ط1، قسنطينة الجزائر، 2019.

7. حسين موسى قاسم ، عباس الخفاجي ، استراتيجية التمكين التنظيمي، (لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة) دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.

8.رامي جمال اندراوس ، عادل سالم معاوية ، الإدارة بثقة وتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة ، ط1، الأردن، 2008.

9. رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ لنشر وتوزيع، الرياض، 2009.

10. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة لطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2002

11. سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2008.
12. صالح محمد فاتح، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2004
13. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوي التمكين التنظيمي(أسلوب كمي تحليلي)، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2013.
14. عماد على المهرات، اثر التمكين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان، ط1، الأردن، 2010
15. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000
16. عبيدة عبد الحميد، الحرية الاقتصادية و الإنتاجية الكلية بين دوافع الإبداع و منابع التمكين، دار الأيام للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2016
17. د. عثمان محادين، القيادة التبادلية و التحولية و الرضا الوظيفي، دار كنوز للمعرفة، ط1، عمان الأردن، 2016
18. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين، مدخل لتحسين و التكوين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر القاهرة، 2003.
19. محمد احمد سليمان: سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي " قيم وأخلاقيات الأعمال، دار ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001.
20. د. محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" دار الوفاء أدنيا لطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 2007.
21. ناصر محمد العديلي، السلوك التنظيمي، منظور علمي مقارنة، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية 1990.
22. زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009.

23. يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العالمية لتنمية الإدارية، ط2، الأردن، 2009.

المجلات:

24. أمينة عبد الحليم خدام وآخرون استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية علي مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة عمان ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن، 2020.

المذكرات:

25. بزازي فاطمة الزهراء، زدوري أسماء، دور تمكين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات البنكية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية تخصص إقتصاد بنكي، جامعة 8ماي 1945 قالة 2014/2013

26. شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009

المواقع الالكترونية:

27. <http://www.cnr.dz>

الملاحق



الملحق رقم(1): الاستبيان.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8ماي 1945 * قالمة *



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سيدتي / سيدي تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم استبانة هدفها جمع المعلومات لأغراض البحث العلمي فيما يخص موضوع " دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي " دراسة عينة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة قالمة والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارة تخصص تسويق الخدمات.

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان وذلك بوضع إشارة X في المكان المناسب، ونأمل منكم الإجابة بكل موضوعية ودقة لما له من أهمية في دراستنا هاته وللبحث العلمي في مجال تسويق الخدمات.

ونعلمكم بأن المعلومات المقدمة لن تستعمل خارج أغراض هاته الدراسة، كما ستحظى بالسرية التامة .

وأخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذ/الدكتور:

من إعداد الطالبتان:

* بلبخاري سامي.

* بوشلخة حياة.

* بن عمارة أمال

❖ المحور الأول: بيانات شخصية ومعلومات أولية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة

30-40 سنة

40-50 سنة

50 سنة فما فوق

3. الحالة الاجتماعية: أعزب(ة) متزوج(ة)

4. المؤهل العلمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات أخرى

5. سنوات العمل (خبرة مهنية)

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

15 فأكثر

❖ المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمدى اهتمام

المؤسسة بتمكين العاملين

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب من وجهة نظرك.

اولا: التمكين الظاهري

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم المؤسسة بإشراكك في اتخاذ القرارات					
2	يمكن اتخاذ قرارات دون الرجوع لمسؤولك المباشر					
3	تمنحك المؤسسة الفرصة لتنفيذ اقتراحاتك					
4	تعطيك المؤسسة حرية اتخاذ الاجراءات الازمة لإنجاز مهامك					
5	لديك الاستقلالية وحرية التصرف في انجاز عملك					
6	تمنحك المؤسسة فرصة ابداء رأيك في الأعمال					

ثانيا: التمكين السلوكي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	تحرص المؤسسة على إشراكك في حل المشاكل					
8	تثق المؤسسة بقدراتك في العمل وتستعين بك					
9	تسمح المؤسسة باقتراحك تحسينات تخص وظيفتك.					
10	تمنحك المؤسسة حرية حل المشاكل التي قد تصادفك.					
11	تتيح لك المؤسسة مختلف البيانات لإنجاز مهامك					
12	تسعى المؤسسة إلى خلق ثقافة العمل الجماعي					
13	يسمح العمل الجماعي باكتساب مهارات فردية جديدة.					

ثالث: التمكين حسب النتائج

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تتمن المؤسسة وتقدر أفكارك في حل مشاكل العمل					
15	توفر المؤسسة مختلف الأدوات والموارد لإنجاز مهامك					

					16	تتيح المؤسسة فرص للاستفادة من مهارتك
					17	تقوم المؤسسة بإنجاز كشف لتقييم أدائك
					18	تعمل المؤسسة على تشجيعك لبذل كل طاقتك اتجاه العمل

❖ المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	أشعر بالرضا عن عملي عند المشاركة في اتخاذ القرارات.					
20	أشعر بالرضا عندما تتاح لي حرية التصرف في عملي					
21	أشعر بالرضا عن عملي عندما تثق المؤسسة في قدرتي على إنجاز العمل.					
22	أشعر بالرضا عن نفسي عند نجاحي في حل مشاكل العمل					
23	أشعر بالرضا على ظروف العمل					
24	أشعر بالرضا عندما تقوم المؤسسة بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر					
25	عملي يمنحني شعور بتحقيق الذات.					

ملحق (2): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss22

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	25

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 X4 X5 م1 م2 م3 م4 م5 م6 م7 م8 م9 م10 م11
 السلوكي الظاهري م12 م13 م14 م15 م16 م17 م18 م19 م20 م21 م22 م23 م24 م25
 الوظيفي النتائج

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجنس	40	1,5250	,50574
العمر	40	2,8750	1,06669
الحالة الاجتماعية	40	1,7750	,42290
المؤهل العلمي	40	3,6750	,79703
سنوات العمل	40	3,1500	1,07537
تهتم المؤسسة بإشراكك في اتخاذ القرارات	40	2,7500	1,03155
يمكن اتخاذ قرارات دون الرجوع لمسؤولك المباشر	40	3,8000	,93918
تمنحك المؤسسة الفرصة لتنفيذ مقترحاتك	40	2,7000	,96609
تعطيك المؤسسة حرية اتخاذ الاجراءات اللازمة لإنجاز مهامك	40	2,3500	,83359
لديك الاستقلالية وحرية التصرف في انجاز عملك	40	2,4250	,90263
تمنحك المؤسسة فرصة ابداء رأيك في الأعمال	40	2,5000	,87706
تحرص المؤسسة على إشراكك في حل المشاكل	40	2,7500	1,05612
تثق المؤسسة بقدراتك في العمل وتستعين بك	40	2,4000	,90014
تسمح المؤسسة باقتراحك تحسينات تخص وظيفتك	40	2,4750	,98677
تمنحك المؤسسة حرية حل المشاكل التي قد تصادفك	40	2,5500	1,03651
تتيح لك المؤسسة مختلف البيانات لإنجاز مهامك	40	2,3250	,85896
تسعى المؤسسة إلى خلق ثقافة العمل الجماعي	40	2,2500	1,05612
يسمح العمل الجماعي باكتساب مهارات فردية جديدة	40	2,1500	,94868
تتمن المؤسسة وتقدر افكارك في حل مشاكل العمل	40	2,5250	,93336
توفر المؤسسة مختلف الادوات وموارد لإنجاز مهامك	40	2,1500	1,00128
تتيح المؤسسة فرص لاستفادة من مهاراتك	40	2,5250	1,03744
تقوم المؤسسة بإنجاز كشف لتقييم ادائك	40	2,5500	1,03651

تعمل المؤسسة على تشجيعك لبذل كل طاقاتك اتجاه العمل	40	2,6500	1,09895
اشعر بالرضا عن عملي عند المشاركة في اتخاذ القرارات	40	1,8500	,66216
أشعر بالرضا عندما تتاح لي حرية التصرف في عملي	40	1,7250	,55412
أشعر بالرضا عن عملي عندما تثق المؤسسة في قدرتي على انجاز العمل	40	1,7000	,51640
أشعر بالرضا عن نفسي عند نجاحي في حل مشاكل العمل	40	1,6250	,58562
أشعر بالرضا على ظروف العمل	40	2,1750	,87376
أشعر بالرضا عندما تقوم المؤسسة بتشجيعي على تحمل مسؤوليات أكبر	40	2,1000	,77790
عملي يمنحني شعورا بتحقيق الذات	40	1,8250	,71208
التمكين الظاهري	40	2,7542	,68040
التمكين السلوكي	40	2,4143	,71524
التمكين حسب النتائج	40	2,4800	,82126
الرضا الوظيفي	40	1,8833	,52325
N valide (liste)	40		

FREQUENCIES VARIABLES=x1 x2 x3 X4 X5 م1 م2 م3 م4 م5 م6 م7 م8 م9 م10 م11 م12
 م13 م14 م15 م16 م17 م18 م19 م20 م21 م22 م23 م24 م25
 /ORDER=ANALYSIS.

Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	19	47,5	47,5	47,5
أنثى	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	4	10,0	10,0	10,0
سنة 30-40 من	13	32,5	32,5	42,5
سنة 40-50 من	10	25,0	25,0	67,5
فوق فما سنة 50	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	9	22,5	22,5	22,5
متزوج	31	77,5	77,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	3	7,5	7,5	7,5
ثانوي	12	30,0	30,0	37,5
جامعي	20	50,0	50,0	87,5
أخري دراسات	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

سنوات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	5	12,5	12,5	12,5
سنوات 10 الى 5 من	5	12,5	12,5	25,0
سنة 15 الى 10 من	9	22,5	22,5	47,5
فاكثر 15	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بإشراكك في اتخاذ القرارات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	3	7,5	7,5	7,5
موافق	15	37,5	37,5	45,0
محايد	14	35,0	35,0	80,0
موافق غير	5	12,5	12,5	92,5
بشدة موافق غير	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يمكن اتخاذ قرارات دون الرجوع لمسؤولك المباشر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,5	2,5	2,5
بشدة موافق	4	10,0	10,0	12,5
موافق	4	10,0	10,0	22,5
محايد	24	60,0	60,0	82,5
موافق غير	7	17,5	17,5	100,0
بشدة موافق غير				
Total	40	100,0	100,0	

تعطيك المؤسسة حرية اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنجاز مهامك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	5,0	5,0	5,0
بشدة موافق	28	70,0	70,0	75,0
موافق	5	12,5	12,5	87,5
محايد	4	10,0	10,0	97,5
موافق غير	1	2,5	2,5	100,0
بشدة موافق غير				
Total	40	100,0	100,0	

تمنحك المؤسسة الفرصة لتنفيذ مقترحاتك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	5,0	5,0	5,0
بشدة موافق	18	45,0	45,0	50,0
موافق	12	30,0	30,0	80,0
محايد	6	15,0	15,0	95,0
موافق غير	2	5,0	5,0	100,0
بشدة موافق غير				
Total	40	100,0	100,0	

لديك الاستقلالية وحرية التصرف في انجاز عملك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	3	7,5	7,5	7,5
موافق	24	60,0	60,0	67,5
محايد	7	17,5	17,5	85,0
موافق غير	5	12,5	12,5	97,5
بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تمنحك المؤسسة فرصة ابداء رأيك في الاعمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	3	7,5	7,5	7,5
موافق	20	50,0	50,0	57,5
محايد	12	30,0	30,0	87,5
موافق غير	4	10,0	10,0	97,5
بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على اشراكك في حل المشاكل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
بشدة موافق	2	5,0	5,0	5,0
موافق	19	47,5	47,5	52,5
محايد	9	22,5	22,5	75,0
موافق غير	7	17,5	17,5	92,5
بشدة موافق غير	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تثق المؤسسة بقدراتك في العمل وتستعين بك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	7,5	7,5	7,5
بشدة موافق	24	60,0	60,0	67,5
موافق	9	22,5	22,5	90,0
محايد	2	5,0	5,0	95,0
موافق غير	2	5,0	5,0	100,0
بشدة موافق غير				
Total	40	100,0	100,0	

تسمح المؤسسة باقتراحك تحسينات تخص وظيفتك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	10,0	10,0	10,0
بشدة موافق	21	52,5	52,5	62,5
موافق	9	22,5	22,5	85,0
محايد	4	10,0	10,0	95,0
موافق غير	2	5,0	5,0	100,0
بشدة موافق غير				
Total	40	100,0	100,0	

تمنحك المؤسسة حرية حل المشاكل التي قد تصادفك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	15,0	15,0	15,0
بشدة موافق	15	37,5	37,5	52,5
موافق	11	27,5	27,5	80,0
محايد	7	17,5	17,5	97,5
موافق غير	1	2,5	2,5	100,0
بشدة موافق غير				
Total	40	100,0	100,0	

نتائج لك المؤسسة مختلف البيانات لإنجاز مهامك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	7,5	7,5	7,5
بشدة موافق	27	67,5	67,5	75,0
موافق	5	12,5	12,5	87,5
محايد	4	10,0	10,0	97,5
موافق غير	1	2,5	2,5	100,0
بشدة موافق غير				
Total	40	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة الى خلق ثقافة العمل الجماعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	20,0	20,0	20,0
بشدة موافق	22	55,0	55,0	75,0
موافق	4	10,0	10,0	85,0
محايد	4	10,0	10,0	95,0
موافق غير	2	5,0	5,0	100,0
بشدة موافق غير				
Total	40	100,0	100,0	

يسمح العمل الجماعي باكتساب مهارات فردية جديدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	22,5	22,5	22,5
بشدة موافق	21	52,5	52,5	75,0
موافق	6	15,0	15,0	90,0
محايد	3	7,5	7,5	97,5
موافق غير	1	2,5	2,5	100,0
بشدة موافق غير				
Total	40	100,0	100,0	

تثمن المؤسسة وتقدر افكارك في حل مشاكل العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	4	10,0	10,0	10,0
	موافق	18	45,0	45,0	55,0
	محايد	12	30,0	30,0	85,0
	موافق غير	5	12,5	12,5	97,5
	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توفر المؤسسة مختلف الادوات وموارد لإنجاز مهامك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	8	20,0	20,0	20,0
	موافق	25	62,5	62,5	82,5
	محايد	2	5,0	5,0	87,5
	موافق غير	3	7,5	7,5	95,0
	بشدة موافق غير	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتيح المؤسسة فرص لاستفادة من مهاراتك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	5	12,5	12,5	12,5
	موافق	18	45,0	45,0	57,5
	محايد	10	25,0	25,0	82,5
	موافق غير	5	12,5	12,5	95,0
	بشدة موافق غير	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بانجاز كشف لتقييم ادائك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	5	12,5	12,5	12,5
	موافق	17	42,5	42,5	55,0
	محايد	11	27,5	27,5	82,5
	موافق غير	5	12,5	12,5	95,0
	بشدة موافق غير	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تشجيعك لبذل كل طاقاتك اتجاه العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	5	12,5	12,5	12,5
	موافق	15	37,5	37,5	50,0
	محايد	12	30,0	30,0	80,0
	موافق غير	5	12,5	12,5	92,5
	بشدة موافق غير	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

اشعر بارضا عن عملي عند المشاركة في اتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق	11	27,5	27,5	27,5
	موافق	25	62,5	62,5	90,0
	محايد	3	7,5	7,5	97,5
	موافق غير	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

اشعر بالرضا عندما تتاح لي حرية التصرف في عملي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	13	32,5	32,5	32,5
موافق	25	62,5	62,5	95,0
محايد	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

اشعر بالرضا عم عملي عندما تثق المؤسسة في قدرتي علي انجاز العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	13	32,5	32,5	32,5
موافق	26	65,0	65,0	97,5
محايد	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

اشعر بالرضا عن نفسي عند نجاحي في حل مشاكل العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	17	42,5	42,5	42,5
موافق	21	52,5	52,5	95,0
محايد	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

اشعر بالرضا على ظروف العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	8	20,0	20,0	20,0
موافق	20	50,0	50,0	70,0
محايد	10	25,0	25,0	95,0
موافق غير	1	2,5	2,5	97,5
بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

اشعر بالرضا عندما تقوم المؤسسة بتشجيعي علي تحمل مسؤوليات اكبر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	9	22,5	22,5	22,5
موافق	19	47,5	47,5	70,0
محايد	11	27,5	27,5	97,5
موافق غير	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

عملي بمنحني شعور بتحقيق الذات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق	13	32,5	32,5	32,5
موافق	22	55,0	55,0	87,5
محايد	4	10,0	10,0	97,5
موافق غير	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

```
EXAMINE VARIABLES=م1 م2 م3 م4 م5 م6 م7 م8 م9 م10 م11 م12 م13 م14 م15 م16
م17 م18 م19 م20 م21 م22 م23 م24 م25
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

```
EXAMINE VARIABLES=الوظيفي النتائج السلوكي الظاهري
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الوظيفي
/METHOD=STEPWISE .النتائج السلوكي الظاهري

```

Régression

Avertissements

Aucune variable n'a été saisie dans l'équation .

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الوظيفي
/METHOD=ENTER .النتائج السلوكي الظاهري

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الظاهري, النتائج السلوكي ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : الوظيفي
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,350 ^a	,123	,050	,51007

- a. Prédicteurs : (Constante), السلوكي, الظاهري, النتائج

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,312	3	,437	1,681	,188 ^b
Résidus	9,366	36	,260		
Total	10,678	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), السلوكي, الظاهري, النتائج

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,402	,346		4,053	,000
الظاهري	,390	,176	,508	2,220	,033
السلوكي	-,277	,221	-,378	-1,252	,218
النتائج	,030	,164	,047	,182	,857

a. Variable dépendante : الوظيفي

المخلص



المخلص:

تهدف الدراسة إلى تبيان دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد قالمة

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، بالاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات عن عينة الدراسة، وقد بلغ عدد العينة 40 فردا، وقد تم استرجاع كافة الاستبيانات الموزعة وبعد فحصها تبين أنها صالحة للتحليل الإحصائي ولغرض الدراسة، وحددت متغيرات الدراسة التمكين كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، مستخدمة في ذلك الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط الخطي، نموذج الانحدار الخطي المتعدد، اختبار ألفا كرونباخ معامل الانحدار، تحليل التباين.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتمكين عامة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.48 وهي درجة منخفضة ولدى اختبار الفرضيات أثبتت صحتها بأنه لا يوجد أثر للتمكين على الرضا الوظيفي لدى عينة من مؤسسة الصندوق الوطني قالمة، بمساهمة بلغت 12.3% في المتغيرات التي تحدث على الرضا الوظيفي تعود إلى عناصر التمكين وهي نسبة مساهمة ضعيفة، وكذلك أظهرت الدراسات أن التمكين الظاهري يؤثر على الرضا الوظيفي بينما التمكين السلوكي والتمكين حسب النتائج لا يؤثران على الرضا الوظيفي، وانتهت إلى نتيجة مفادها عدم وجود علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي.

الترجمة:

The study aims to show the role of empowerment in achieving job satisfaction among a sample of the National Pension Fund Foundation, Guelma
Where the study relied on the descriptive analytical approach, using the questionnaire as a main tool for collecting data on the study sample, and the number of the sample was 40 individuals, and all distributed questionnaires were retrieved and after examination, it was found that they are valid for statistical analysis and for the purpose of the study, and the study variables identified empowerment as an independent variable and job satisfaction as a variable Followed, using statistical methods such as arithmetic means, standard deviations, linear correlation coefficients, multiple linear regression model, Cronbach's alpha test, regression coefficient, analysis of variance.

The study reached several results, the most prominent of which is the lack of interest of the institution under study in empowerment in general, where the general arithmetic average reached 2.48, which is a low degree. When testing the hypotheses, they proved their validity that there is no effect of empowerment on job satisfaction among a sample of the National Fund Foundation Guelma, with a contribution of 12.3% in the variables. The study showed that virtual empowerment affects job satisfaction, while behavioral empowerment and empowerment according to results do not affect job satisfaction, and concluded with the conclusion that there is no positive relationship between empowerment and job satisfaction.

الكلمات المفتاحية:

تمكين، تمكين ظاهري، تمكين سلوكي، تمكين حسب النتائج، الرضا الوظيفي، مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.