

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز

دراسة ميدانية على عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس تخصص العمل والتنظيم

الأستاذ المشرف: شنة محمد رضا

الطالب: سراوي محمد الجموعي

الرقم	الاسم واللقب	المؤسسة	الصفة
01	اسعادي فارس	جامعة الوادي	رئيسا
02	شنة محمد رضا	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
03	جوادي يوسف	جامعة محمد خيضر بسكرة	ممتحناً
04	بوبكر منصور	جامعة الوادي	ممتحناً
05	حمامة عمار	جامعة الوادي	ممتحناً
06	بلهوشات الشافعي	جامعة تبسة	ممتحناً

الموسم الجامعي: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز

دراسة ميدانية على عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس تخصص العمل والتنظيم

الأستاذ المشرف: شنة محمد رضا

الطالب: سراوي محمد الجموعي

الرقم	الاسم واللقب	المؤسسة	الصفة
01	اسعادي فارس	جامعة الوادي	رئيسا
02	شنة محمد رضا	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
03	جوادي يوسف	جامعة محمد خيضر بسكرة	ممتحناً
04	بوبكر منصور	جامعة الوادي	ممتحناً
05	حمادة عمار	جامعة الوادي	ممتحناً
06	بلهوشات الشافعي	جامعة تبسة	ممتحناً

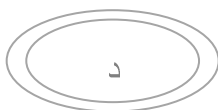
الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ

آل عمران 159

إهداء



الشكر و التقدير

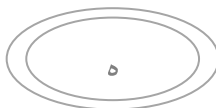
ونحن نضع اللمسات الأخيرة لهذا المجهود المتواضع لا يفوتني أن أتوجه بأعظم وأسمى معاني الشكر والعرفان، إلى من كان الوجه والناصح وعلمي أن المعاونة في البحث فسحة في رحاب العلم، إلى المشرف

الكريم الأستاذ: شنة محمد رضا

كما أتقدم بالشكر إلى الجزيل إلى جميع الأساتذة وعلى رأسهم الأستاذ أحمد فرحات والأستاذ بوبكر منصور الرجل الطيب الذي سهل لنا سبيل الوصول الى المعلومة وبكل تواضع، كما أشكر لجنة المناقشة لسعة صبرهم على مناقشة العمل، وكل من ساهم معنا من قريب أو بعيد ومدّ لنا يد العون كي يرى هذا

العمل النور

إلى كل هؤلاء شكر وامتنان



المخلص:

تهدف الدراسة الى معرفة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري ودافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي والمقدار قوامها 218 مفردة، تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي بأساليب الاستكشاف والارتباط والمقارن، ولأجل معالجة المعطيات المستمدة من الميدان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v25)، بالأساليب التالية: المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط بيرسون و (T-test) ومعامل التباين (ANOVA)، وتم التوصل الى النتائج التالية:

- مستوى التمكين الإداري مرتفع.
- مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع.
- توجد علاقة بين تفويض السلطة والدافعية للإنجاز.
- توجد علاقة بين التدريب والدافعية للإنجاز.
- توجد علاقة بين اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز.
- توجد علاقة بين العمل الجماعي والدافعية للإنجاز.
- لا توجد فروق دالة احصائية في التمكين الإداري تعزى للجنس.
- لا توجد فروق دالة احصائية في التمكين الإداري تعزى للخبرة.
- لا توجد فروق دالة احصائية في الدافعية تعزى للجنس.
- توجد فروق دالة احصائية في الدافعية تعزى للخبرة.

Abstract:

The study aims to find out the relationship between the dimensions of administrative empowerment and the motivation for achievement among a sample of university administration staff at the University of the valley, which is 218 individuals, the research was based on the descriptive approach with methods of exploration, correlation and comparison, and in order to process the data derived from the field, the statistical package program for Social Sciences (spss v25) was used, using the following methods: arithmetic mean, Pearson correlation coefficient, (T-test) and coefficient of variation (ANOVA), and the following results were reached:

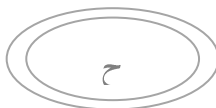
- The level of administrative empowerment is high.
- The level of motivation for achievement is high.
- There is a relationship between delegation of authority and motivation for achievement.
- There is a relationship between training and motivation for achievement.
- There is a relationship between decision-making and motivation for achievement.
- There is a relationship between teamwork and motivation for achievement.
- There are no statistically significant differences in administrative empowerment attributable to gender.



-There are no statistically significant differences in administrative empowerment due to experience

-There are no statistically significant differences in motivation attributable to sex.

- There are statistically significant differences in motivation attributable to experience.



فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
د	الاهداء
هـ	تقدير وشكر
و	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ط	فهرس المحتويات
س	الجداول
1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	إشكالية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	مجالات الدراسة
10	التعاريف الاجرائية
12	الدراسات السابقة
26	التعقيب عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التمكين الاداري	
30	التمهيد
31	آيات ذكر التمكين في القران
32	التأصيل اللغوي لمفهوم التمكين
32	التأصيل الاصطلاحي لمفهوم التمكين الإداري

33	تعريف التمكين الإداري:
36	الفرق بين التمكين وبعض المصطلحات القريبة منه:
36	الفرق بين التمكين والتفويض:
38	التمكين والابداع:
38	التمكين والاندماج:
39	الأسباب التي تؤدي الى تبني سياسة التمكين:
40	معادلة التمكين:
41	أنواع التمكين:
45	الاتجاهات المعاصرة لاستراتيجية التمكين:
49	مبادئ التمكين الإداري:
51	أبعاد التمكين الإداري:
54	مرحل التمكين الإداري:
57	أهم المؤشرات على فعالية التمكين:
58	فوائد التمكين الإداري:
61	علاقة التمكين بالفكر الإداري:
61	النظريات الكلاسيكية لدراسة التمكين.
64	النظريات الحديثة في الإدارة:
67	نماذج التمكين الإداري:
78	أهم معوقات تطبيق التمكين الإداري على مستوى المنظمة
79	بيئة التمكين الإداري:
80	ضمانات نجاح عملية التمكين الإداري
81	واقع التمكين في العالم الإسلامي والعربي
81	التمكين في العالم الإسلامي
81	التمكين في البيئة العربية
78	التمكين في البيئة الجزائرية
84	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز	

86	تمهيد
86	أولاً: الدافع والدافعية
87	مفهوم الدوافع
90	أنواع الدوافع
90	بعض التقسيمات الأخرى للدوافع
93	علاقة الدافع بالسلوك:
93	أهمية الدافع
94	الدافعية والدوبامين
95	ثانياً: مفهوم الدافعية للإنجاز
98	أهم مؤشر الأفراد مرتفعي دافع الإنجاز
99	أبعاد الدافعية للإنجاز
100	أنواع دافعية الإنجاز
101	أهم النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز
101	نظرية سلم الحاجات لماسلو
104	نظرية اتكنسون
106	نظرية لماكلياند
108	نظرية العدالة – أدامز –
109	نظرية التوقع – نفروم – 1964
111	نظرية العاملين لهيرزبارغ
113	نظرية (y, x) لدوغلاس ماكجروجر
114	نظرية العزو
116	نظرية الأهداف
117	نظرية (z)
117	النموذج المتكامل للدافعية
119	العوامل المؤثرة في مستويات الدافع للإنجاز
120	أهم المقاييس التي استعملت في قياس الدافعية
123	كيف ينظر الإسلام لموضوع دافعية الإنجاز

125	كيف ننمي دافعية الإنجاز
127	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
129	تمهيد
130	المنهج المستعمل
130	الدراسة الاستطلاعية
132	الخصائص السيكمترية للأدوات المستعملة
139	الدراسة الأساسية
141	الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس: تحليل وتفسير النتائج	
144	تمهيد
145	عرض ومناقشة إجابة التساؤل الأول
147	عرض ومناقشة إجابة التساؤل الثاني
150	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الإجرائية الأولى
151	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الإجرائية الثانية
153	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الإجرائية الثالثة
154	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الإجرائية الرابعة
155	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الإجرائية الخامسة
157	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الإجرائية السادسة
158	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الإجرائية السابعة
160	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الإجرائية الثامنة
161	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

الصفحة	فهرس الجداول
38	الجدول (1) يمثل الفرق بين التمكن والتفويض
44	جدول (2) يمثل أنواع التمكن حسب عديد العلماء
54	جداول (3) أبعاد التمكن

103	جدول رقم (4) يوضح شرح لنظرية ماسلو للحاجات في مجال العمل
104	جدول رقم (5) النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للإنجاز
114	الجدول رقم (6) يوضح الفرق بين نظرية (x) ونظرية (y)
131	الجدول (7) توزيع افراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس
133	جدول (8) يوضح علاقة بعد تفويض السلطة بالتمكين
134	جدول (9) يوضح علاقة بعد التدريب بالتمكين
135	جدول (10) يوضح علاقة بعد اتخاذ القرار بالتمكين
135	جدول (11) يوضح علاقة بعد فريق العمل بالتمكين
136	جدول (12) يوضح ثبات مقياس التمكين
138	جدول (13) معامل الثبات للمقياس لعينة الذكور
139	جدول (14) معامل الثبات للمقياس لعينة الاناث
138	جدول (15) يمثل صدق استبيان الدافعية للإنجاز
139	جدول (16) يمثل ثبات استبيان الدافعية للإنجاز
140	جدول (17) يمثل خصائص العينة حسب الجنس
140	جدول (18) يمثل خصائص العينة حسب الخبرة
145	جدول (18) يوضح مستوى التمكين الإداري
148	جدول (20) يوضح مستوى الدافعية للإنجاز
150	جدول (21) يوضح العلاقة بين بعد التمكين المتمثل في تفويض السلطة والدافعية للإنجاز
151	جدول (22) يوضح العلاقة بين بعد التمكين المتمثل في العمل الجماعي والدافعية للإنجاز
152	جدول (23) يوضح العلاقة بين بعد التمكين المتمثل في التدريب والدافعية للإنجاز
154	جدول (24) يوضح علاقة بين بعد التمكين المتمثل في بعد اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز
156	جدول (25) يوضح فروق في التمكين الاداري تعزى لمتغير الخبرة
157	جدول (26) يوضح فروق في التمكين الاداري تعزى لمتغير الجنس
158	جدول (27) يوضح فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس

160	جدول (28) يوضح فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة
-----	--

الصفحة	فهرس الاشكال
45	شكل (1): يوضح التنظيم الهيكلي المقلوب
58	الشكل (2) : خطوات التمكين الأساسية
68	الشكل (3) يوضح نموذج العوامل المؤثرة لكونجر وكاننجو 1988
72	الشكل (4) يمثل انموذج المدهون
74	الشكل (5) : نموذج استثارة الدافعية لفوجت وموريل
76	شكل (6) يوضح تصور (Thomas & Betty) للنموذج الادراكي
77	الشكل (7) يوضح نموذج سبرينزر
89	شكل (8) يبين العلاقة بين المفاهيم: الحاجة والدافع والباعث
92	شكل (9) يمثل تقسيم الدوافع المتعددة
101	الشكل (10) هرم الحاجات لماسلو
108	الشكل (11) نموذج استثارة الدافعية حسب ماكليلاند
110	الشكل (12) يوضح الرسم المبسط لنظرية التوقع
118	الشكل (13) يمثل النموذج المتكامل للدافعية حسب (اندرو ومارك)

المقدمة:

تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات التي تتفاعل مع المحيط، فهي دائمة التأثر والتأثير فهي وليدة المجتمع، وهي أيضا من تؤطره وتصنع النخبة فيه سواء على الصعيد الوظيفي أو السياسي أو الفكري، وعلى هذا الأساس تضمنت الجامعة رسالة تسعى لتجسيدها. كما تلعب دورا محوريا في عملية تكوين المجتمع وتطوير أفراده، وتعمل على توسيع افاق المعرفة والثقافة فيه من خلال تكوين إطارات وكوادر في كافة التخصصات.

والجامعة الجزائرية ليست في معزل عن العالم أو المجتمع فهي منوطة بدورها المتمثل في دفع عجلة التنمية وتحقيق الرفاهية والوصول بالوطن الى اعلى درجات الرقي والتطور. أما على صعيد البنية التكوينية فتتكون بهيكلية تنظيمية تمتاز بها عن غيرها، حيث تتكون من عدة أقسام وأبرزهم إدارة الموارد البشرية، ويلعب الأخير دوراً جوهرياً، لأنه يقوم على العامل البشري والذي بمثابة رأس مال المنظمة الرئيسي، حيث يهتم بكل ما من شأنه أن يبني يد عاملة مؤهلة، بداية من اختيار الفرد مناسب إلى توظيفه وتدريبه وكل ما يرسم مساراً مهنيّاً مناسباً له، فتعتمد المنظمة الى تمكينه مرة وتفويضه مرات من أجل خلق مناخ مناسب وبيئة تسمح له أن يطور مهارته وكفاءته على الوجه الأكمل وأن يكون ملتزماً في عمله وراضياً من جهة ومن جهة أخرى يدفعه الى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه، وفي مأمن من الصراع التي قد ينعكس تأثيرها على كل الأطراف.

ولكي تكون الجامعة خالية من الأمراض التنظيمية والمهنية، وتقدم رسالتها على أكمل وجه، وأن تتبوأ مستويات عالية، وأن تحتل الرتب الرفيعة والمرموقة بين باقي الجامعات ارتأيت في دراستي أن أركز على البحث في العلاقة بين التمكين الإداري بالدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي جامعة الشهيد حمة لخضر بولاية الوادي.

حيث تكونت هذه الدراسة من جانبين: جانب نظري وآخر تطبيقي.

1- الجانب النظري: وتكون من ثلاثة فصول وهي:

- **الفصل الأول:** تطرقنا فيه الى إطار الدراسة بشكل عام، وفي مقدمتها الإشكالية وما احتوت عليه من تساؤلات، وعرضنا أهم ما رأيناه من حلول مؤقتة لتلك التساؤلات متمثلة في فرضيات، وحددنا مصطلحات الدراسة، والهدف من الدراسة وأهميتها وعرجنا بعد ذلك الى ذكر أهم الدراسات التي تناولت الموضوع وذكرنا أهم ما اتفقت فيه الدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات وما اختلفت.

- **الفصل الثاني:** عنوانه التمكين الإداري

تطرقنا فيه الى التأصيل اللغوي لمتغير التمكين ومفهومه الاصطلاحي، كما حاولنا أن نبرز الفرق بين المصطلح وبعض المصطلحات المتشابهة معه كالتفويض والابداع والاندماج، ثم ذكر أهم الأسباب التي تؤدي بالمنظمة أن تنتهج سياسة التمكين، وانتقلنا بعده الى ذكر أنواعه وأهم مبادئه وأبعاده كما ذكرنا بعض الاتجاهات المعاصرة لاستراتيجية التمكين، وعرضنا وجهة نظر النظريات انطلاقاً من النظريات الكلاسيكية وصولاً الى الحديثة، كما ذكرنا أيضاً أهم ما يضمن نجاح عملية التمكين وبيننا أهم ما يعمل على إعاقة العملية على مستوى المنظمة. وحاولنا في نهاية الفصل أن نقف على واقع التمكين في عالمنا العربي والإسلامي، كما ذكرنا واقعه على المستوى الوطني.

- **الفصل الثالث:** يحمل عنوان الدافعية للإنجاز

استهل الفصل الثالث بمفهوم الدوافع وأنواعها وبعض تقسيماتها، كما أظهرنا علاقة الدوافع بالسلوك الإنساني. ثم انتقلنا الى دافعية الإنجاز بذكر مفهومها وما يتميز به الافراد مرتفعي الدافعية على غيرهم من الموظفين، ثم ذكرنا أبعاد الدافعية للإنجاز وأنواعها وكذا أهم ما فسرتة النظريات لها. وحاولنا أن نعطي النموذج المتكامل لها، ثم ذكرنا العوامل المؤثرة على مستوياتها وأهم المقاييس المستعملة في ذلك من عربية وأجنبية لنقف في الأخير على كيفية تنميتها.

- **2- الجانب التطبيقي:** وتكون من فصلين

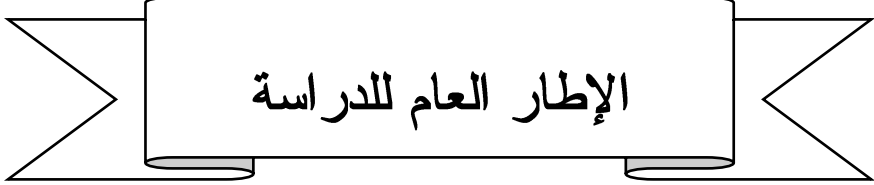
- **الفصل الرابع:** عنوانه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

بداية تم ذكر المنهج المستعمل في الدراسة وأظهرنا الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، كما تم في هذا الفصل وصف العينة وذكر أهم الأدوات التي استعملناها في الدراسة مع ذكر أهم

الأساليب الإحصائية المطبقة واختبرنا الخصائص السيكو مترية للأدوات والوقوف على مدى صلاحيتها لقياس الدراسة بحساب صدقها ودرجة ثباتها.

- **الفصل الخامس:** وتطرقنا فيه الى تفسير النتائج المتحصل عليها ومدى مطابقتها بالنتائج التي سبقتها.

وختمنا دراستنا باستنتاج عام مع اقتراح مجموعة من التوصيات وبعض الاقتراحات التي يرى الباحث أنها مهمة.



الإطار العام للدراسة

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

1. إشكالية الدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لكونها تضع العنصر البشري من أهم أولوياتها، وتعتبره أثمن مواردها، والأكثر تأثيراً في العملية الإنتاجية. يكمن دورها في زيادة قيمة هذا المورد من خلال تنمية مهاراته وقدراته، والاستثمار في الرفع من دافعيته للعمل. ومن هنا يأتي الدور المهم للموارد البشرية على مستوى المنظمة حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (الظاهر، 2009، ص 9).

إن الاهتمام بالفرد في المنظمة يعني اختياره بطريقة صحيحة وتدريبه وتكوينه، ليسير وفق خطط تنظيمية معدة مسبقاً للوصول الى الأهداف التي تسهر إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيقها، الأمر الذي سيؤدي الى بناء كوادر مدربة ومؤهلة وتمتلك درجة كفاءة عالية وتمتاز بقدرتها على التفاعل في بيئة المنظمة.

كما نجد لإدارة الموارد البشرية نشاطات إضافية ومهاماً لا تقل أهمية عنها، كالاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظف، كخرس حب العمل والتفاني فيه وتلبية رغباته وحل لمشاكله، فمن أجل الوصول الى هذه الأهداف والغايات، يتطلب التعرف على شخصية العامل وأهم الانفعالات والعوامل النفسية المؤثرة على العمل ومخرجاته، من أجل ذلك سعت الأخيرة الى دراسة كل ما من شأنه أن تجعل الفرد يشغل مهامه على أكمل وجه بإعطائه مساحة المشاركة في عملية صنع القرار من خلال اثراء المهام كتفويض السلطة، والعمل كفريق ومحاولة جعل بيئة العمل مناسبة للإبداع ومحفزة عليه وترفع من دافعيته نحو أداء أفضل.

يعتبر (ادوارد ديمينغ) من بين الذين نادوا بضرورة التحسين المتواصل في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير والتحسين، وهذا يقوم على منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف والاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار، وتحمل أعباء المسؤولية لتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها احداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها، فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولابد من أن يتلقى الموظفون درجة من الدعم، من أجل بذل كل ما يستطيعون بهدف التحسين والتطوير على مستوى

المنظمة، كما أن عامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الأسس الهامة في تكوين موظفين ممكنين (ملحم، 2006، 41). فالتمكين من بين مخرجات الإدارة الحديثة، والذي جاء كمصطلح جديد أشمل وأوسع من التفويض الذي كان يقيد الموظف ولم يعطه إمكانية القدرة على شغل مهام ومسؤوليات واتخاذ قرارات.

إن التمكين أعطى للفرد مسؤوليات أكبر " فهو العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي" (تيسير زاهر، 2012).

وحسب (Bowen and Lawler, 1995) أن بثّ القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت، تمنح الموظف حالة ذهنية خاصة، وهي حالة التمكين المنبثقة من الامكانية والقدرة، فإذا توافرت تلك الممارسات الإدارية توافر عندها التمكين، وإذا توافر التمكين توافرت نتائجه المتعلقة برضا الموظف وشعوره بالأهمية وبالاستقلالية والمسؤولية وبالانتماء وبالعمل لتحقيق أفضل النتائج. وهي عوامل من شأنها الرفع من درجة الإنجاز والتميز، وهو ما تسعى له المنظمات اليوم.

فالعوامل الدافعة من بين المواضيع التي اهتم بدراستها السلوك التنظيمي، حيث ظهرت مجموعة من الأبحاث التي عالجتها، وتناولت موضوعها من حيث المفهوم وأهم الآليات التي تعمل بها، كما تناولت الطروحات المتعددة من حيث وجهات النظر بالنسبة للدافعية. كما تناولت الدراسات أيضا الأنواع المتعددة للدافعية وعلى رأسها دافعية الإنجاز الذي يعتبر أحد أهم مكونات علم السلوك التنظيمي وكذا علم النفس العمل والتنظيم بشكل عام.

تعتبر دافعية الإنجاز من بين السمات الشخصية للفرد وانفعالاته الهامة، والمكتسبة من بيئة الفرد الاجتماعية والتي يتفاعل معها، الغرض منها اشباع السلوك الإنساني من خلال ربط علاقات إنسانية ومهنية لتكوين أدوار وصدقات اجتماعية، حيث تقوم على اتصالهم بالآخرين وتحقيق التفاعل بينهم، وفق التنظيم من خلال القبول من عدمه، والاستهجان أو الاستحسان، والتقدير من عدمه. (الرفوع، 20، 2015).

ولغرض الرفع من مستوى دافعية الافراد داخل المنظمات تعمل إدارة المواد البشرية على وضع خطط واستراتيجيات لهذا الغرض، على غرار التفويض والتمكين والاشراف وأنظمة الحوافز،

ضف الى ذلك إدخال بعض التعديلات على تصميم الوظائف من اثناء وتوسيع وظيفي، كزيادة الصلاحيات والرقابة الذاتية، من أجل بناء الثقة بين العامل والمنظمة لغرض الوصول الى أهدافها. ومما سبق ذكره جاءت هذه الدراسة لتجيب على التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيس:

- هل هناك علاقة بين التمكين الإداري والدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى التمكين الإداري لموظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي؟
- ما مستوى الدافعية للإنجاز لموظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي؟
- هل توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في تفويض السلطة والدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي؟
- هل توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في العمل الجماعي والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي؟
- هل توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في التدريب والدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي؟
- هل توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة.

2. الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة بين التمكين الإداري والدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الجامعية بجامعة حماة لخضر بالوادي.

2-1-الفرضيات الاجرائية:

- توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في تفويض السلطة والدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.
- توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في العمل الجماعي والدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.
- توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في التدريب والدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.
- توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في بعد اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس.

3.أهداف الدراسة:

- 1- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين الإداري والدافعية للإنجاز لدى موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.
- 2- معرفة ما مستوى التمكين الإداري ومستوى الدافعية للإنجاز لموظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.
- 3- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين بعد التمكين المتمثل في تفويض السلطة والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.

- 4- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين بعد التمكين المتمثل في التدريب والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.
- 5- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين بعد التمكين المتمثل في اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.
- 6- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين بعد التمكين المتمثل في العمل الجماعي والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.
- 7- معرفة ما إذا كانت هناك فروق في التمكين الإداري تعزى لعامل الخبرة.
- 8- معرفة ما إذا كانت هناك فروق في التمكين الإداري تعزى لعامل الجنس.
- 9- معرفة ما إذا كانت هناك فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لعامل الخبرة.
- 10- معرفة ما إذا كانت هناك فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لعامل الجنس.

4. أهمية الدراسة:

1- الأهمية النظرية:

- تستمد الدراسة أهميتها من قيمة الموضوع المعالج، إذ تركز على واحد من المفاهيم الحديثة نسبياً هو التمكين بأبعاده المختلفة (التدريب والتفويض وكذا فرق العمل واتخاذ القرار) وما يحدثه من أثر على مفاهيم متعددة كالإشراف والقيادة والرفع من مستوى الكفاءة الإدارية.
- يمكن أن يسهم البحث في إثراء المحتوى العلمي والنفس مهني المتعلق بالتمكين والدافعية وإبراز أهم العوامل المرتبطة بها، مع ذكر أهم الدراسات العالمية في مجال علم النفس التنظيمي.

2- الأهمية التطبيقية:

أ- محاولة التنبيه على أهمية التمكين الإداري، وما له من دور في تحسين المناخ التنظيمي للجامعة، حيث أظهرت عديد الدراسات الأجنبية فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي العمل على تطبيقه.

ب- محاولة لفت الانتباه للقيادات الأكاديمية مثل (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) الى أهمية موضوع الدافعية للإنجاز، في الرفع من مستوى الأداء.

ت- يمكن أن يسهم البحث في مساعدة أهل الاختصاص في التخطيط لرسم برامج تطويرية للمؤسسات التعليمية والصناعية للرفع من مستوى دافعية الموظف، وغرس ثقافة التمكين.

5.مجالات الدراسة:

1- المجال الزمني: أجريت الدراسة في الموسم الجامعي مارس 2023/2022

2- المجال المكاني: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

3- المجال البشري: عينة من موظفي الإدارة الجامعية بما فيهم الأساتذة الذين يشتغلون بالتدريس وبعض المهام الإدارية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

4- المجال المعرفي: التمكين الإداري والدافعية للإنجاز.

6.التعاريف الإجرائية:

ب-الدافعية للإنجاز:

تعرف دافعية الإنجاز في معجم علم النفس المعاصر على أنها: حاجة الشخص الى بلوغ النجاح في أنماط النشاط المختلفة، وخاصة في التنافس مع الآخرين (الفيشاوي 1996، ص7).

أما تعريفها إجرائياً:

هي حاجة الفرد للنجاح من خلال شعوره بالمسؤولية ودرجة السعي نحو التفوق والطموح إضافة الى ذلك درجة المثابرة، وشعور العامل بأهمية الوقت، وتخطيطه للمستقبل، والذي سنقيسه من خلال استبيان عبد اللطيف محمد خليفة (2006).

أ-التمكين الإداري:

وهي إعطاء الإداريين والموظفين مسؤوليات أكبر، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل الصرح الجامعي، مع تدريبهم والعمل على وتشجيعهم كفريق عمل، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي تحددها الجامعة، وتقاس بالدرجة التي يتحصل عليها افراد العينة من خلال استبيان التمكين الاداري.

ج-تفويض السلطة:

هو أن يسمح الرئيس الإداري لبعض المرؤوسين أداء بعض المهام، بحيث تكون له القدرة إصدار قرارات فَوْضَ باتخاذها بطريقة ذاتية بعيداً عن الرئيس. كما يرى (Lawler) أن يبنى التمكين على تفويض صلاحيات أقل مستوى في المنظمة، بحيث يجب أن يتمتع من تفوض له السلطة بنظام لا مركزي في اتخاذ القرارات. والذي تسمح له توسع في الصلاحيات ووضع أهداف مع امتلاكه حرية التصرف، وتحقيق المشاركة الفاعلة في المنظمة.

د-التدريب:

هو الجهود الهادفة التي تزود العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية.

هـ-فرق العمل:

وتعني عبارة عن جماعات العمل كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لابد من إنجازها، يجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق (عفانة، 2013، ص 10).

7. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات الخاصة بالتمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز:

أ- دراسة إبراهيم اليازجي، (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدرء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم لعالي بمحافظة غزة.

أجريت الدراسة على (99 موظفاً) وكان الغرض من ذلك البحث عن العلاقة بين أبعاد التمكين والدافعية للإنجاز. حيث كانت الدراسة على مستوى جامعة الأقصى وكلية العلوم التكنولوجيا والكلية التقنية، كان حجم العينة حوالي 135 موظفاً وتم التوصل الى النتائج الآتية:

- لا توجد علاقة بين أبعاد التمكين المختلفة والدافعية للإنجاز.
- لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسط استجابة المستجوبين في كل من الدافعية للإنجاز والتمكين الإداري تعزى لمتغيرات سنوات العمل وطبيعته والجنس.
- توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات استجابة المستجوبين في الدافعية والتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب-دراسة الزعير إبراهيم (2017) بعنوان: واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز.

اهتمت الدراسة بالعلاقة بين المتغيرين، التمكين الإداري ودافعية الإنجاز، حيث طبقت الدراسة في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وكان عدد العينة مكون من (86 مديراً). وكانت أداة جمع المعلومات الاستبيان لكلا المتغيرين. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وطبيعة العمل، والجنس، وسنوات الخبرة والدورات في القيادة التربوية.

ج-دراسة خضير، ولاء بدر (2020)، علاقة التمكين الإداري بمستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المرحلة الأساسية العليا في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين في مديريات الشمال من فلسطين.

الهدف من الدراسة معرفة العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى الدافعية للإنجاز لدى مديري المدارس الحكومية وخاصة في المرحلة الأساسية العليا، وعنيت الدراسة بوجهات نظر المعلمين في الشمال الفلسطيني بالضفة الغربية تحديداً، ومحاولة التعرف على تأثير المتغيرات ومن أهمها: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات العمل والكلية المتخرج منها وكذا المديريات.

تكون مجتمع الدراسة من 10189 معلمة ومعلماً في الفترة الممتدة بين (2019 - 2020) و 10 من مديري المدارس بنفس المنطقة، اختيرت العينة بطريقة طبقية عشوائية تعدادها بحدود 400 معلماً ومعلمة وقد نتج عن النتائج ما يلي:

- وجدت الدراسة أن درجة تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية العليا في مديريات الشمال من فلسطين مرتفعة جداً، حيث بلغت 86%.
- وجدت الدراسة أن مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية العليا في مديريات الشمال من فلسطين مرتفع جداً، حيث بلغت 85%.
- انعدام الفروق الدالة احصائياً بين متوسطات الاستجابة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس والكلية التي تخرج منها المعلم.
- توصلت الدراسة الى وجود فروق دالة احصائياً في متغير عدد سنين الخدمة.
- انعدام الفروق الدالة احصائياً بين متوسطات الاستجابة في مستوى الدافعية للمعلمين ترجع الى متغيرات الكلية التي تخرج منها وكذا الجنس.
- وجدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين تمكين المعلمين وكذا مستوى الدافعية للإنجاز.
- يجدر بالذكر أن الدراسة خرجت بتوصيات وعلى رأسها ضرورة عقد دورات تدريبية بالنسبة للمديرين الذين تقل مدة خدمتهم عن 12 سنة في متغير التمكين، كما وركزت على تمكينهم من خلال البرامج الخاصة المتعلقة بالقيادة.

د-دراسة لعياضي عصام، (2020): علاقة التمكين الإداري بدافعية الانجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس.

تهدف الدراسة الى البحث في العلاقة بين التمكين الاداري والدافعية للإنجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات بسوق اهراس ومحاولة التعرف على إمكانية وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية لأفراد العينة حول التمكين تعزى لمتغير: السن والمؤهل العلمي وكذلك محاولة التعرف على البحث عن الفروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة افراد العينة حول التفكير الايجابي تعزى لمتغير سنوات الخبرة وتوصلت الدراسة في الاخير الى:

- هناك علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والدافعية للإنجاز لدى عمال ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري تعزى لمتغير كل من السن، وكذلك متغير المستوى التعليمي.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً: الدراسات الخاصة بالتمكين الإداري:

أ- دراسة العساف (2006) بعنوان: "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"

حاولت الدراسة أن تبحث في العلاقة بين التمكين الوظيفي من جهة والالتزام التنظيمي وكذا الاستقرار الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومن أهم النتائج التي نتجت عن الدراسة ما يلي:

- المستوى المتوسط لممارسة التمكين الوظيفي عند القيادات الاكاديمية في الجامعة الأردنية العامة
- مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً عند القيادات الاكاديمية في الجامعة الأردنية.
- مستوى الاستقرار الوظيفي كان مرتفعاً عند القيادات الاكاديمية في الجامعة الأردنية.

- وجود علاقة إيجابية دالة احصائياً بين متغير الالتزام التنظيمي ومستوى ممارسة التمكين الوظيفي عند القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية.

ب-دراسة البلوشي (2009) التي هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة في دولة الإمارات العربية وعلاقته برضاهم الوظيفي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لهذا الغرض، حيث تم إجراء الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة (دبي، الشارقة، أبو ظبي) والبالغ عددهم (135 عضواً)، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، وهي:

- 1- مستوى الرضا الوظيفي ذو درجة عالية لأعضاء هيئة التدريس.
- 2- مستوى التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس مرتفع.
- 3- وجود علاقة إيجابية بين مستويي التمكين الإداري والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
- 4- انعدام فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والجنس.

ج-دراسة الرشيد (2010) بعنوان: تصورات القادة التربويين في منطقة حائل للتطوير الإداري من وجهة نظرهم.

سعت الدراسة إلى معرفة تصورات القادة التربويين نحو التطوير الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة جمع المعلومات في الاستبانة، أما العينة فتكونت من (292 فرداً) من المديرين التربويين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- مستوى التطوير الإداري كان بدرجة متوسطة.
- وجود فروق في التمكين تعزى للجنس والخبرة الإدارية.

د-دراسة نسمان (2011) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،

بحثت الدراسة على العلاقة بين التمكين الإداري بإبداع العاملين الإداريين المشتغلين في الجامعات الفلسطينية وقد استخلصت الدراسة إلى:

- وجود علاقة دالة احصائياً بين التمكين الإداري، بأبعاده المتنوعة (التدريب، تفويض السلطة، الاتصال فرق العمل، تدفق المعلومات والحوافز) وإبداع العاملين، بدرجة كبيرة
- وجود فروق دالة احصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين تبعاً لمتغير الجنس،
- وجود فروق دالة احصائية تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة.

ه-دراسة عباسي وياسر لطيف، (2016) التمكين الإداري وعلاقته وبالرضا الوظيفي:

تبحث الدراسة في العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لمجموعة من المدراء المشتغلين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي وبالأخص على مستوى الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. حيث بلغ حجم العينة حوالي (80) فرداً. وأهم ما توصلت إليه الدراسة الى بعض النتائج ومنها:

- 1- مستوى التمكين الإداري لمديري الجهاز المركزي للتقييس جاء بدرجة متوسطة.
- 2- مستوى الرضا الوظيفي لمديري الجهاز المركزي للتقييس جاء بدرجة متوسطة.
- 3- وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والتمكين لمديري الجهاز المركزي للتقييس.

و-دراسة محمديّة (2016) بعنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة:"

اهتمت الدراسة بالبحث عن أثر التمكين الوظيفي ودرجة تأثيره على السلوك الإبداعي لعمال هيئة التنشيط السياحي بدولة الأردن. حيث كان مجتمع الدراسة المشتغلين في هيئة التنشيط السياحي لدولة الأردن، وكان حجم العينة حوالي (65 عاملاً)، واستعملت الدراسة لجمع المعلومات الاستبيان، أما ما توصلت له الدراسة فكان كما يلي:

- مستوى التمكين الوظيفي كان ذو مستوى مرتفع لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردني بأبعاده وأهمها (تفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة).

ز- دراسة عواطف وحليمة بوقرة، (2017)، بعنوان: التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

الهدف من الدراسة معرفة مستوى التمكين الإداري بالنسبة للأساتذة وكذا مستوى الالتزام التنظيمي لهاته الفئة، كما تبحث الدراسة في العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، ومعرفة الدلالة الإحصائية من خلال مقياسي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، حيث طبق على عينة مكونة من (40) أستاذا بالمدرسة الثانوية مالك بن أنس سيدي عيسى ولاية المسيلة وقد أسفرت النتائج على النحو التالي:

- بالنسبة لمستوى التمكين الإداري احتل الرتبة المتوسطة، والذي تكون من الابعاد التالية:
- حقق مجال المشاركة في صناعة القرار بالنسبة للأساتذة الدرجة الضعيفة.
- في حين حقق الدرجة متوسطة مجال الاستقلالية في ممارسة العمل.
- أما مستوى للأساتذة من حيث الالتزام التنظيمي جاء متوسطا. وخاصة في أبعاد الدراسة المتعلقة بالمسؤولية تجاه العمل، والرغبة في الاستمرار في العمل.
- أما العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي فجاءت طردية ضعيفة جدا للأساتذة.
- انعدام العلاقة الدالة إحصائيا بين التمكين الإداري للأساتذة والالتزام التنظيمي.

د-دراسة بخاري (2019) بعنوان: دور التمكين الإداري لقادات مدارس التطوير في التحول الى مدرسة المستقبل.

الهدف من الدراسة معرفة دور التمكين لقادات مدارس تطوير في التحول في التحول الى مدرسة المستقبل. ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج المسحي، وكان أسلوب جمع البيانات الاستبانة. أما العينة فكانت (37) قائداً من مدارس الرياض. ومن أهم ما توصلت له الدراسة ما يلي:

- مستوى التمكين كان بدرجة عالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ط- دراسة عبد القادر السيد وسامية عوض، (2020) بعنوان: الفروق في التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان وفق عدد من المتغيرات.

هدفت الدراسة الى دراسة التمكين في البيئة العمانية، والبحث في الفروق في مستويات التمكين التي قد ترجع الى عوامل منها المؤهل العلمي والنوع الاجتماعي وكذا سنوات الخبرة، أما ما اعتمدت عليه الدراسة من منهج، فهو المنهج الوصفي. أما التمكين فدرس بأبعاده والتي منها: التدريب والتأهيل وتفويض السلطة والدافعية. أما البيئة التي طبقت على عينة لبعض المؤسسات التربوية في سلطنة عمان. حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي أما عدد العينة فقد بلغ حوالي (163) عاملاً.

أما أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- مستوى التمكين كان بقدر متوسط.
- عدم وجود فروق في التمكين تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والنوع الاجتماعي.
- كما أوصت الدراسة الى ضرورة إعطاء العمال المزيد من التفويض لبعض الصلاحيات التي تسمح لهم بتحقيق ذواتهم وترفع من الدافع لديهم.

ثالثاً: الدراسات الخاصة بالدافعية للإنجاز:

أ- دراسة بن زاهي منصور (2006) تحت عنوان: الشعور بالاغتراب وعلاقته بدافعية الإنجاز. هدفت الدراسة الى محاولة التعرف إلى مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يتميز به الإطار الوسطى لقطاع المحروقات الجزائري، وكذا مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، وعوامله باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية والوسطية وفي الأخير معرفة العلاقة الارتباطية و دلالتها بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة و التعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز من جهة أخرى ، بلغ حجم العينة 231 إطاراً من الإطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات بشركة سوناطراك (في كل من المديريات الجهوية التالية) (حاسي مسعود ، حاسي الرمل) . وتوصلت الدراسة الى:

- 1- مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعاً جداً لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات.
 - 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف نظام العمل.
 - 3- يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالدافعية للإنجاز.
- ب- دراسة فوزية براح (2014) بعنوان: التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع لفكتور فروم.
- هدفت الدراسة البحث عن العلاقة بين التدريب المهني والدافعية للإنجاز، أما عينة الدراسة فكان عددهم (96 عاملاً). أما بخصوص المنهج المستعمل في الدراسة فاستخدم الباحث المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت له الدراسة ما يلي:
- للتدريب المهني علاقة بالدافعية للعمل.
- ج- دراسة مخلوفي أسعيد، (2014) تحت عنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها.
- هدفت العلاقة بين المتغيرين وكذا تأثير كل من المتغيرات (الجنس، الخبرة الإدارية) في استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل. أجريت الدراسة على جميع مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة، في العام الدراسي 2013/2014 والبالغ عددهم (126) مديراً، حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- 1- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز.
 - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في استراتيجيات المواجهة التي تعزى لمتغير الجنس والخبرة الإدارية.
 - 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس والخبرة الإدارية.

د- دراسة كلود فؤاد يوسف طشية (2018) بعنوان: درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

هدفت الدراسة الى البحث في العلاقة بين الالتزام بمبادئ روح الفريق والدافعية للإنجاز لعينة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظات شمال الضفة الغربية. كما حاولت الدراسة معرفة أثر المتغيرات الديمغرافية كالجنس والمؤهل العلمي وسنوات العمل والعمر والتخصص. استخدم في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، أما بخصوص أداة جمع البيانات فاستخدم الاستبانة لكل من المتغيرين. في حين تكون مجتمع الدراسة من (390 معلمة ومعلماً) من أصل (10223 أستاذاً). أما فيما يخص النتائج المتحصل عليها:

- مستوى العمل كفريق كان متوسطاً بنسبة قدرت (4.03).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للالتزام تعزى لمتغير العمر والتخصص.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ومكان العمل وسنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص ومكان العمل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير سنوات العمل (الخبرة).
- وجود علاقة طردية بين درجة الالتزام بمبادئ روح الفريق والدرجة الدافعية للإنجاز لدى المعلمين.

ه- دراسة خشعي عمر (2019) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الاسمنت (لافارج) المسيلة.

تهدف الدراسة الى معرفة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي والاشراف والاتصال واتخاذ القرار) ودافعية الإنجاز لعينة من عمال مصنع الاسمنت. استعملت المنهج الوصفي التحليلي،

أما تعداد العينة فيبلغ (83 عاملاً) من أصل (349 عاملاً) حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة الى:

- وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز.
- للهيكل التنظيمي دور في تحفيز دافعية العاملين بالمؤسسة.
- لاتخاذ القرار دور هام في تنمية الدافعية لعمال المنظمة.

و-دراسة الدماس وناصيف (2022) بعنوان: التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة.

تهدف الدراسة الى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق التطور الإداري، بدولة سوريا. أما بخصوص عينة البحث فبلغت (117 فرداً) أما بخصوص منهج الدراسة فاتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج:

- مستوى التمكين الإداري للموظفين متوسطاً.
- مستوى التطوير الإداري جاء متوسطاً
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ز- دراسة بالعربي عادل عبد الرحمن (2022) بعنوان: العمل الجماعي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى عمال مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت-

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الدافعية والعمل الجماعي لدى مجموعة من عمال مديرية التربية لولاية تيارت المقدر عددهم (130 عاملاً وعاملة)، عن طريق أداة جمع المعلومات المتمثلة في الاستبيان لكلا المتغيرين. وتحصلت الدراسة على نتائج بحثية أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية بين العمل الجماعي بأبعاده المتنوعة (تماسك الجماعة والانتماء والعلاقات الإنسانية والاتصال) والدافعية للإنجاز لدى عمال إدارة الجامعة.

ح-دراسة لعياضي عصام (2022) بعنوان: دور تفويض السلطة في زيادة دافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية لولايي برج بوعريريج والمسيلة.

تبحث الدراسة في دور تفويض السلطة في الرفع من درجة الدافعية للإنجاز عند موظفي المركبات الرياضية لولايي برج بوعريريج والمسيلة. كما حاولت الدراسة الى معرفة وجود الفروق بين المتغيرين دافعية الإنجاز وتفويض السلطة. من بين أهداف الدراسة أيضا البحث في الفروق في التفويض تعزى لعامل السن وسنوات الخبرة والسن. أما من حيث المنهج فاستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت العينة من حيث العدد حوالي 20 مديرا متوزعين على الولاييتين. واداة جمع البيانات تمثلت في الاستبيان. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة تعزى للسن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة تعزى للمؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة تعزى لسنوات الخبرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والدافعية للإنجاز.

الدراسات الأجنبية:

أ-دراسة هاوثرن (1927):

جاءت الدراسة كثورة على الفكر الكلاسيكي القديم، سمي ذلك باتجاه العلاقات الإنسانية، وكان الهدف من الدراسة مدى تأثير بعض العوامل الفيزيائية على زيادة الإنتاج، أسند العمل الى مجموعة من المهندسين، ثم انضم إليهم (التوم مايو) ومن بين ما اهتم به (مايو) في البداية تصميم الوظائف ومدة العمل ومدى تأثير أوقات الراحة على العملية الإنتاجية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- يحقق العمال نتائج باهرة عندما يشعرون بنوع من الاهتمام.
- من بين ما تحصلت عليه (مع أنه لم يكن متوقعا) أن المجموعات غير الرسمية لها تأثير مهم على رفع دافعية العمال وتحفزهم بشكل أكبر.
- تأثير العمل بالعوامل الاجتماعية والمواقف والسلوكيات الخاصة بالعمل.

ب-دراسة (Carter, 2009) بعنوان: علاقة سلوك المنظمة بتمكين العاملين.

تهدف الدراسة الى علاقة سلوك المنظمة بتمكين العاملين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما انه استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، أما العينة فكانت مجموعة من العاملين والمديرين يقدر عددهم (310 فرداً) بعدة شركات أمريكية وأوروبية وصينية. ومن أبرز ما توصلت له الدراسة من نتائج ما يلي:

- بتمكين العمال كانوا أكثر إنتاجية ودافعية.

كما أكدت الدراسة على أهمية تطبيق التمكين لكونه يحسن من الأداء.

ج-دراسة خافيير سواريز الفاريز 2013 بعنوان : دور التدريب في الرفع من دافعية الإنجاز بإسبانيا.

The role of training in raising motivation to achieve achievements in Spain

الهدف الأساسي من البحث هو استكشاف الأسباب التي تجعل العمال من مختلف قطاعات العمل يلتحقون بالدورات التدريبية لتحسين وظائفهم. ولتحقيق هذه الغاية قام الباحث بتقييم دوافع الإنجاز ومكان السيطرة والمؤهلات المهنية وفقاً لقطاع توظيف المشاركين. تكونت العينة النهائية من 1460 عاملاً إسبانياً نشطاً من أربعة قطاعات عمل مختلفة: الخدمات، والإطعام، والإنشاءات المعدنية، وغيرها. أظهرت النتائج أن:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالدافعية في قطاع العمل.

- مستويات دافعية للإنجاز للعمال مرضية، على الرغم من تباين اتجاهاتهم نحو الدورات التدريبية كأساس لتحسين قابليتهم للتوظيف.

- كما كان لدى العاملين في قطاع المطاعم مستويات أعلى من الإسناد الخارجي وأقل اهتمام بالتدريب.

د- دراسة (روبنز إيوالد مورا ريبيرو) 2021 بعنوان: التمكين كمفتاح لتحفيز الموظفين بإندونيسيا

تهدف الدراسة الى معرفة مدى أهمية التمكين في تحفيز الموظفين. من خلال الطريقة التي يتم بها تحفيز الموظفين ورؤيتهم من قبل المنظمات، من الممكن أن نرى كيف يتصرفون وكيف يمكن

أن يكون هذا عاملاً في نجاح الشركة. حيث سعى البحث للإجابة على الإشكالية التالية: ما أهمية التمكين في تحفيز العاملين؟

ومن أهم نتائج البحث ما يلي:

- 1- أن التمكين له أثراً إيجابياً داخل المنظمة، وأنه مفيد لرفع مستوى التحفيز للموظف ودافعيته.
- 2- يرفع التمكين من مستوى الرضا الوظيفي.
- 3- يقلل من الصراع داخل المنظمة.

ه- دراسة (سامسول وعرفان) 2021 بعنوان: العلاقة بين دافعية الإنجاز ورضا الموظفين.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات دافعية الإنجاز ومتغيرات الرضا الوظيفي لدى العاملين. تستخدم تقنية أخذ العينات أخذ العينات الهادفة. تم تعيين عينات يصل عددها إلى 85 موظفاً من قسم الإنتاج والتي تم استخدامها كمستجيبين. تقنيات تحليل البيانات باستخدام اختبار ارتباط رتبة سبيرمان ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS. توصلت نتائج الدراسة إلى:

- أن متغير دافعية الإنجاز ومتغير الرضا الوظيفي لهما علاقة مباشرة أو إيجابية وقوية جداً.

- ارتفع مستوى الدافع لإنجاز يؤثر على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي للموظف.

و- دراسة (زيمانغ زو وآخرون 2021) بعنوان: تأثير دافعية الإنجاز لدى الباحثين الجامعيين

على التحصيل الوظيفي لدى الباحثين في جامعات الصين.

يناقش البحث أثر دافعية الإنجاز لدى الباحثين الجامعيين على التحصيل الوظيفي والدور الوسيط لرأس المال النفسي من وجهة نظر علم النفس. تم استخدام استبانة للتعرف على رأس المال النفسي ودافعية الإنجاز والإنجاز الوظيفي لدى 300 باحث جامعي.

وتظهر النتيجة أن رأس المال النفسي الإجمالي ودافع الإنجاز والإنجاز الوظيفي للباحثين الجامعيين مرتفع نسبياً في الصين.

العمر، وعدد المقالات المنشورة في المجالات الأساسية، ورأس المال النفسي، ودافع الإنجاز، كلها تؤثر على الإنجاز المهني.

ز- دراسة (Necati Cobanoglu.2021) بعنوان: العلاقة بين القيادة المشتركة وتمكين الموظفين والابتكار في المدارس الابتدائية بتركيا.

في هذه الدراسة، تم فحص مستويات القيادة المشتركة وتمكين الموظفين والابتكار في المدارس، وعلاقة هذه المتغيرات مع بعضها البعض وفقاً لتصورات المعلمين. تم جمع بيانات البحث في محافظة ملاطية في شهر نوفمبر خلال العام الدراسي 2019-2020. وتم جمع البيانات من خلال مقاييس "القيادة المشتركة" و"تمكين الموظفين" و"الابتكار". تم استخدام تحليل الارتباط. ووفقاً لنتائج البحث، فإن:

- مستويات القيادة المشتركة وتمكين الموظفين والابتكار في المدارس الابتدائية "مرتفعة جزئياً". توجد علاقة إيجابية ومهمة ومتوسطة بين القيادة المشتركة للمدرسة وتمكين العاملين وابتكار المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة المشتركة وتمكين الموظفين تتنبأ بقدرة المعلمين على الابتكار.

ومن أهم التوصيات يعتبر من المهم خلق بيئة مدرسية يتم فيها تقاسم القيادة من أجل زيادة الإبداع لدى المعلمين ودعم المعلمين وإشراكهم في عمليات صنع القرار من أجل تمكينهم.

8. التعليق على الدراسات السابقة:

تطرقنا لعدد من الدراسات التي لها علاقة بالمتغيرين، حيث فاقت العشرين دراسة، والغرض من ذلك محاولة اثراء الدراسة الحالية ومحاولة الإحاطة المجملية بالموضوع، والتطرق إليها من جميع النواحي، كذلك محاولة أخذ نظرة على أدبيات الدراسة بشقيها الجانب النظري والميداني، هذا انطلاقاً من وظيفة الدراسات السابقة التي من خلالها نستطيع أن نقوم ببناء فرضيات وتصور بعض الحلول المؤقتة لها. كما استطعنا من خلالها أن نتعرف على علاقة التمكين الإداري بالدافعية للإنجاز في حدود إمكانيات الباحث، حيث كان مجال دراستنا في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كمحاولة لمعرفة مستوى الأداء على مستوى الجامعة.

من خلال الدراسات السابقة تم التعرف على مجتمع الدراسة والعينات وأهم أساليب اختيارها، والمناهج والطرق المختلفة لتناول هذا الموضوع.

أ- أوجه تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

- أما أهم أوجه التشابه بين هاته الدراسة مع غيرها من الدراسات ما يلي:
- تتشابه الدراسة الحالية مع غيرها من الدراسات في كونها استعملت أداة مشابهة لجمع البيانات متمثلة في الاستبيان.
- تتشابه أيضاً في استخدام الباحث للمنهج الوصفي المستخدم في غيره من الدراسات السابقة.

ب- أوجه اختلاف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة:

- أما أهم جوانب ونقاط الاختلاف في الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ما يلي:
- غياب الدراسة المشابهة على مستوى مؤسسات التعليم في الجزائر.
- أهداف ومخرجات الدراسة لعدة اعتبارات منها اختلاف المكان والزمان.

ج- ما ركزت عليه الدراسة الحالية:

- مدى تطبيق التمكين الإداري على مستوى الإدارة في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
- الكشف عن العلاقة بين التمكين والدافعية على مستوى الجامعة.

- أهم العوامل التي تكبح دافعية الأساتذة والاداريين على مستوى الإدارة في الجامعة.

- التمهيد

- 1- الآيات التي ذكر فيها التمكين
- 2- التأصيل اللغوي لمفهوم التمكين والاصطلاحي لمفهوم التمكين الإداري
- 3- تعريف التمكين الإداري:
- 4- الفرق بين التمكين وبعض المصطلحات القريبة منه:
 - أ- الفرق بين التمكين والتفويض:
 - ب- التمكين والابداع:
 - ت- التمكين والاندماج:
- 5- الأسباب التي تؤدي الى تبني سياسة التمكين:
- 6- معادلة التمكين:
- 7- أنواع التمكين:
- 8- الاتجاهات المعاصرة لاستراتيجية التمكين:
- 9- مبادئ التمكين الإداري:
- 10- أبعاد التمكين الإداري:
- 11- مراحل التمكين الإداري:
- 12- أهم المؤشرات على فعالية التمكين:
- 13- فوائد التمكين الإداري:
- 14- علاقة التمكين بالفكر الإداري:
- أ- النظريات الكلاسيكية لدراسة التمكين.
- ب- النظريات الحديثة في الإدارة:
- 15- نماذج التمكين الإداري:
- 16- أهم معوقات تطبيق التمكين الإداري على مستوى المنظمة
- 17- بيئة التمكين الإداري:
- 18- ضمانات نجاح عملية التمكين الإداري

19- واقع التمكين في العالم الإسلامي والعربي والوطني

أ- التمكين في العالم الإسلامي

ب- التمكين في البيئة العربية

ت- التمكين في البيئة الجزائرية

خلاصة الفصل

التمكين الإداري

تمهيد:

يعاب على الفكر الكلاسيكي تعامله مع العامل بنظرة مادية بحتة، مما تسبب في ظهور اتجاهات كالمدرسة الإنسانية التي ثارت على الوضع السائد، ونادت بضرورة الاهتمام بالموظف على غرار التيلورية، التي رأت بأن للعامل ميولات ورغبات من الواجب أخذها بعين الاعتبار، إضافة الى محاولة اشراكه في وضع الأهداف وأخذ آرائه أثناء حل المشكلات بطرق جماعية. أدى الى ظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة حيث تبنت مفاهيم لم تعرف سابقاً والتي من بينها الهندرة وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والحكمانية والتمكين الذي نحن بصدد الحديث عليه.

كما تبنت المؤسسات هذه الفلسفات لتسعى للرفع من مستوى العامل، فعملت على أن تستقطبهم وتطورهم بإتباع أساليب تمكنهم من شغل مهامهم بكفاءة عالية وأكثر إنتاجية، ومع تعقد المهام كان لزاماً على المشرفين والقادة تفويض وتمكين بعض المهام من أجل رفع العبء على عاتقهم من كثرة المهام المسندة إليهم، مما يسمح لهم التفرغ لمواجهة مشاكل على مستوى أعلى ومحاولة تبني سياسات من شأنها أن تعمل تطوير المنظمة.

من المهام الأساسية التي يسعى لها التمكن الإداري المساهمة في تحقيق نجاح المنظمة بما يملك من إمكانيات كذلك محاولة رفع من روحه المعنوية ومستوى الرضا للعامل. وتقليل الصراع، والأمراض المهنية والتدوير الوظيفي وغيرها،

وسيتطرق الباحث في هذا الفصل الى تعريف التمكن الإداري، وإبراز أهميته ومدى تأثيره على المستوى الفردي والجماعي، على مستوى جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

1. آيات ذكر التمكين في القرآن الكريم:

في البداية نحاول أن نرصد أهم المواضع التي ذكر فيها التمكين بمعانيه المختلفة، حيث وجدنا أنه ذكر في القرآن في عدة مواضع وهي:

- أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا النَّهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ (6) الانعام.
- وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ (10) الأعراف.
- وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ (71) الانفال
- وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا ۚ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۚ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ (21) يوسف.
- وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۚ نَصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مِنْ نَشَاءٍ ۚ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ (56) يوسف.

- إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا (84) الكهف.
- (قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا) (95) الكهف
- الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ (41) الحج
- وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۚ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۚ وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ (55) النور

- وَنُمَكِّنَنَّ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ (6) القصص
- وَقَالُوا إِنْ نَتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نَتَّخِطُّ مِنْ أَرْضِنَا ۚ أَوْلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ (57) القصص.
- وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ (26) الاحقاف.

2. 1. التأسيس اللغوي لمفهوم التمكين:

يعرف التمكين لغوياً بأنه مصدر الفعل (مَكَنَ) يقال (مَكَّنَهُ) من الشيء تمكيناً و (أَمَكَّنَهُ) منه، واستمكن الرجل من الشيء و(تَمَكَّنَ) منه، وفلان لا (يُمَكِّنُهُ) النهوض بشيء ما، أي لا يقدر عليه. (الرزاي، 1996، ص630).

وفي ابن منظور تعني الاستطاعة على فعل الشيء.

و(أَمَكَّنَهُ) من عدوه: أي نصره عليه وَحَكَّمَهُ فِيهِ. (ابن منظور 1999، ص412).

-التمكين في الادبيات الغربية:

تعتبر الكلمة الإنجليزية التي تتناسب مصطلح التمكين بالعربية هي (Em-power-ment) والتي تعني كسب السلطة وهي أساساً مركبة من ثلاثة أجزاء:

1- (POWER) وهي جذر الكلمة الأساسي والذي يعني القوة والتأثير و السلطة.

2- (EM) وتسمى باللغة الأجنبية (préfix) أو السابقة وتعني التوجه نحو الانضمام الى السلطة.

3- (ment) وتسمى باللغة الأجنبية (suffixe) أي اللاحقة وتشير الى وجود نتيجة ملموسة على علاقة

بارتفاع السلطة والقوة. (Patrick, 2006,p6)

وعليه يتضح من التعاريف اللغوية السابقة أن التمكين في اللغة، هو الخطوة والمكانة والقدرة التي تعطى للممكن من أجل أداء مهمة معينة ورسالة له القدرة لحملها.

2-2. التأسيس الاصطلاحي لمفهوم التمكين الإداري:

يعتبر التمكين من بين المفاهيم الحديثة والتي تمتاز بالجدة نوعاً ما، من بين مصطلحات إدارة الموارد البشرية، وكذا المجال الإداري، حيث انتشر الأخير وبشكل كبير في التسعينات من القرن الماضي، وبعد البحث والتقصي من طرف الباحث توصلنا الى عدد من التعاريف المهمة التي سنعرضها في هذا الفصل حسب ما وردت في أدبيات الدراسات العربية والأجنبية.

3. تعريف التمكين الإداري:

عرف (أرناؤوط، 2020، ص229) التمكين الإداري على أنه " تعزيز قدرة العاملين حتى يتمكنوا من الحكم والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي يواجهونها أثناء ممارسة وظائفهم، وكذلك المساهمة الكاملة في القرارات المتعلقة بعملهم.

-ركز التعريف على مدى تحكم العمال على الحرية التصرف والقدرة على ذلك، ومدى درجتهم في المساهمة في القرارات المتخذة على مستوى المنظمة.

أما (الحلو، 2020، ص 39) فقد عرفه "عملية إدارية تتحقق بمنح الصلاحيات للمرؤوسين كأحد ممارسات التفويض، وخلق بيئة تحفيزية تسودها روح الفريق وتتدفق فيها المعلومات وفق سبل اتصال فعالة، وأسس عمل موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة".

في حين يرى (أبو شامة، 2020، ص43) أن التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في المشاركة واتخاذ القرار، من خلال التشجيع والتحفيز والتدريب وتوفير بيئة عمل مناسبة.

ويرى (جيلالي ومعراج، 2019) أن التمكين هو " إعطاء القوة اللازمة للمرؤوسين من القدرة على التأثير في الآخرين وزيادة تحملهم للمسؤولية ومنحهم الصلاحيات التي تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في العمل مع مزيد من الثقة ليساعدهم ذلك في القدرة على التغيير وتحقيق نوع من التطور والنمو والابداع.

-شدت التعاريف السابقة على إعطاء كامل الصلاحيات للموظف، مع ضرورة توفير مناخ تنظيمي لإنجاح عملية التمكين.

عرف (broen and lawler; 1992;1995) التمكين " هو إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياس إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. (ملحم، 2009، ص17).

- يشير التعريف الى أن التمكين هو حالة ذهنية وعملية تبني بطريقة مستمرة بانتظام، لأفرد يرون من أنفسهم عينة تصلح للقيام بهذا الدور مع امتلاكهم له، ولهم من الكفاءات القاعدية من مهارات معرفية للإسهام في الوصول الى النتائج المرجو الوصول لها.

ويرى (محمد العيسى، 2018، ص 19) التمكين هو " دعم البنية التحتية في المنظمة، عن طريق تقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وفي حالات السلوك الطارئ والغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.

- يتضح من خلال التعريف أنه ركّز على الآلية التي من خلالها تقوي البنى وبالأخص الأساسية، وبشكل أساسي العامل الذي يعتبر الرأس مال البشري وعماد المنظمة. فعملية التمكين تتمحور حوله، أي تفتح قنوات التواصل بينه وبين الإدارة مع تدريبه بكفاءة عالية، كما ركز التعريف أيضا على الزبون والحرص على ارضائه.

يعرف (الفياض، 2005، 27) التمكين على أنه " تخويل العاملين السلطات التي تمكنهم من وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تساعدهم في إنجازها، وحل المشكلات التي تعيق مثل هذه الأهداف، وكذلك تهيئة الظروف التي تتيح الفرصة للعاملين أن يراقبوا أعمالهم بالاعتماد على الكفاية والقدرة التي يمتلكونها.

- ركز التعريف على المراقبة الذاتية للعمال، ومحاولة توفير كل السبل لإنجاح المراقبة، كما أكد على السماح للعامل بوضع ما يناسبهم من أهداف واتخاذ القرارات، والملاحظ من خلال التعريف أنه أهمل تدريب الممكنين وتزويدهم بالمعرفة المناسبة لإنجاح ذلك.

عرّف (أفندي، 2003، 11) التمكين على أنه " منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية والرقابة".

- ركز الافندي في تعريفه على محاولة التركيز على إعطاء العمال نوعاً من السلطة التي كانت مخولة لغيرهم من المسؤولين غير أنه لم يركز على تهيئة العامل لذلك الامر وتزويده بالعلم والمهارة الكافية لذلك.

- أما (Nicholas John. 1995. 6) فيعرّف التمكين على أنه " عبارة عن حالة من التفكير وليست فعلا بلغة النحو، إنما طريقة للتفكير والسلوك أكثر من كونها شيئاً ما يمكن عمله لشخص أو منظمة، فأنت لا تحقق التمكين لتتلقى شهادة بذلك، فهو عملية عقلية بطيئة يصنعها عقل الانسان بمساعدة التنظيم لتحقيق المصلحة المتبادلة"

- هذا التعريف يعتبره الباحث قد جاء بالجديد والمتمثل في قدرة الممكن العقلية فلا يمكن أي عامل على مستوى المنظمة، وهي طريقة للتفكير تبنى على مستوى العقل مع مرور الوقت، وعندها يكون الممكن له القدرة للقيام بالعملية.

كما يرى (المدهون، 1999، 88) أن التمكين " يعني إعطاء دور حقيقي يعكس المشاركة الفاعلة للعاملين عن طريق بناء وتصميم العمل بأسلوب يمنحهم الفرصة لاتخاذ قرارات نهائية لتحسين العمليات الوظيفية أو مواجهة ظروف طارئة ومستجدة ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة.

- ركز التعريف على ضرورة بناء أو إعادة البناء (الهندرة) للتصميم الذي بدوره يسمح للعامل بممارسة دوره المخول له من طرف المسؤولين، والغرض من هذه العملية تحسين العملية الوظيفية، إلا أن صاحب التعريف قد حددها بأطر.

وكمحاولة الى تعريف شامل يجمع التعاريف السابقة يعرف للتمكين على أنه:

هو عملية عقلية يكتسبها الممكن بالتدريب أو من خلال الخبرة، تؤثر على سلوكه، باتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل، ومشاركته في بناء النظام الرقابي وأهداف تتناسب المنظمة، مع ضرورة أن تمتلك الإدارة بنية تتناسب مع الدور المستحدث للعامل.

4. الفرق بين التمكين وبعض المصطلحات القريبة منه:

1.4. التمكين والمشاركة:

يرى (Schermerhorn) أن المشاركة تعني " السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الالتزام باعتمادها " (المدهون، 1999، ص77)

إن للتمكين تأثير أبلغ من المشاركة لكون الممكن بإشراكه في اتخاذ القرارات يرى أن العمل يحمل أفكاره ولمساته وعليه فيخلق له الشعور بالملكية وهو بدوره يخلق فيه إحساساً بالمبادرة واليقظة والنشاط وعليه يسعى دائماً الى أن يقدم منتجاً ذو جودة عالية قد تصل به الى حرص متناهي قد يفوق حتى المدير العام للمنظمة (حمود، 2010، ص117).

يتضح من خلال التعريف أن التمكين أشمل من المشاركة كون الأخير تعني السماح للموظف بإبداء الرأي في حدود معينة. في الوقت التي ترفع على عاتق هذا الموظف كل المسؤوليات والمهام معتبرا رأيه كنوع من الاستشارة لا أكثر.

2.4. الفرق بين التمكين والتفويض:

يعتقد الكثير من المشتغلين في ميدان الإدارة أن مصطلح التمكين مرادف لكلمة التفويض إلا أنه في الحقيقة هناك بون شاسع بينها، مع وجود نقاط مشتركة. ولتحديد هذا الفرق يجب ان نخرج على تعريف المصطلحين، فالتمكين قد تقدم ذكره سابقاً، أما التفويض فيعرفه (المكاوي، 2015، ص10) " هو أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانباً من اختصاصه، سواء في مسألة معينة أم في نوع معين من المسائل الى فرد آخر، ولا يسمح الدستور أو القانون أو اللوائح التنظيمية ومع ذلك قبل القانون الإداري تجاوزا التفويض للتخفيف من بعض أعباء المسؤولية.

أما (الطراونة، 2006) فيعرف التفويض " أن تعهد بالمسؤولية والسلطة الى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، ومتفق عليه تحت إشرافك وفي الوقت ذاته تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً"

كما تجدر الإشارة الى أن هناك مبدأ في الإدارة ينص على أن (الصلاحيات تفوض أما المسؤوليات فلا تفوض). (النمر، 2011، ص 546) .

فمن خلال المقولة السابقة يتضح الفرق الجوهرى بين التمكين والتفويض، حيث أن الأول تفوض فيه المسؤولية والصلاحية في حين أن التفويض لا يكون إلا على مستوى الصلاحيات فقط.

والجدول التالي يوضح الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليقرر فيقرر
السلطة	تعطى السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف المفوض كما ينسب الفشل إليه أيضاً
القيادة	في عملية التفويض يقاد الموظف	تتاح للموظف القيادة الذاتية في التمكين
المعلومات	تتاح المعلومات على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الاخطاء	يسحب التفويض من الموظف إذا أخطأ	في حالة الخطأ يتحرى السبب ويعالج

التمكين يمتاز بنوع من الديمومة نوعاً ما بحكم أنه خياراً استراتيجياً مستمراً	التفويض قد يكون مؤقتاً وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو يلغى	الزمن
---	---	-------

الجدول (1) يمثل الفرق بين التمكين والتفويض (مصطفى، 2005، 130)

أما الباحث يرى ومن خلال ما تقدم وبعد التقصي والبحث يعتبر التمكين أشمل وأكبر من التفويض لأننا ومن خلال ما سبق يعتبر التفويض من أحد أبعاد التمكين، كما أنه تفويض للصلاحيات لا المسؤوليات، وهذا بعكس التمكين الذي هو تفويض للمسؤولية والصلاحيات ثم أنه تبني لخيار استراتيجي تنتهجه المنظمة لتحقيق أهدافها.

3.4. التمكين والابداع:

يرى (ملحم، 2006، ص278) أن هناك ارتباط قوي بين المصطلحين، على اعتبار أن المنظمات الناجحة تشجع روح الابداع من خلال التمكين، فالعامل الذي يحتل الخطوط الأمامية على مستوى المنظمة وفي مواجهة العملاء يستوجب أن تتوفر له نوعاً من المقومات كالاستقلالية والريادية، حتى يستطيع بذلك حل المشكلات. يقول (توم بيتزر ووترمان) في كتابهما الذي يحمل عنوان (البحث عن التميز) "يكمن سر الابداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية".

أن للإبداع وللتمكين علاقة طردية فزيادة أحدهما ينتج عنها زيادة الآخر، لكن يفضل التمكين عملية أشمل من الأبداع، فلا يستطيع العامل أن يبدع إلا بعد أن يعطى كل الصلاحيات التي يشعر بأنها ضرورية للقيام بالعمل وذلك بأسرع وقت وأقل تكلفة وأكثر سلاسة.

4.4. التمكين والاندماج:

الاندماج يعني أن يمارس التفكير في مشكلة ما بشكل جماعي بهدف الوصول الى قرارات تمتاز بتعدد وجهات نظر مختلفة، لإكسابها نوعاً من الجودة التي تحظى باتفاق وقبول الجميع، أما التمكين فهو منح

العامل الصوت والقرار الحاسم من شأنها أن تجعل من العمل مناسباً له باعتبار أن قراره نابع من تصميمه لذلك العمل. (المدهون، 1999، ص77).

5. الأسباب التي تؤدي الى تبني سياسة التمكين:

إن سعي المؤسسات الى إحراز تقدم في مجال الفاعلية وكذا إدارة الجودة وخدمة الزبون أمور تحتاج الى أهداف واضحة وإدارة حاسمة ولا يتأتى ذلك إلا بحصول العمال على كم من المعلومات تسمح لهم بصنع قرارات تتعلق بضرورة العمل الذي يمارسونه، ومن أهم ما يؤدي بالمؤسسات الى تبني مدخل التمكين كما يراها (أفندي، 2003) ما يلي:

- سعي المنظمات الى أن تكون أكثر تحقيقاً لطلب الزبون والسوق.
- التقليل من المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- تفرغ الإدارة العليا للاهتمام بمشاكل وقضايا مهمة.
- استغلال الموارد عامة والموارد البشري من أجل ترقية وتطوير المنظمة.
- اتخاذ القرار بالسرعة القصوى لتفادي الأضرار.
- إشراك العامل في اتخاذ القرارات بحكم أنه بعد من التمكين لتحقيق الرضا والتحفيز والانتماء.
- بتقليل المستويات الإدارية يؤدي الى خفض الأعباء والتكاليف المالية على المؤسسة وكذا بعض الوظائف غير المهمة.
- إشعار الافراد بمنحهم مزيداً من المسؤولية والتمكين احساساً بمدى الإنجاز الذي قدموه للمنظمة. (رجائي، 2019، ص30) .

يرى (الدوري، 2004) لكي يطبق التمكين على مستوى المؤسسة هناك ثلاثة عناصر تتطلبها استراتيجية التمكين كي تطبق وهي:

أ- المشاركة في المعلومات:

يجب على القائمين بالعملية الاتصالية أن يعرفوا من يشتغل بالمنظمة على كل صغيرة وكبيرة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص في السوق، ومقدار كميات الإنتاج الجيد والذي يمتاز بعيوب، وكذلك

الفاقد وغيرها، كما يستوجب على إدارة الموارد البشرية أن تؤهل الموظفين وتزودهم بالتقنيات الحديثة من طرق التصرف وما استجد من تقنية تسهل عملهم.

ب- التكيف:

تلعب العلاقة الجيدة بين الموظفين من بين أهم مقومات المنظمة، فمن خلالها ترسم علاقة الموظفين بعضهم ببعض، كما لها دور مهم للمساهمة في التوجيه السليم لطاقة الموظف كي نتجنب الصراع الذي من شأنه أن يعصف برسالة المنظمة، ويؤدي إلى أن يغير الهدف الأساسي لها، ويعمل على زعزعة استقرارها من خلال اضطراب الهيكل التنظيمي.

ت- دور الفريق:

للفريق دور مهم في المنظمة التي تنتهج سياسة التمكين، فهو بمثابة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي لها، حيث لا يتوقف بتوقف المهام وإنما يمتاز بخاصية الاستمرار والديمومة لكافة المهام والأنشطة على مستوى المنظمة، هذا الدور نفتقده في المؤسسات التقليدية، حيث تكلف الإدارة بتشكيل فريق للقيام بمهام معينة، وبانتهائه ينتهي الدور. (البناء والخفاجي، 2014، ص 45-46).

6. معادلة التمكين:

قدم لنا (Bowen and Lawler, 1995) معادلة مهمة تظهر أهم الركائز والمقومات التي يقوم عليها التمكين، ومن الضرورة بمكان أن نعمل على تحسينها بحيث أنها مهمة جداً لنجاحه في المنظمة، كما أكد على ضرورة تجنب أحد هذه العوامل ومساواته بالصفر وبالتالي فلا ينجح التمكين.

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

فالتمكين في الأخير هو محصلة عدة عوامل، فالقوة التنظيمية ونظام المعلومات بما فيها المعرفة ونظام المكافئة من تشكل عملية التمكين، وأي اختلال في أحد هذه العوامل ستؤول المحصلة إلى الفشل.

7. أنواع التمكين:

تميز التمكين بأنواع متعددة حيث لم يتفق جل الباحثين في التمييز بين هذه الأنواع وسنحاول سرد أهم المداخل للتمكين والتي من بينها:

يرى (Dewettinck, 2007,17) أشار الى أن هناك نوعيان للتمكين وهما:

أ- **التمكين الممنوح:** هو تمكين منح للعامل بطريقة رسمية من صلاحيات ومسؤوليات بموجب القواعد الرسمية حسب سياسة المنظمة المنتهجة.

ب- **التمكين المكتسب:** هو تمكين اعتباري فقط، يمنح فيها الفرد الصلاحية والمسؤولية، من خلال ما يمتلك من خبرة ومعرفة، وعادة ما تكون مرتبطة بالعمل. (مقداد، 2016، ص 29).

إن هذا التقسيم للتمكين أهمل عناصر أساسية، تسهم في نجاح التمكين والتي من بينها نوع القيادة المنتهجة على مستوى المنظمة أو البناء والهيكل التنظيمي لها أو النظام الاتصالي على مستواها.

كما أكد (Samad,2007,3) على أن هناك نوعان من التمكين هما:

أ- التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي:

يتمثل في نقل الممارسات التنظيمية من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى، مع توفير جل السبل لوصول المعلومة الى قاع الهرم، ليس هذا فقط وإنما السماح لهم بحرية التصرف في حل المشكل الذي يعترضهم بتبصيرهم بالآلية الصحيحة تجاه الموقف المناسب.

ولكي يتحقق التمكين على هذا المستوى، يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر المتعلقة ببنية المؤسسة ومن هذه العناصر ما يلي:

1- القيادة الممكنة:

وهي قيادة تتيح الفرصة للممكن وذلك عن طريق توفير المعلومة للمستويات السفلى بتفويض الصلاحيات، والعمل على محاولة اتخاذ القرارات بالشكل الجماعي مع الافراد في المؤسسة، ومحاولة تبصيرهم عن طرق تحميل المسؤولية لمخرجات القرارات المشارك فيها، كما تعمل القيادة على محاولة

تعليم وتكوين الموظفين على الخلق والابداع في العمل، وتكافئهم على مساهمتهم الإبداعية، وتعمل على زيادة الثقة بين المنظمة والعمال.

2-العمليات الممكنة:

إن العمليات الدائرة في أي مؤسسة لها قيمة هامة لكي تطلق طاقات الموظفين في أي منظمة، حيث من شأنها أن تعمل على تحقيق أهدافها، ومن أجل تجسيد التمكين بالشكل العملي يجب توظيف العمليات الأساسية فيها وهي:

-العمل على جمع المعلومات

-الإجراءات المتبعة للوصول الى المعلومة.

-العمل بطريقة منسقة بين الأقسام والإدارات وكشف المعلومات للمشتغلين بالمؤسسة على مختلف رتبهم، لأن ذلك سيترتب عليه بناء قرارات صحيحة.

3-ثقافة ممكنة:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات ضرورة هامة، كما تعتبر من متطلبات التمكين لأنها تسهم في غرس القيم في سلوك الموظفين، والتي تكمن أهميتها في تنفيذ المهام الموكلة للموظف بالشكل السليم، يتضح من ذلك إلى أن التمكين الفعال يستوجب أداء ثقافة تنظيمية مستحدثة تراعي بعين الاعتبار اتجاهات العاملين وسلوكياتهم.

4-إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة عبارة عن صيرورة ليست لها نهاية، بحكم أنها مستحدثة على مر الزمن فالإمام العامل بالمعرفة السابقة والحالية والجديدة أمر يزيد من خبرته، ولأن إدارة المعرفة هي الحصول على ما استجد من معلومة وحفظ ما تقدم منها ومحاولة معالجتها وتخزينها ويسهل استرجاعها في الوقت المناسب، كما أن تزويد من خبرة الموظف ونماء مهاراته وقدراته على أداء مهام العمل بطريقة أكثر كفاءة وحيادية تامة في صنع القرارات.

5- فرق العمل:

لفريق العمل أهمية بالغة في تحقيق فعالية التمكين، وضرورة قصوى، فالواجب تصميم العمل ليناسب العمل الجماعي والاشتغال كفريق، وعلى اعتبار أن القرارات الصادرة على فريق العمل أفضل من التي تصدر على مستوى الفرد، ومن أهم ما تستفيد منه المنظمة بتبنيها فرق عمل هي:

-المرونة

-تحسين الإنتاج

-وخفض التكلفة

- وحل جل المشكلات.

6-تقنيات الإنتاج:

في ظل ما يزخر به العالم من وسائل تكنولوجية هائلة ومدى موافقتها مع القدرات البشرية أمر يساعد على تحقيق تمكين العمال.

ب-التمكين على مستوى الفرد:

أكد (Samad,2007,3) أن هذا النوع من التمكين يركز على الجوانب النفسية للعامل، حيث تكون من أربعة عناصر أهمها:

- المعنى: وهي مدى توافق الفرد بما يحمل من قيم واتجاهات مع قيمة المهمة الموكلة إليه.
- الكفاءة: وهي الرتبة التي بإمكان العامل أن ينجز فيها عمله بإتقان ومهارة.
- التأثير: رؤية الفرد في مدى تأثير السلوك المتخذ لإحداث تغيير في أهداف المهمة.
- حرية الاختيار: باختيار العامل مهمة ما يتحمل مسؤولية تصرفه كاملة.

(موسى والخفاجي،2014).

أما (suominen, 2005) فقد رأى أن للتمكين الإداري ثلاثة أنواع وهي:

أ- التمكين الظاهري: اعتبر أن التمكين يظهر بشكل جلي في المشاركة وقدرة الفرد في اتخاذ القرار، كما يتجلى أيضا في امكانيته في التعبير عن رأيه.

ب- **التمكين السلوكي:** يظهر ذلك في إمكانية تعليم الفرد مهارات جديدة، تستعمل في طرق ممارسة العمل، هذه القدرة تتضح في قدرة الفرد في العمل في مجموعات. كما يمكن أن يتمكن من جمع المعلومات من أجل المشاركة في حل المشكلات.

ت- **تمكين العاملين المتعلق بالنتائج:**

ويعني مدى قدرة الفرد على تشخيص، وإدراك مواطن الضعف والعمل على حلها، كما يظهر كذلك في قدرة الفرد في تحسين طرق العمل بشكل يزيد من زيادة الفعالية التنظيمية (رجائي، 2019، ص 23) والجدول التالي يوضح بقية أنواع التمكين

أنواع التمكين	الباحث
1- التمكين الترابطي. 2- التمكين التدافعي.	Lashley,1999:169
1- التمكين المادي. 2- التمكين المعنوي	مسعود، 2006، ص 15
1- التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي 2- التمكين على مستوى الافراد	Dewettihck,2007:17
1- التمكين الظاهري. 2- التمكين السلوكي 3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج	Biertnaes,2007:39
1- التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي 2- التمكين على مستوى الافراد	Samad,2007:3
1- التمكين الاتصالي 2- التمكين التحفيزي	Karakoc,2009:11
1- التمكين الرسمي. 2- التمكين غير الرسمي	الخطيب وآخرون، 2009 ، ص32

جدول (2) يمثل أنواع التمكين حسب عديد العلماء (الكعبي، 2017، ص9)

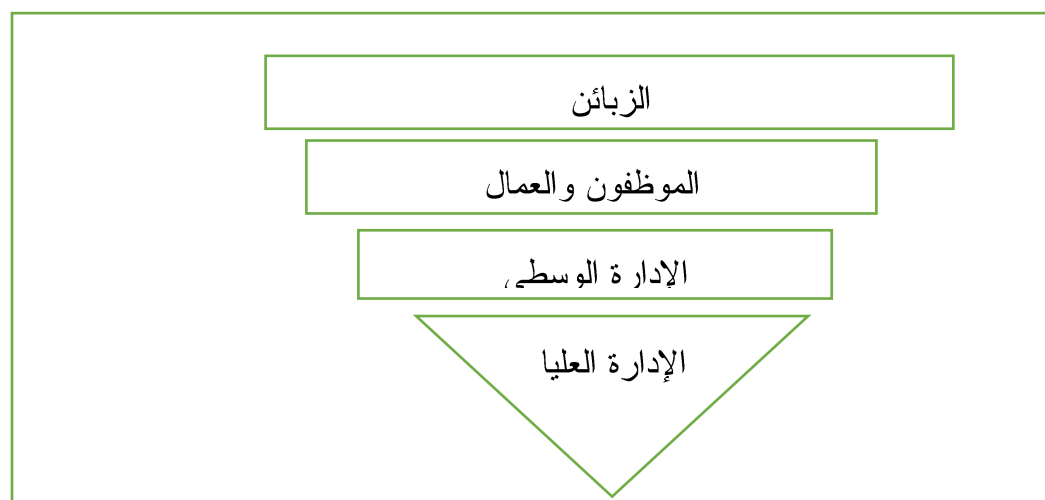
وبالملاحظة بين ما سبق والجدول نلاحظ أنه ليس هناك اتفاق بين أنواع التمكين، لكن في المجمل نجد أنه لا تخرج الأنواع على اطارين اثنين وهما: النوع الإداري والنوع النفسي. ومنه نخلص أنه لا يمكن أن نطبق سياسة التمكين على مستوى المنظمة إلا إذا توفر المناخ التنظيمي لذلك، كما لا ينجح إلا بطاقت عمالي يملك دافعية متوجهة لكي تسهم في تحقيق هدف ورسالة المنظمة. (الكعبي، 2015، ص 9).

8-الاتجاهات المعاصرة لاستراتيجية التمكين:

تسعى المؤسسات الحديثة الى تطبيق التمكين والحرص على انجاحه، والأهم من ذلك الحرص على انجاحه، حيث تعمل على التكيف من نفسها قدر المستطاع، ومحاولة غرس ثقافة التمكين فيها، ومن أجل ذلك تأخذ بالعديد من الاتجاهات المعاصرة والتي على رأسها:

1- التنظيم الهيكلي المقلوب:

هو هيكل تنظيمي حديث نسبياً اتخذته المؤسسات الحديثة من أجل نجاحها، حيث يقوم على وضع الزبون على رأس الاهتمامات، والعمل على ارضائه، ومن ثمة العاملون، وبعدها تأتي المستويات الإدارية المختلفة، وأخيراً الإدارة العليا، ومن الأهمية بمكان أن يفرض هذا التنظيم على المنظمة امتلاكها الى القوة على جميع الأصعدة، والمسؤولية والمعرفة الحقبة بطرق العمل مع الدافعية والرغبة الصادقة لإنجاح التجربة (نجم، ، ص231).



شكل (1): يوضح التنظيم الهيكلي المقلوب، (ملحم، 2006، ص141)

2- الهيكل الهايبرالي: (Hyperarchy):

يرى (Gary) أنه من بين الهياكل التنظيمية المعاصرة بالمقارنة بباقي التنظيمات، ويعني التنظيم المفتوح الذي يساهم في إطلاق طاقات الموظفين الكامنة بشكل غير عادي.

أما (فيليب إيفانز) يرى أن الهايبراركي عبارة عن فريق يمتاز بالتنظيم الذاتي وتسود روح الفريق والتفاعل بين أعضائه، واستخلصه من الشركة اليابانية لصناعة السيارات (تويوتا - TOYOTA) حيث يتميز فريقها بالتنظيم الذاتي وطبيعة عمله تشبه العمل التطوعي، ومن بين خصائص العمل التطوعي هو المراقبة الذاتية، كما يمتازون بالفعالية والطاقة العالية. وهذه الخصائص لا تخص أي شركة أو تتحقق فيها إلا على مستوى تويوتا. ظهر النموذج عام (1997) والذي أنقذ الشركة من كارثة كادت أن تعصف بها حيث شبّ حريق مهول كاد أن يقضي على الشركة، وبفضل العمال فيها استطاعوا إخماد الحريق. كما يقول (Loren Gary) ففي مارس 2004 وبحكم السياسة المنتهجة من طرف تويوتا وهي عدم تكديس المنتج في المخازن، ومع الزيادة المضطردة على الطلب قام كل فريق من الفرق الخاصة بتزويد المنتج وبمضاعفة العمال للجهد المبذول لتفادي النقص، وكان ذلك كله بعدم الانتظار من الشركة التعويض.

إن النجاح في هذا التنظيم الذاتي كان بدوافع اقتصادية وشخصية خالصة. ما حدث في تويوتا يخالف تماماً كل الشركات التقليدية ذات النظرة القصيرة وما تحمله من خصائص تحد من حرية أداء العمال والموظفين، خاصة في ظل تحكم المديرين في السلطة المطلقة. وبخلاف هذا نجد في التنظيم (الهايبراركي) بساطة القوانين والمعلومة فهي متوفرة لدى الجميع، فكل موظف الحق معرفة فيما يفعله الآخرون بوضوح، وهي أمور من شأنها أن تؤدي إلى زيادة الثقة والتعاون في هذا التنظيم المنظم بطريقة ذاتية، وما وقع في الشركة حينما شبّ الحريق خير دليل على نجاح التنظيم، والمتمثل في هبة العمال في المساعدة دون انتظار أو حوافز أو مكافأة، فإن دلّ على شيء إنما يدل على مقدار المسؤولية والأمانة (ملحم، 2006، ص150) أما (Gary, 2004) يرى أن مواجهة التحديات التي تستثير الابتكار والتكيف مع الأوضاع المختلفة، خاصة في المنظمات المفتوحة وعالية التنظيم، تولد الطاقة بدرجة مرتفعة والتفاعل أكثر منها في التنظيمات التقليدية، كونها تسمح بحرية الاختيار وشغل المهام المختلفة كل حسب طاقته وقدراته، مع الشعور بالرضا

الشخصي بحيث نجد أنه كلما زاد درجة رضاهم زادت درجة الثقة عندهم، وبدورها تزيد من درجة الشفافية وتؤدي الى تفاعل أكثر، كل هذه الأمور تؤدي بالمنظمة الى الرقي والتطور.

3- أسلوب تمكين الفريق:

يرى (Sims,1986) أن في هذا الأسلوب إذا ركزنا على تمكين الافراد سنتجاهل بالضرورة عمل الفريق، وإن أولينا الأهمية الكبرى لتمكين المجموعة والعمل بالطرق الجماعية فإن ذلك سيدير نتائج هامة على المنظمة أكثر من العمل الفردي. ظهر هذا الأسلوب من التمكين الجماعي مع ظهور دوائر الجودة في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي.

كما يؤكد (Torrington et al,2005) أن لإنجاح هذا النوع من التمكين ضروري أن يواكبه تغييرات هيكلية مناسبة، وكذلك توسيع نطاق الإشراف، كما يستوجب تحولاً من التنظيمات التقليدية الهرمية الى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط. كما تؤكد النتائج أن تطبيق التمكين الجماعي يفرز عنه تحسناً لمستويات الأداء، كما ينتج عنه قيماً مضافة على عدة مستويات ومنها التعاون والمهارة. فبتقديم الفريق بمساهمة تزيد من قوة ومصادقية القرار الجماعي، بدلاً من الاعتماد على القرارات والمساهمات الفردية معرضة في بعض الأحيان للخطأ والإخفاق. (المهيرات، 2009، ص 42).

4- أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من بين المفاهيم الحديثة، حيث يقوم أساساً على مبدأ التحسين المتواصل والتدريجي على جميع مستوى محاور المنظمة ومجالاتها، ويرى أصحاب هذه النزعة الى ضرورة تغيير البيئة التنظيمية التي تسود المنظمة الى بيئة تتماشى مع تمكين العمال فيها. ويرجع هذا الأسلوب الى صاحبه (ادوارد ديمينغ) حيث يعتبر من بين الأوائل الذين من تكلم على مصطلح الجودة الشاملة.

يحث هذا الأسلوب على ضرورة انخراط كل العمال للمشاركة في عملية التحسين والترقية، وهذا بدوره يحتاج الى إعطاء العمال فسحة من الحرية في التصرف والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل ثقل المسؤولية والذي من شأنه أن يسهم في تقدم المنظمة وترقيتها للأحسن، كون أن هذه المسؤولية تشكل

عبء على الإدارة العليا، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التدريب المستمر والدعم الدائم للوصول الى ذلك الهدف.

5-أسلوب القيادة:

يعتبر تمكين العاملين من الأساليب الرائدة في عالم الإدارة، كما له الدور الكبير في زيادة فعالية المنظمة، وهذا الأسلوب بدوره يركز على دور القيادة في إعطاء درجة التمكين، ومنح صلاحيات أوسع من المسؤوليات الإدارية الدنيا في المنظمة. كما يقوم هذا الأسلوب على إعطاء صلاحيات في جميع مستويات المنظمة. (Bennis,1999).

كما يعمل المسؤولون في المنظمات الممكنة بإعطاء أعضاء المجموعة مزيدا من صلاحياتهم، ومزيدا من مشاركتهم في عمليات متعددة كالتخطيط والتقييم والتنفيذ لأهم ما قاموا به من مساهمات جماعية. كما يستوجب في هذا النوع من الأساليب تغيير طريقة الرقابة المتبعة على مستوى المنظمة من قبل القادة والمشرفين. وهذا لا يعني أن يستقيل الرؤساء من مهامهم إنما يبقون على مد أعضاء الفريق مزيدا من التوجيهات والنصائح والدعم متى ما احتاجوا لذلك، كل ذلك من شأنه أن يجعل منهم يؤدون مهامهم بفعالية وكذا الادوار المنوطة بهم في المنظمة على الوجه الاكمل. (العبيدين،2004).

6.تقليص عدد المستويات الإدارية:

تسمح هذه الاستراتيجية بتحقيق المرونة الكافية وكذا الكفاءة لعمليات الاتصال ونقل المعلومات، وزيادة الشفافية ووضوح القرارات مع زيادة نطاق الاشراف، هذا إذا قلصنا عموديا في الهيكل التنظيمي. حيث كلما زادت المستويات الإدارية داخل التنظيم أدى ذلك الى الحد من استقلالية العامل وسلطته ونفوذه. يرى مختصو الإدارة أن الهيكل التنظيمي المسطح والمنبسط والأفقي من بين أهم الهياكل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فهناك علاقة وطيدة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة خاصة في مواضيع الأنماط القيادية وأهم الميزات المحققة في تقليص المستويات الإدارية ما يلي:

أ- التقليل من وحدة الأمر أو تجنبها:

إن المؤسسات التي تركز على مبدأ روح الفريق يسقط فيها مبدأ وحدة الأمر، فهذه المؤسسات عادة ما يسودها المشاركة والتشاور والتوجه الى التفويض والثقة، ودعم مشاركة العمال على اتخاذ القرار. إن المؤسسات المعاصرة تهتم بدرجة أولى ما تقدمه للزبائن مع استخدامها تنظيم الفريق وقوى العمال والمهام المحددة ولا تولي أي أهمية بالمركزية.

ب- النمط الإداري المتسع:

يركز هذا النمط على خفض درجات الاشراف على العامل مما يسمح له بالتمتع بنوع من الحرية والاستقلالية، حيث أن الثقة والسلطة والحرية في أداء المهام أموراً من شأنها أن تحسس العامل بمدى أهميته، وشعوره بالمسؤولية، عوامل تغرس عنده درجة من التمكين غير الرسمي، وتمنحه نوعاً من القوة غير الرسمية. (مساعدية، 2020، ص 43)

7. أسلوب الأبعاد المتعدد:

يرى أصحاب هذا الأسلوب على ضرورة الجمع بين كل الأساليب السابقة، ولا يقبلون تبني جانباً على جانب آخر في تحليل عملية التمكين، كما يري (هونولد) أنه إذا أردنا أن تكون عملية التمكين ناجعة وفاعلة يجب أن تقوم على أساليب وطرق متعددة، ومن أهمها: الدعم والتشجيع المستمر وكذلك القيادة الناجحة وتعليم العمل مع تمتع المنظمة بالهيكل التنظيمي المناسب الذي يحوي كل ما سبق وتفاعلهم بطريقة مناسبة (حسين، 2012).

8. مبادئ التمكين الإداري:

استمد (ستر، 2003) (Stirr) من خلال كلمة التمكين (E-m-p-o-w-e-r) المكونة من سبعة حروف سبعة أسس للتمكين، واعتبر كل حرف مبدأ من مبادئه وهي على الترتيب:

أ- (Education) : تعليم العالمين: التأكيد على ضرورة تعليم العاملين المشتغلين في المنظمة لأن

ذلك سيرفع من فعالية المنظمة وكذا المشتغلين فيها، وهو أمر يساهم في انجاحها.

ب- (Motivation): الدافعية:

على الإدارة أن ترسم سياسات لتشجيع العمال ورسم سياسة لذلك، ومحاولة تشجيعهم لتقبل فكرة التمكين والتركيز على العوائد التي سيحصل عليها العامل، وكذا المنظمة في حال نجاح العملية، ومحاولة بناء فرق عمل مختلفة، واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للمشتغلين من قبل الإدارة العليا.

ت- (Purpose) الغرض:

يستوجب لنجاح عملية التمكين اتضاح الرؤية لكل فرد من المنظمة، والفلسفة وكذا الآلية، مع التأكيد لهم أن نجاح التمكين يتوقف على جهودهم.

ث- (Ownership) الملكية:

وفق هذا الصدد اقترحت معادلة (3A) تتكون من ثلاثة حروف تمثل الاحرف الأولى لعناصر المعادلة والتي هي على النحو التالي:

$$\text{Authority} + \text{Accountability} = \text{Achievement}$$

$$\text{الإنجاز} = \text{السلطة} + \text{المساءلة}$$

وكت ترجمة للمعادلة إذا أردنا أن نحقق الانجاز فإنه يستوجب على جميع المنشغلين في المؤسسة تحمل مسؤولية أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية قد تجلب لهم نوعاً من الرضا خاصة إذا تم تشجيعهم على عرض مقترحاتهم على الإدارة، وتسمح لهم ممارسة سلطتهم على أعمالهم.

ج- (Willingness to change) الرغبة في التغيير:

ما استجد في الوضع الراهن يملّي على المنظمة ضرورة مواكبة التغيير وهذا سيكون له صدى ونجاح ما أن تبنت المنظمة وعلى رأسها الإدارة العليا والوسطى.

ح- (Ego Elimination) نكران الذات:

إنّ النظرة التي ترى بها الإدارة للتمكين لها الدور المؤثر في إنجاحه، فأحياناً تقوم الإدارة بإفشاله خاصة إن رأت أنه تحدي لها. نجد أيضاً أن بعض المديرين بحب الذات والسير على النمط التقليدي، المتصف بالسيطرة وحب السلطة، ويعتبرون التمكين ليس اسلوباً لتحسين المستوى أو رفعاً للإنتاجية، وعليه ضروري جداً أن يتصف المديرين بنكران الذات.

خ- (Respect) الاحترام:

يعتبر الاحترام من أهم الفلسفات التي يجب أن يسود مناخ المنظمة، يعني الاحترام عدم التفرقة بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن بغيا به ستؤول كل جهود التغيير والتمكين مهب الريح. (المهيرات، 2009، ص32).

9. أبعاد التمكين الإداري:

تنوعت أبعاد التمكين وتعددت، الى درجة صعب فيها أن نقف على أبعاد مشتركة بين الباحثين، كما حاولنا تحت هذا العنصر أن نستعرض أهم الابعاد على الرغم من تعددها.

حدد (لاشلي Lashely و ماك جولدريك Mc Goldrick) أربعة أبعاد للتمكين وهي:

البعد الأول: المهمة - Task: وتعني الحرية التامة للممكن في ممارسة مهامه، ويركز على مدى استقلاليته لتأدية مهامهم، مع وجود نوعا من التوجيه أثناء شغل المهمة، و مدى حاجاتهم لأخذ الموافقة للمهام التي يمارسونها، والى إظهار السياسات الواجب القيام بها، وكذا تحديد صلاحية المسؤوليات و الأهداف المرسومة لإنجاز الأهداف على الوجه الاكمل .

البعد الثاني: القوة - Power : تعتبر حجر الأساس في عملية التمكين للموظفين حيث يعنى بالتركيز على مفهوم القوة و طرق تأثيرها على التمكين من الجانبين، جانب تأثير الإدارة على الموظفين أو العكس، كما يأخذ مفهوم القوة للعمال نتيجة تمكينهم، ودرجة السلطة التي أعطيت لهم، وكذا درجة المشاركة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

البعد الثالث: الالتزام - Commitment: يعنى هذا البعد بمصدر ونوع ودرجة الإذعان التنظيمي لنوع من أنواع التمكين، كما وله علاقة بزيادة التحفيز من خلال المؤهلات التي يستمدون منها قوتهم وكذا زيادة ثقتهم بنفسهم.

البعد الرابع: الثقافة - Culture : يتناول هذا البعد مدى إمكانية الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي يمارس ويطبق فيها التمكين، فبديهي جداً أن نجد أن المنظمات التي تتسم بالتشدد و الضيم، من غير الطبيعي أن توفر بيئة تتجح فيها عملية التمكين، بل على العكس من ذلك، تكون بيئة تشكل عائقاً له. كما تلعب القدرة والفعالية دوراً مهماً في تحسين الأداء ونوعية الخدمة المقدمة وتتنقص من التكاليف، كما لها دور في السلاسة أثناء أداء المهام، كما أنها ترفع من مستوى الرضا الوظيفي، فالإدارة التي لا تواكب استراتيجية التمكين فستعمل على زعزعة الثقة في محيط المؤسسة (خليل، 2014، ص284). والجدول التالي يلخص أهم ابعاد التمكين حسب عديد العلماء.

الباحث	السنة	الابعاد
Daft	1992	المشاركة بالمعلومات - المعرفة - القوة
Eccles	1993	القوة-الموارد - الحرية
Huxtable	1995	الحرية-المسؤولية عن النتائج
Brown	1996	الجودة-السلطة-الموارد - المعلومات
Guzzo	1996	فريق العمل -التفاوض
Ivancevich	1997	فريق العمل -المشاركة -الهيكل
Choi	1997	الحرية - تثبيت المسؤولية
Argyris	1998	دعم المنظمة - حرية التصرف
Robbins	1998	الهيكل - الرقابة
Griffin	1999	تأهيل العاملين - الرقابة
Lloyd	1999	فرق العمل - الهيكل
Hunt	2000	دعم المنظمة - المكافآت
Daftsnoi	2001	الحرية - القوة-المشاركة
Hellriegelatal	2001	السلطة - المهارات -الحرية
Blanchard et all	1996- 2001	المشاركة بالمعلومات - حرية الأقسام - استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتي
Daftsnoi	2003	المعلومات - المعرفة- القوة- المكافأة

(حسوني، 2012، ص 36)

الباحث	الابعاد
Ersted,1997:328	1- امتلاك المعرفة 2- المشاركة في صنع القرار
Light,2004:37	1- القوة 2- المعرفة 3- المعلومات 4- المكافآت
Halversen,2005:48	1- الحرية 2- المشاركة 3- بيئة العمل 4- فرص النمو
اندر اوس ومعاينة، 2008	1- المشاركة 2- الموارد 3- المساءلة 4- المناخ 5- التدريب 6- القوة 7- المسؤولية 8- الرضا الوظيفي 9- الاتصالات 10- دعم الإدارة 11- الاعتراف
السكرانة، 2010، ص304	1- بعد المهمة 2- بعد القوة 3- بعد الالتزام 4- بعد الثقافة
عبد الحسين، 2012، ص183	1- التفاوض 2- التدريب والتعليم 3- الاستقلالية 4- الدافعية
عفانة، 2013، ص14	1- الاتصال ومشاركة المعلومات 2- فرق العمل 3- التأثير في التحفيز 4- القوة

(الكبي، 2015، ص10)

السنة	الباحث	الابعاد
2001	Draft	المعلومات ، المهارات، والمعرفة، القوة، المكافآت
2005	Mullins	المشاركة ، الالتزام ، الاندماج ، تخفيض المستويات الادارية
2005	Halverson	الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات ، التدريب ، السلطة والقوة، دعم الادارة
2006	Chelladurai	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافئة
2007	Kreitner and Kinicki	المشاركة بالمعلومات ، خلق الاستقلالية، فرق العمل

2007	الياسري ومحمد	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت
2007	عبود وعباس	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات
2008	Gupta	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة
2008	Aswathappa	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت
2008	Mazadarani	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا
2009	Karzkoc et yalmaz	السلطة، التخصص، الموارد والشخصية
2010	Hasan	المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز
2010	راضي	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز

جداول (3) أبعاد التمكين (جلاب والسهراني، 2013)

يتضح من خلال الجداول السابقة أن هناك تباين كبير في توحيد أبعاد التمكين، فلا يكاد أن يتفق اثنان على أبعاد مشتركة. وهذا قد يرجع الى مدى جدة الموضوع نسبياً. أما الباحث فقد اقتصر بحثه على أربعة أبعاد اعتبرها شبه مشتركة وهي كالتالي:

- بعد تفويض السلطة
- بعد العمل الجماعي
- بعد التدريب
- بعد اتخاذ القرار

10.مرحل التمكين الإداري:

للتمكين فوائد عديدة ما جعل من المنظمة تحرص على تطبيقه، غير أن عملية التطبيق تمر عبر مراحل، ومن أجل نجاح تطبيقه بالطرق الصحيحة، يجب اتباع آليات التطبيق وميكانيزماته ومراحله المتدرجة، حيث وصفها (Goetsch and Davis) وتسمى (step by step) والتي من أهمها:

1-المرحلة الأولى: مرحلة التهيئة المبدئية:

يتم في هذه المرحلة تهيئة الارضية والبيئة التي ينمو فيها التمكين، وذلك بتذليل الصعوبات التي قد تعرقه، كما يتم في هذه المرحلة توعية العمال بما ستقدم عليه المنظمة وإسناد الأدوار إلى الافراد، كما تتطلب هذه المرحلة إسناد الامر إلى قيادة قوية وعلى معرفة كافية لتوجيه الأفراد خلال عملية التطبيق. كما يركز (Schuster, Carpenter, J and Kane) على عنصر الإدارة على المكشوف، وهي جعل الأمر كله علني، ويعلمه جميع من يعنيه برنامج التمكين . ويرى الباحثان أن من أهم المحددات التي تقف في وجه مشروع الإدارة على المكشوف هو الانشغال وعدم توفر الوقت الكافي للمنظمة، وتذبذب المسؤولين في تطبيق البرنامج وحرصهم على إخفاء المعلومة واعتبارها أنها قوة في نظرهم، وسلاح مهم لا يمكن التنازل عليه، فضروري جداً أن يمتلك القادة بالوعي الكافي ففي حالة تحقق ذلك الأمر ومدى وعيهم بالأهمية البالغة، عندها تباشر القيادة بنشر الموضوع عبر مختلف مستويات الإدارة وتحثهم على أهمية وجدوى تطبيقه. (ملحم، 2006، ص68)

2-المرحلة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

يرى (الشيايب وأبو حمور، 2011) أن المرحلة الثانية تتمثل في محاولة اقناع المسؤولين والمديرين محاولة التنازل على أهم السلطات للممكنين، وجعله أمراً ومهمة يجب أن يهتموا بممارستها

3- المرحلة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

يرى (Dimitriadis,2001) أن في هذه المرحلة يجب فيها أن نحدد ما هي نوع القرارات التي يتنازل عنها المديرون للمرؤوسين، والتي من خلالها يتعرفوا على ما هي أهم القرارات التي يستوجب أن ينفذوا سلوكياتهم من خلالها، وما سيشاركون فيها، كما يتوجب على المديرين تقييم الممكنين. (الفاضل ، 2010، ص35).

4-المرحلة الرابعة: تكوين فريق عمل:

يعتبر (Spector,1995) استخدام أسلوب فريق العمل من أهم ركائز عملية التمكين والمساهمة في نجاحه باعتبار أنه أحد أبعاده، ولكي يكون الفريق على دراية بفهم تأثير الوظائف على المنظمة والعمال، ومن أهم

السبل لتشكيل هذا الإدراك هو مشاركة المرؤوسين مباشرة مع أفراد آخرين. فالمنطق يقر دائماً أن من يعملون بشكل جماعي يكون مستوى انجازهم وأفكارهم أحسن وأشمل من غيرهم الذين يماسون أعمالهم بشكل فردي. ولإنجاح العمل على شكل فريق بالضرورة أن تكيف الوظائف على مستوى المنظمة حتى يمكن لفرق العمل أن تظهر بالشكل الطبيعي.

المرحلة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

في هذه المرحلة من الأهمية أن تتوافر للممكن مصادر المعلومة وآلية الوصول إليها بالطرق السلسلة، من أجل بناء قرارات سليمة والوصول للمعلومات التي تساعد في وظائفهم وكذا فرق العمل التي يشكون فيها كي تقدم مساهمة لإنجاح المنظمة، فبقدر توفر المعلومة على كيفية أداء العمل بقدر المساهمة في نجاحه. (المومني والقضاة، 2009، ص 50).

المرحلة السادسة: اختيار الافراد المناسبين لعملية التمكين:

إن لعملية اختيار الموظفين المؤهلين للعملية له أهمية بالغة في الحفاظ على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذا ثقافتها حيث لا يتأتى ذلك إلا من خلال تمكين العمال، وخاصة ما يملكون من خبرة ومعرفة ومهارة تؤهلهم لأداء المهام التنظيمية بنجاح، أما فلسفة اختيار من سيمكنون تقوم على مزيج بين القدرات المتوفرة لدى الفرد، ومدى ما يملك من معرفة وما يمتاز به من مهارة تتوافق مع توجه المنظمة حتى لا تعصف عملية التغيير غير المدروس بثقافتها وفعاليتها. (العميان، 2002)

الخطوة السابعة: تدريب الممكنين:

لكي تنجح استراتيجية التمكين وجب الاهتمام بالتدريب لاعتباره عماد عملية التمكين، للوصول الى عامل مؤهل بما يكفي، وعملية التدريب تعني اكساب الموظف المهارة والخبرة التي يحتاجها لتحسين أدائه، وامتلاكه مهارة سلوكية جديدة، وطرق تفكير وتحليل مختلفة لحل المشكلات، والذي من شأنه أن ينعكس بالنفع على المنظمة. (أبو عليم، 2014).

الخطوة الثامنة: الاتصال:

في هذه الخطوة قيام الإدارة بالتواصل مع المعنيين بالتمكين في المنظمة لتوعيتهم بأهميته، وكذا طرق ممارسته، والافراد الذين سيضطلعون بهذا الدور، وإبلاغ كل عمال المنظمة بالعملية المهمة التي سيقام تطبيقها على مستوى منظماتهم.

الخطوة التاسعة: وضع سياسة للمكافأة والتحفيز:

إن وضع برنامج متكامل من الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية خاصة أن كان يثمن الجهد المبذول، ويمتاز بسياسة عادلة، من شأنه أن يدفع الممكنين الى العطاء والإنجاز.

الخطوة العاشرة: التريث وعدم التعجل:

في هاته الخطوة من الأهمية بمكان ألا تتسرع الإدارة في استعجال النتائج، فلكل جديد مقاومة، وعليه ضروري أن تعطي المنظمة الوقت الكافي ولا تستعجل في حصد النتائج، خاصة إذا أخذت المنظمة بكل أسباب النجاح. (البطاح والطعاني، 2015، ص125).

11. أهم المؤشرات على فعالية التمكين:

إن سعي المنظمة لانتهاج سياسة التمكين قفزة يرجى منها تغيير الواقع، ولتقييم العملية التمكينية يحتم على القائمين رصد لأهم ما تم إنجازه من خلال تطبيق تلك العملية، وفي هذا الصدد يحدد (مصطفى، 2004) أهم المؤشرات لنجاح العملية كما يلي:

1- نسبة ظهور الأفكار الجديدة، بغض النظر عن تطبيقها من عدمه، فالرئيس هو المسؤول على عملية توليد الأفكار من المرؤوسين في الأقسام، وبمدى إعطائهم فسحة من الحرية بقدر ما يعطونه من أفكار جديدة.

2- ارتفاع نسبة اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا من الإدارة مقارنة بمجمل القرارات المتخذة على مستوى المنظمة ككل.

3- ارتفاع مستوى الجودة وانخفاض مؤشرات التكلفة.

4- مدى استغلال الوقت ودرجة استثماره.

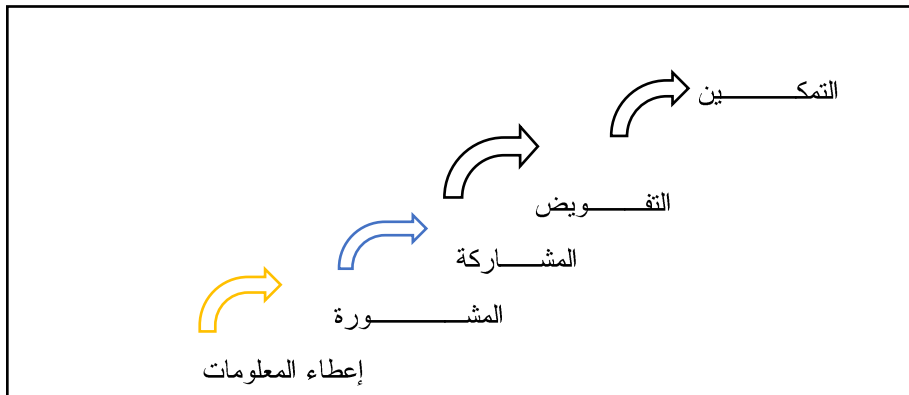
5- سلاسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب خاصة على مستوى المناصب القيادية.

6- رفع مستوى الرضا والجوانب المعنوية بصفة عامة.

7- رفع مستوى ولاء العمالة – أي التقليل من مستوى دوران العمل.

12. الخطوات التي تسبق التمكين:

لكن نصل الى مرحلة التمكين يجب أن تتزامن الأنشطة الخمسة في المنظمة مزمنة مع بعضها البعض، كما يجب أن تمس المستويات الثلاثة، المستوى الفردي والمستوى الجماعي وعلى مستوى المنظمة، أما الطريقة الأفضل هي أن تتم العملية بالتدرج خطوة بخطوة، ففي البداية يكون هناك عملية تحسيسية وإعطاء لأهم المعلومات التي تفيد الممكنين، ثم الانتقال الى الاستشارة فالمشاركة لنصل الى التفويض وكمحطة أخيرة الى التمكين والمخطط التالي يوضح العملية:



الشكل (2) : خطوات التمكين الأساسية (أفندي، 2003، ص42)

13. فوائد التمكين الإداري:

من خلال ما تقدم يتضح أن للتمكين أهمية بالغة فانتهاج معظم المنظمات التوجه نحوه، ومحاولة تطبيقه

من أجل الحصول على أهم الامتيازات والتي منها:

أولاً: على مستوى الافراد:

إن العوائد التي تعود للعاملين هامة باعتبار أنه حجر الأساس في العملية التمكينية وما إن توافرت له البيئة المناسبة أبدع في دوره، ومن أهم نتائجه على مستوى الأفراد ما يلي:

1- مشاركة العمال في بعض الأفكار من شأنه أن يؤدي الى اتساع الرؤية وينتج عنه زيادة القدرات الابتكارية.

2- مشاركة العمال في العمل مع بعضهم البعض كفريق من شأنه أن يؤدي الى توثيق العلاقات وتمتينها.

3- زيادة الاقبال على تكوين وتنمية اليد العاملة.

4- زيادة القوة الممنوحة للعامل من شأنه أن تساعد في الرقابة الذاتية لنفسه، وبالتالي يؤدي الى زيادة الإنتاج.

5- إعطاء مكانة للعامل تشعره أنه جزء من المنظمة، وبالتالي ترتفع درجة الرضا والتقليل من درجة الصراع وحدته.

6- تكوين رأس مال بشري ويد عاملة ذات كفاءة من خلال تبادل المعرفة بين الرئيس والمروؤوس.

7- باشارك العامل في عملية اتخاذ القرار تعمل على تقبل العاملين ويسهل تغييرهم.

(السكارنة، 2010، 303).

ولكي تؤدي الى إحداث آثار إيجابية على مستوى المنظمة، حيث اقترح (Robbins,1993) وسائل

تمكين العمال وهي جوانب أربعة وأهمها:

1- بعد الأثر:

تركز هذه النقطة بمحاولة اقناع العامل بأن عملية التمكين إن نجحت من شأنها أن تؤدي الى تغير في

الوضع الوظيفي له، وكذلك ما ينجز والمهام الموكلة إليه.

2- بعد المنافسة:

ويعني أن من بين العوامل التي تؤثر على التمكين وتنجحه هو تمكن العامل من تأدية المهام بكفاءة

وبدوره يغير من مخرجات المنظمة الى الأحسن.

3- معنى العمل:

وتعني القيمة التي يعطيها العامل لقيمة العمل الذي يشغله، وهي نتاج تنشئة اجتماعية تشجع على العمل وتضعه في مرتبة عالية، وهي أمور من شأنها أن تنجح التمكين على مستوى المنظمة.

4- الخيار:

مدى قدرة العامل على اختيار الطريقة التي يزودها العمل والتي تناسبه في اختيار مهامه (المهيرات، 2009، ص 34).

ثانياً: على مستوى المنظمة:

تسعى المنظمات الى تطبيق سياسية التمكين لأنه يعود عليها بفوائد جمة ومنها:

1- مشاركة العامل في عملية مشاركة القرار أمراً يعود على المنظمة بوفرة الأفكار المبتكرة، والتفكير الخلاق.

2- تعدد منابع الأفكار يمنح خاصية مهمة للمنظمة وهي زيادة القدرة التنافسية، كما أنه يؤدي الى انخفاض العادم وارتفاع الإنتاجية. (مصطفى، 2004).

3- الاستمرارية الانتاجية للمنظمة. (الحراشة والهيدي، 2006).

أما (حمود واللوزي، 2008) يريان أن التمكين يحقق أهدافاً ثلاثة وهي:

-من خلاله نحقق الاعمال بفعالية لا نظير لها، ويعد استثمارا في المورد البشري.

-يكسب العمل أكثر واقعية ويسمح للعامل بإنجاز عمله بأكثر حرية.

-يقضي على نسبة عالية من الأمراض المهنية كما يقضي على الإحباط والضغط.

ثالثاً: على مستوى الزبائن:

تشير عديد الدراسات وأدبيات الفكر الإداري المعاصر أن العميل الذي يتعامل مع موظفين يمتازون بمستويات عالية من التمكين كانوا يظهرون مستويات عالية من الرضا، يوحى ذلك بالعلاقة الطرية بين تمكين الموظف ورضا الزبون، إن تمكين الموظفين وخاصة المؤسسات الخدماتية على غرار المراكز الصحية والمحلات التجارية والخدمات الفندقية وغيرها يساهم في تطوير طريقة التعامل ويظهر نوعاً من

المرونة والاستجابة والتكيف على مستوى وظيفته مما يؤدي الى سرعة الأداء و خفة التعامل وسرعة الإنجاز ، وهذا ما لا نجده في الموظفين الذين ينتظر الأوامر من الإدارة من أجل إبراز طرق التصرف أمر يؤدي الى التأخير في انجاز المهام. (المحمدي، 2022، ص 78).

14. علاقة التمكين بالفكر الإداري:

تعتبر النظريات هي بمثابة الآراء المفسرة لظاهرة ما ومحاولة التنبؤ بالظاهرة مستقبلاً، وكما هو الحال في بحثنا هذا سنحاول أن نسرد أهم الآراء لعلماء ومنظرين حول موضوع التمكين الإداري ومحاولة عرض أهم وجهات نظرهم المختلفة. من خلال البحث وجد الباحث عدة مداخل نظرية لدراسة التمكين فمنها:

1- النظريات الكلاسيكية لدراسة التمكين.

2- النظريات السلوكية.

3- النظريات الحديثة.

1- النظريات الكلاسيكية لدراسة التمكين.

أ- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر تايلور (1856- 1915) هو أب الإدارة العلمية حيث ترجمت أفكاره في كتابه : مبادئ الإدارة العلمية ، والإدارة العلمية هي بالأساس حركة إدارية رسمت أهم المبادئ للمهتمين بالمنظمات ، وكذا من هدفها تحقيق زيادة الإنتاج على الأسس والطرق العلمية، انطلاقاً من تحليل العمل ودراسة مهامه، وكذا الاختيار العلمي للعنصر البشري وتدريبه وكذا قيادته، و من جهة أخرى علاقة الإدارة مع العمال من جانب الترغيب والتشجيع بشتى أنواع المكافآت مادية ومعنوية، كما شرح تايلور مهام التخطيط والإشراف والرقابة، لتسند الى الإدارة أمّا مهام التنفيذ فتقع على عاتق العامل. (الشناوي، 1990، ص3).

أمّا من حيث نقاط التقاطع بين الإدارة العلمية والتمكين فهما على خطين متوازيان، حيث لم تربطهما أي علاقة بينهما، والسبب في ذلك أنه قد يعود الى عدم شيوع التمكين ذلك الوقت كونه يعتبر حديثاً نسبياً. ومن أهم ما كان سائد في تلك الفترة ما جاءت به الثورة الصناعية، التي كانت تعتبر العامل ما هو الا آلة إنتاج لا أكثر.

إن فلسفة التaylorية تعتبر منهكة للعنصر البشري على المدى البعيد، وخاصة البعد المادي الذي أولاه تاييلور أهمية بالغة، كما تعتبر طريقته تجعل من العامل عبارة عن آلة وهو أمر يبعث على الملل والسأم نظراً لرتابتها. (ملحم، 2006، ص15).

ب-المدرسة البيروقراطية:

تعني مفهوم البيروقراطية ب (حكم المكتب)، وهي نظرية تنسب الى العالم الألماني ماكس فيبر (1864-1920) حيث كانت أغلب دراساته على دور السلطة على مستوى المؤسسة، وأراد من خلالها بالوصول بالمنظمة الى درجة التي تؤدي فيها المهام الموكلة لها على الوجه الأكمل بكل دقة وكفاءة.

إن اهتمام أصحاب هذه النظرية بالمستوى العالي من الكفاءة الإنتاجية باتباع نظام محدد مضبوط ودقيق مع وضع تشريعات وقوائم معدة مسبقاً، كان ذلك على حساب عدة جوانب مهمة في المنظمة، فمبالغة التشدد والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية، نقط تحسب لصالح المنظمة حيث أخذ بهذه النظرة عدة منظمات في العالم وتستفيد منها. (كرمية، 2008، ص10)

تعقيب: على الرغم من أن النظرية لم تدرس التمكين على الوجه الكافي، ألا أنها قد أثرت بقدر كافي وطبقت في عدة منظمات.

ج-النظريات السلوكية في الإدارة:

في مطلع القرن 20 تركزت جل الدراسات على الجانب الإنساني بدلاً من الجوانب التنظيمية، مما أحدث ثورة على النظريات الكلاسيكية التقليدية، حيث سنسرد منها مجموعة من النظريات والتي منها:

1-نظرية x و y (McGregor):

افترضت النظرية أن هناك نوع من العاملين (x) لا يحبون العمل وكسالي، وبالتالي على الإدارة أن توفر أنظمة رقابية مباشرة عليهم وعلى جميع المستويات، وهذا سيؤدي الى القليل من الطموح والرغبة في تأدية أعمالهم وعليه سيعملون على مقاومة المسؤولية إن أمكنهم ذلك وبشتى الطرق. (Stewart، 2010، ص 5) .

علاقة هذه النظرية بالتمكين الإداري:

تظهر العلاقة بين التمكين ونظرية (y) أهم نقاط التقاطع أنها افترضت إيجاد بيئة مهنية مريحة، كما نوهت على ضرورة اطلاق العنان لقدرات العامل من أجل تحقيق ذاته واثبات نفسه ليبدع وكذا فتح باب الحوار مع الرؤساء، حيث يتطابق ذلك مع النموذج المقدم من قبل (Conger & Kanungo) الذي ركز على نموذج الذي يركز على مشاركة السلطة مع المرؤوسين والعمل على احداث بيئة عمل مناسبة، كما يتوافق أيضا مع نموذج (Thomas & Velthouse) اللذان أصرا على الرفع من ثقة المرؤوسين وذلك بالتركيز على قيمة العمل المبذول من طرفهم من خلال مشاركة ذلك مع القادة بأهم ما يحملونه من أفكار عن طريق الاتصالات بينهم والإدارة. (أبودان، 2015، ص 51).

ب-2-نظرية الحاجات لماسلو:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات، حيث قسم حاجات البشر الى خمسة أنواع وهي: الفيزيولوجية والأمان والاندماج الاجتماعي والتقدير وتوكيد الذات. اعتبر (ماسلو) أن اشباع حاجات الانسان يتم بالشكل التدريجي، انطلاقاً من سد النقص فيها. أما الآلية التي تتم بها فعن طريق اشباع الحاجات القاعدية وتتصاعد، إلا أن الملاحظ أن الحاجات المشبعة لا تعد دافعاً. (بلوط، 2005، 93).

-يتضح أن النظرية لم تدرس التمكين بالشكل التام، إلا من خلال الحاجات المشبعة والتي بدورها أيضاً لا تؤدي بالضرورة الى رفع الدافعية الإنتاجية.

ب-3-نظرية العاملين لهيرزبارغ:

تعتبر النظرية من النظريات السلوكية الهامة، حيث لعبت دوراً محورياً في الفكر الإداري، سميت النظرية نسبة لصاحبها، حيث قام بمقابلة هو ومجموعة من الباحثين في منتصف القرن الماضي بتجارب تمثلت في طلب من مجموعة من أفراد العينة أن يذكروا أهم المواقف التي يشعروا فيها بنوع من الرضا والدافعية في مجال العمل، وقسم العينة الى مجموعتين وتوصل من خلال التجربة الى وجود نوعين من المشاعر في ميدان العمل وهي: (مشاعر الرضا ومشاعر عدم الرضا) لكن الملف للانتباه أن بعض العوامل

التي سببت الرضا ليست نفسها من لم تسبب الرضا، أي يعني ذلك أن للرضا و الدافعية عدة أبعاد ليس كما كان يعتقد سابقاً بأنها محصورة بين الرضا من عدمه. (حسين، 1999، ص113).

نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو-1927):

من أهم رواد هذه النظرية هو العالم (التون مايو) انطلقت من الجوانب والاسس الكلاسيكية وشملت الجوانب الإنسانية في العمل، فجمعت بين الجانب التقني والإنساني وبالأخص الجوانب النفسية لما له من أهمية في نجاح مشروع الإدارة العلمية، على اعتبار أن العالم الداخلي للعامل تؤثر فيه البيئة الخارجية له فينتج عنه انواعاً مختلفة من الاستجابات غير المتوافقة أحياناً (محمد الصيرفي، 2007، ص 23).

تتنوع استجابة الافراد أمام نفس المواقف، وعلى هذا الأساس فلعوامل النفسية تأثيرها في عمليات التعاون والصراع، خاصة أن للعامل يملك جملة من الطموحات الشخصية، وحاجات يرغب في اشباعها ولا يتم ذلك الا عن طريق الحوار، فالتعرض لهذه الحاجات من شأنها أن تفتح باباً للصراع التنظيمي على مصراعيه، والذي سيؤدي الى ظهور سلوكيات تعرقل عملية سير التنظيم على الوجه الأمثل. (داوود، 2006، ص 62).

من خلال ما تقدم نجد أن اسهام النظريات الإنسانية في التمكين قد كان بالشكل والطرق غير المباشرة، غير أنه لم يصل الى المصطلح بشكله المناسب في وقته الحالي، وبحكم أن العلم تراكمي فنرى ان هذه النظريات قد وضعت بعض اللبانات في الوصول الى المصطلح بشكله الحالي عبر فترات زمنية متعددة.

ج -النظريات الحديثة في الإدارة:

ج-1- نظرية المواقف:

تعتبر النظرية من بين المفاهيم الإدارية الحديثة، كما تسمى أيضاً نظرية الاحتمالات، تركز النظرية على وجهة النظر القائلة بأنه لا يوجد هناك تنظيماً واحداً مناسباً يمكن أن يطبق في المنظمة بل تتعدد الأساليب. شاع انتشار النظرية ولازالت الى اليوم تطبيقاتها متفاعلة ومطبقة في الوقت الحالي وبالذات في طريقة اعداد التنظيم، وفي عملية تدريب ومن قبلها عملية الاختيار للمشرفين والمدراء لشغل المناصب القيادية ومواجهة مواقف معينة. (نبغة، 2004، ص 22).

فهذه النظرية تحث وتشجع التفكير والعصف الذهني، وهذا يسبق تطبيق بعض المبادئ أو الأفكار المعينة والتي قد تعصم المنظمة من الوقوع في تطبيق الأفكار المستحدثة، فلا تطبق الفكرة الجديدة نظراً لنجاحها على مستوى غيرها من المنظمات، والسبب في ذلك عدم ملائمتها للمناخ التنظيمي. فالنظرية الموقفية تتسم بالتريث ومحاولة مشاركة القرار مع بعض العمال ودراسة كل الأفكار قبل تطبيقها. (ثيودور، 2004، ص 89).

حركة الجودة والتميز:

ظهر مفهوم الجودة الشاملة في الثمانينيات من القرن العشرين، وتبلور توجهها في محاولة تحسين الجودة على مستوى المنظمة بالشكل الدائم والمستمر، من أجل إعطاء خدمة أحسن للزبون. ومع ظهور النظرية ظهرت مزامنة معها مؤسسات تهتم بالجودة على غرار (شهادة الايزو، ومالكوم بالدرج)، هذه المنظمات تهتم بالجودة للخدمات وحتى أداء الافراد الذي هو محور عملية الجودة، مما أدى بالمنظمات الى العمل على تدريب القوى البشرية من أجل تحسين قدراتهم في المشاركة والمبادرة والتعاون. يعتبر مشاركة العامل ركن أساسي في تحقيق الجودة الشاملة، ويظهر ذلك من خلال الأداء المتميز وقدرته على تحمل المسؤولية الذاتية بعيداً عن أي مسؤول أو موجه، أو تعليمات محددة مسبقاً خاصة في قطاع الخدمات. فلا وجود لجودة ونجاح على مستوى المنظمة انطلاقاً من دور المسؤول فقط، فدور العامل دور أساسي ومهم. (ثيودور، 2004، ص 89).

يتضح من خلال ما سبق أن الجودة الشاملة صبت اهتمامها على موضوع تمكين العاملين، وهي من بين النظريات التي قد أسهبت في إعطاء العامل مساحة لاتخاذ القرارات وتزويده بمهارات لشغل الوظيفة على أكمل وجه، أي أنها قد تكلمت على موضوع التمكين أكثر وأقرب من غيرها من النظريات.

نظرية زاد (Z):

ترجع أصول هذه النظرية الى صاحبها (ويليام اوشي) وكانت في بحث دائم عن التميز، والبحث عن الجودة كقيمة محورية وربط الالتزام بها من كل نواحي بيئة العمل. وحاولت النظرية أن تغرس في التميز في ثقافتها التنظيمية، ودعت الى صب الاهتمام بدرجة عالية على العمل والعاملين كفريق تسوده روح الاخوة

والتكامل يدلي كل بما يراه من وجه نظره تجاه الجودة وتحسينها باستمرار. (مهدي، والغالب، 2007، ص59)

وقد جمعت النظرية بين الإدارة الأمريكية واليابانية، وركزت النظرية جل اهتمامها على مرتكزات فكرية ثلاث وهي (الثقة، المودة، المهارة)، واهتمت كذلك بإثراء المستويات التنظيمية على مستوى المنظمة، وذلك بتنمية الوظائف كالمسار الوظيفي والتركيز على العمل كفريق والمساهمة الفكرية أو العملية في المنظمة.

(الطائي والجبوري، 2010، ص8).

ومن أهم خصائص النظرية ما يلي:

- التوظيف لمدة زمنية طويلة.
- الجماعية في اتخاذ القرارات.
- يتحمل كل فرد مسؤوليته الفردية.
- ركزت النظرية على التدريب والتدوير الوظيفي، وخصصت العمل بدرجة متوسطة.
- تكون الترقية بطريقة بطيئة جداً.
- اعتماد المقاييس الصريحة بطريقة غير رسمية في عملية الرقابة.
- كما حدد مجموعة من العلماء خصائص لمنظمات الاعمال منها:
- النزعة الى الدقة في العمل وإعطاء المبادرة.
- القرب من العميل.
- يعتبر العمال في المؤسسة هم رأس المال الفكري وعنصر الإنتاج.
- الالتزام بالثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تمجد الابداع في بيئة المنظمة.
- تشجيع الابداع في ظل المغامرة المحسوبة لا المتهورة وغير المدروسة.
- القيادة المبدعة وبناء هيكل تنظيمي غير معقد.
- توقع النتائج مسبقاً وإعطاء ضمانات على النتائج، أي بدون دخول في أعمال مجهولة النتائج.
- الرقابة المحكمة والرقابة مع إعطاء حرية المبادرة. (مهدي، والغالب، 2007، ص59).

15. نماذج التمكين الإداري:

يعتبر العنصر البشري مركز العملية التمكينية، ومن الأهمية بمكان أن تتوفر البيئة المناسبة والمثلى له لكي يقوم بالدور المنوط به، فيفيد نفسه والمنظمة التي يشتغل فيها، وتسمح له بيئة المنظمة الأفق الرحب لتجسيد كل ما يملك من مهارة وقدرة، ومن ركائز تلك البيئة تهيئة المناخ التنظيمي المناسب. وأيضا التصدي للمشكلات بطرق أكثر نجاعة، كما يستوجب أيضاً ثقافة تنظيمية تستوعب عملية التمكين وتحتويه، كل هذه العوامل من شأنها أن تعمل على ظهور الوجه الحسن للتمكين، من أجل ذلك نلاحظ العدد الهائل من النماذج والتي تعتبر كمدخل لتحسين المنظمات وتطويرها نجد:

1- نموذج ماركوردت (Marquardt 2002) في التمكين:

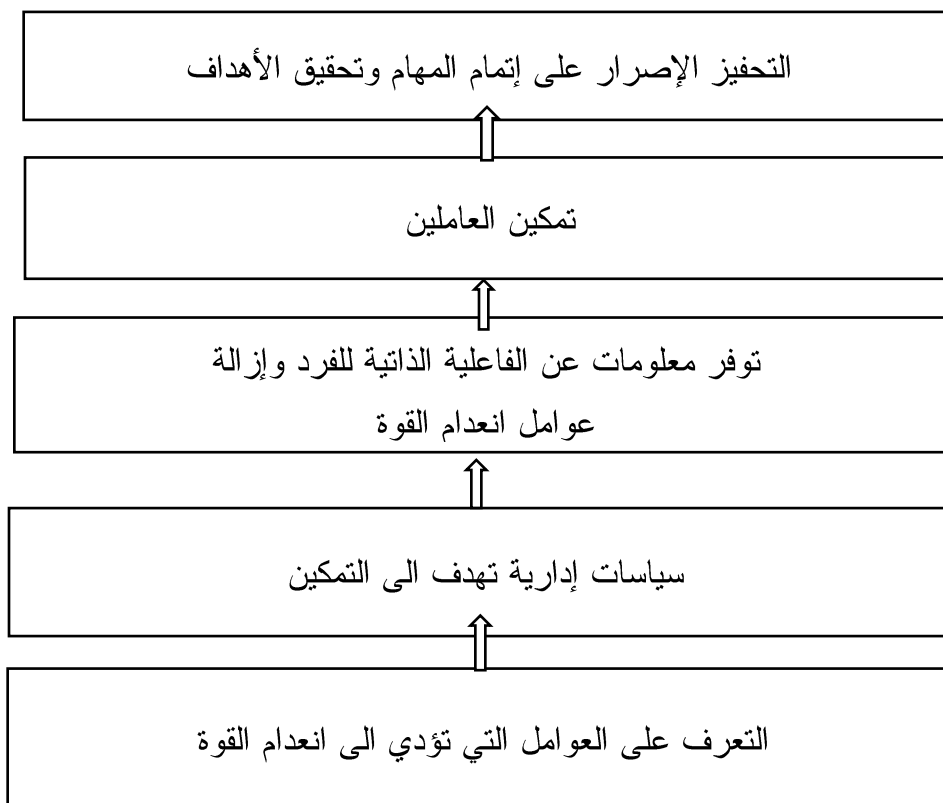
ركز ماركوردت على العلاقة القوية بين التمكين والتعلم التنظيمي، حيث قال في كتابه (بناء المنظمة المتعلمة) بأن " التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي ". كما يرى أن هناك علاقة طردية بين التمكين ومستوى التعلم ومستوى المعارف والمهارات المكتسبة، ورأى بأن ذلك يمر بخمسة مراحل كالتالي:

- أ- مرحلة المكاشفة الدورية: تتوقف على جس النبض فقط ولا تعطى صلاحية اتخاذ القرار للموظفين.
- ب- مرحلة وضع برنامج لعرض المقترحات: وفيها يتم الادلاء بالآراء وكذا المداخلات الخاصة بالموظف.
- ت- مرحلة حلقات التمكين: في هذه المرحلة يتم اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.
- ث- مرحلة الحلقات الوظيفية: في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات بشكل مستقل من طرف العمال بعيداً عن المسؤولين.
- ج- مرحلة حلقات التسيير الذاتي: وفيها يتم رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة بشكل تشاركي. (الكبيسي، 2005، ص148).

ب- أنموذج العوامل المؤثرة لكونجر وكاننغو (1988):

يرى أصحاب هذا النموذج أن التمكين ينظر إليه أساساً من جانبين اثنين وهما:

- التمكين كمركب اتصالي: ويرون أن التمكين يعني بطريقة أو بأخرى عملية تفويض القوة.
- التمكين كمركب تحفيزي: ويرون أن التمكين أكثر من المشاركة والقوة او السلطة.



شكل (3) يوضح نموذج العوامل المؤثرة لكونجر وكاننغو 1988 (النمر وآخرون، ص 555)

ج-النموذج الإدراكي: (Thomas and Velthouse 1990) :

يؤكد هذا النموذج على العوامل التي تؤثر على التنظيم وادائه، هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على تحديد نوعية المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة، هذا الأخير من شأنه أن تبرز أهم نقاط القوة ومحاوله دعمها، ويبرز كذلك اهم نقاط الضعف والعمل على علاجها لنصل في الأخير الى نجاح عملية التمكين بوجهته الصحيحة، ومن بين العوامل التي ركز عنها ما يلي:

1. العوامل التنظيمية:

تشمل هذه العوامل تفشي البيروقراطية وانتشارها، ونظم الاتصال المعقدة داخل المنظمة، المركزية، وأنماط تسيير إدارية لا تساير المستجدات العالمية في هذا المجال.

2. العوامل التحفيزية:

تركز هذه النقطة على عتاقة أنظمة الحوافز وقدمها، بحيث لا تتناسب غيرها من المنظمات المتطورة والذي بدوره قد يضعف من فعالية الدافعية بالنسبة للعمال.

3. العوامل الوظيفية:

تتمثل في الخلط بين الوظائف، وعدم وضوح الأدوار والاختصاصات، وتضارب في المهام، أيضاً عدم توسع المهام الوظيفية، وتدني مستوى الكفاءة الناتج عن ضعف التدريب والدعم.

4. العوامل الإشرافية:

التغير في دور الرقابة فبدلاً من محاولة تصحيح الأخطاء ينقلب دورها ليصبح البحث عن تصيد الأخطاء والزلات في العملية الرقابية. (النمر وآخرون، 569).

تعتبر العوامل السابقة من منظور الباحثان هي التي تشكل المشاعر الإيجابية للعامل وتساهم في رفع الجهود لأداء أعمالهم ومهامهم بكل نجاح، كما قام الباحثان بتحديد عدة عناصر تستلزم عملية التمكين واهمها:

- محاولة التنبؤ بسلوكيات الفرد المستقبلية من خلال الاحداث البيئية، حيث تعتبر الأخيرة منبع المعلومات لسلوكيات الفرد الحالية.

- أبعاد التمكين التي ذكرت سابقاً

- النشاط والمرونة والتركيز والمبادرة وهم مكونات السلوك.

- النسب والتصورات والتقييمات التي تكون أساليب تفسير الفرد للأشياء.

- طرق تدخل الفرد وقراءته للأحداث، من خلال التغيير في هذه الأحداث البيئية التي تواجهه.

د- نموذج توم باتر : (Tom Peters):

يقوم هذا النموذج على عنصرين هامين وهما:

- اشراك العاملين.

- فرق العمل الذاتية للإدارة.

فإذا ارادت المنظمات التمكين وجب عليها تنمية مشاركة العاملين وزيادة فعالية فرق العمل، ولا يتأتى

ذلك إلا بـ:

- الاستماع الجيد للطبقة الشغيلة.

- تقدير الجهود المبذول من طرف الافراد العاملين وتنمين منجزاتهم.

- الاستقطاب الجيد للعاملين لضمان يد عاملة ذات كفاءة.

- تصميم برامج تدريبية تقوم على سد النقائص، وإعادة العملية التدريبية ان اقتضى الامر.

- تصميم نظام أجور يعمل على تحفيز العمال.

ويستوجب على المنظمات إذا أرادت تطبيق هذا النموذج أن تمتلك الرغبة في تطبيق عملية التمكين، والاخذ

بعين الاعتبار ما تملك من رأس مال بشري وما يملكون من أفكار وآراء، إن كانوا أفراداً أو جماعات، كما

يتحتم عليهم توفير المناخ الذي يسهم في ظهور أفكار إبداعية جديدة، وإظهار طرق النجاح للابتعاد عن

الفشل، وفتح قنوات الحوار والسماع لمطالب العمال، وإعطائهم فرص التعبير عما يدور بخلداهم من أفكار،

واعطائهم أيضاً نوعاً من الحرية في الرأي والتعبير، حتى إن كانت تتضارب مع مصالح المنظمة.

كما يرى (بيترس) أنه لكي تنجح العملية يجب أن تتخلص المنظمة من:

- الهيكل التنظيمي المعقد والتي تتسم بنوع من الجمود.

- البيروقراطية الزائدة التي تعيق عمليات التمكين.

- الشروط المهنية المعطلة لعملية التمكين.

- دور الإدارة الوسطى غير الواضح. (الجميل، 2008، ص 55-56).

ه- نموذج دافيس: (Davis):

بنى (دافيس) نموذج التمكني على عشرة طرق حتى يستطيع من خلالها المدير أو المسؤول تمكين من هم تحت امرته وتجمع في ما يلي:

1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يتوجب على المدير تقديم الارشادات والنصائح الهامة، كما يجب أن يشعره بأنه سيد نفسه مما يزيد من درجة التحمل عند الفرد لتلك المسؤولية.

2- التمكين من خلال الصلاحيات: وهو منح بعض الصلاحيات للعاملين من اجل تحقيق الحماس لديهم، رفع من درجة ابداعهم في العمل.

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: وضع اهداف محددة وفق محكات معينة وعلى رأسها الموضوعية والمصادقية، والتي من شأنها أن تحفز الافراد للوصول الى تلك الأهداف.

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يتحتم على المنظمة العمل على صقل المهارات وتقويمها ومحاولة تعديل السلوكيات من أجل بناء الثقة والثقافة التنظيمية.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: تلعب مشاركة الافراد داخل التنظيم مكانة هامة وشرط أساسي حتى نرفع من درجتهم على رفع قدرة اتخاذ القرارات، وهذا وفق قانون المعلومة هي التي تغذي القرار.

6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: لكي يدرك العامل مدى مطابقة المهام المحققة بالمهام المسطرة وجب القيام بالتغذية الراجعة، والتي من خلالها تجرى التعديلات المناسبة على السلوك.

7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الفرد الى تعزيز شعوره بالأهمية والذي يزيد من ادراكه لذاته.

8- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العامل أن تمنح له فسحة من الاحترام والتقدير والتي من شأنها أن ينعكس ذلك على مخرجاته الإنتاجية بشكل متميز.

9- التمكين من خلال الثقة: عند إعطاء العمال مزيداً من الثقة أمراً من شأنه يزيد في تركيزهم على عملهم بلا تبريرات للمواقف التي تواجههم.

10- التمكن من خلال السماح بالفشل: يعتبر الفشل هو بداية لخطوات النجاح، فالفرد يتعلم من المواقف السابقة ويحاول تجنب الوقوع فيها مرة ثانية، فكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية الخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر.

و- أنموذج المدهون:

قام المدهون بوضع نموذجاً لنجاح عملية التمكين على مستوى المؤسسات الخاصة والذي يقوم أساساً على افتراضين أساسيين وهما:

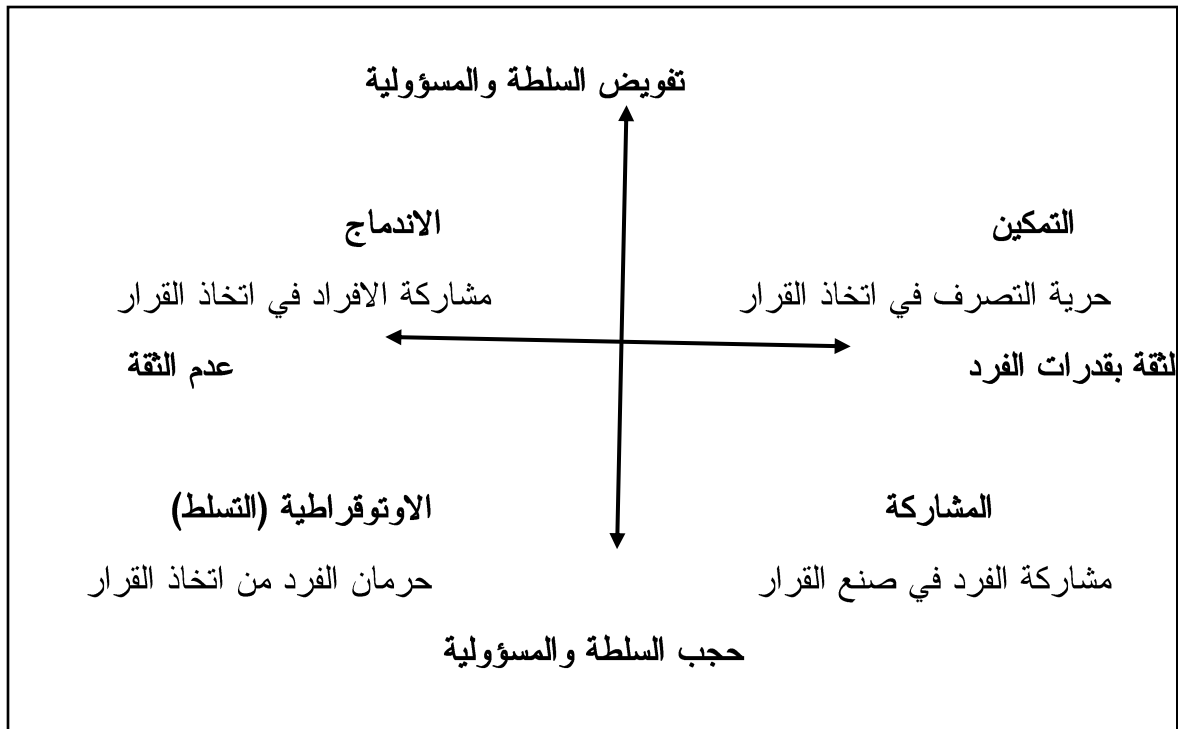
الافتراض الأول: تمتع العامل بصلاحيات واضحة وسلطة فعلية لها أهمية بالغة في نجاح عملية التمكين.

الافتراض الثاني: تعتبر الثقة الممنوحة للموظف والايان بقدراته لها الدور الكبير في مساعدته على زيادة الفعالية على مستوى خدمة العميل.

وبناءً على الافتراضين السابقين استطاع المدهون الوصول الى أربعة أنماط إدارية وهي:

1- التمكين 2- الاندماج 3- المشاركة 4- الأوتوقراطية (التسلط).

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (4) يمثل انموذج المدهون (المدهون، ص 82).

أما الأنماط الأربعة الإدارية كالتالي:

1- التمكين:

في عملية التمكين يعطي المسير زمام السلطة للموظف مع إعطائه الثقة، مع الايمان بقدرته، هو أمر من شأنه أن يعطي الشعور بالانتماء له -أي العامل-، كما بدوره أن تنعكس على المسير حيث تسمع كلمته، وتستجاب أوامره. وهذا ما يخلق جو من الربح المشترك بين الرئيس والمروؤوس، وتسمى العلاقة حينها علاقة رابح-رابح (Win-Win).

2- الاندماج:

حينما يشعر المسير أن هناك منفعة في عملية التفويض، يعطيها للموظف، هذه الحرية ليست مطلقة بشكل تام، وإيمان مطلق باستطاعة العامل في تأدية الدور وكذا واتخاذ القرار المناسب، والتعامل مع المشكلات.

3- المشاركة:

في عملية المشاركة لا يفوض الرئيس السلطة الى المروؤوس وإنما يثق في قدرته على كل المشكلات وتحسين الخدمات، يعمل الرئيس أيضا بمطالبة العامل بإعطاء الرأي وسماع ما يشغلهم في مجال العمل.

4- الاوتوقراطية (التسلط):

الرئيس المتسلط هو ذلك الذي لا يثق في المروؤوسين، ويحرمهم من أي قرار مشاركة أو تفرداً، كما يعمل على حجب السلطة والمسؤولية على العامل.

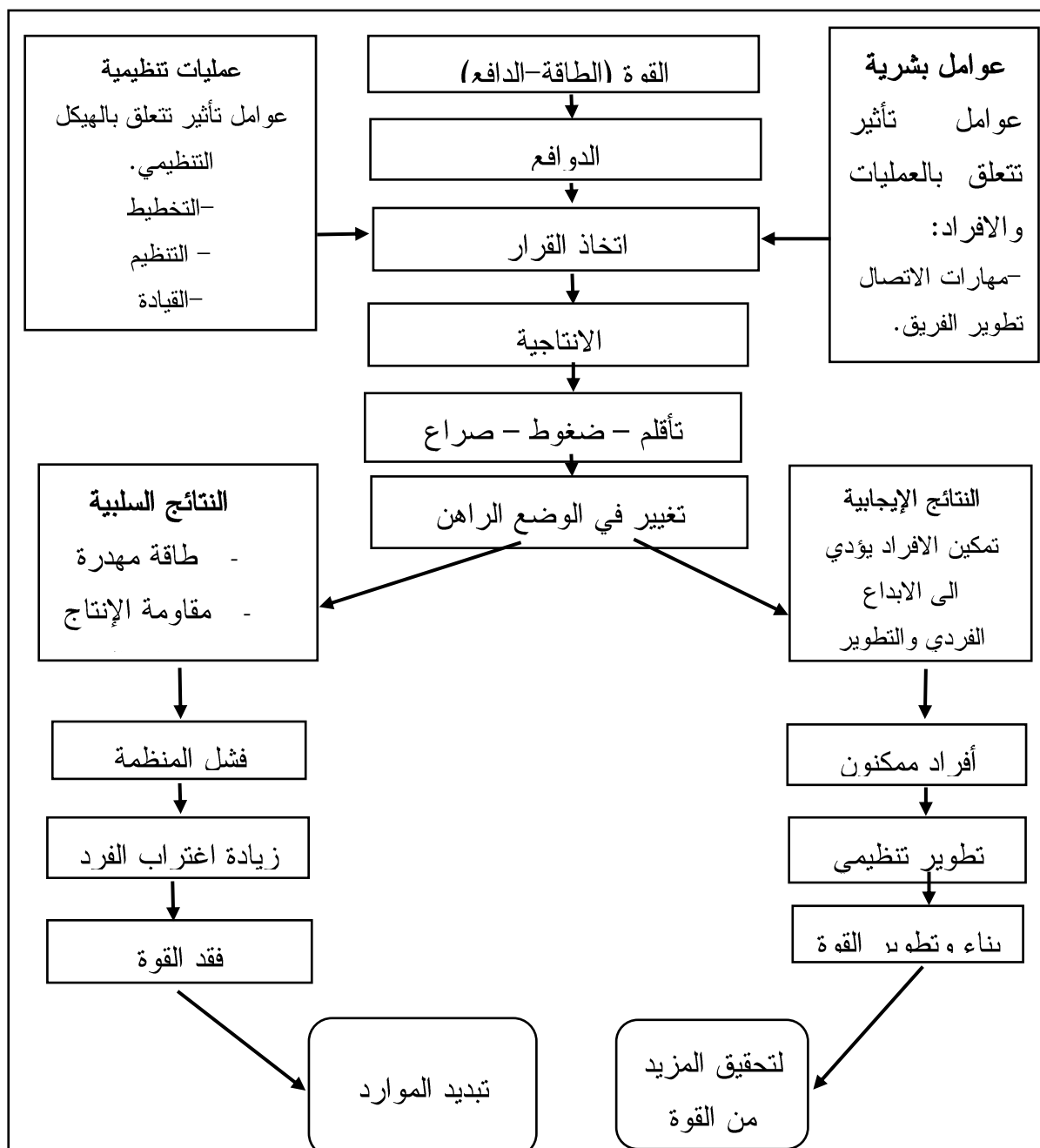
ز- نموذج استثارة الدوافع: (فوجيت وموريل 1990) (Voget and Murrell):

اعتبر العالمان أن دافعية الافراد هي المحرك والدينامو لاستمرار عملية التطور والازدهار في أي منظمة، وهي بدورها تتأثر بعدة عوامل والتي من أهمها:

- يعتبر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من العمليات الادراكية الأساسية المؤثرة على عملية الدافعية.

- تتأثر الدافعية أيضا بالعوامل المتعلقة بالأفراد، وطبيعة الاتصال وكذا مشاركة القرار والتطوير التنظيمي.

كل هذه العوامل تعمل على التأثير في الافراد وتؤدي بهم الى رفع مستوى الدافعية نحو العمل، كما يوضح الشكل التالي:



الشكل (5): نموذج استثارة الدافعية لفوجت وموريل (النمر وآخرون، ص557)

ح-نموذج أوكلاند (Oakland):

أعطى هذا العالم وجهة نظره في عملية التمكين، حيث اقترح نموذجاً تدريبياً ومن أجل رفع مستوى تمكين العمال وحددها في النقاط التالية:

ح-1-التقييم: محاولة تقييم الموقف وتحديد الهدف.

ح-2-التخطيط: محاولة العمل لإنجاز تلك الأهداف.

ح-3-التنفيذ: تجسيد المخططات على الواقع.

ح-4-التدقيق: محاولة تعديل الأشياء الخاطئة والتي لم تنجز.

كما أكد النموذج على القيام التدريب وشدد عليه بشكل كبير، وإعادته عدة مرات إذا اقتضى الأمر، واعتبرها عملية لا نهاية لها، من أجل الوصول بالعمال الى درجة التمكين.

ز-نموذج (Tomas & Velthouse):

يعتبر هذا العمل كتملة لما قام به (Canger & Kanungo) حيث بنى نموذج سميّ بنموذج التمكين الادراكي والذي شمل أربعة أبعاد وستة خطوات، معتمداً على التحفيز بشكل أساسي والذي بدوره ينعكس على المهمة التي يقوم بها الافراد. أما الأبعاد الأربعة هي:

1- معنى العمل 2- الكفاءة 3- الاستقلالية 4- التطوير.

أما طريقة تطبيق هذا النموذج يمر عبر ستة خطوات وجب التقيد بها وهي كالتالي:

1- التغيير في المؤثرات الخارجية

2- تحليل الوظيفة

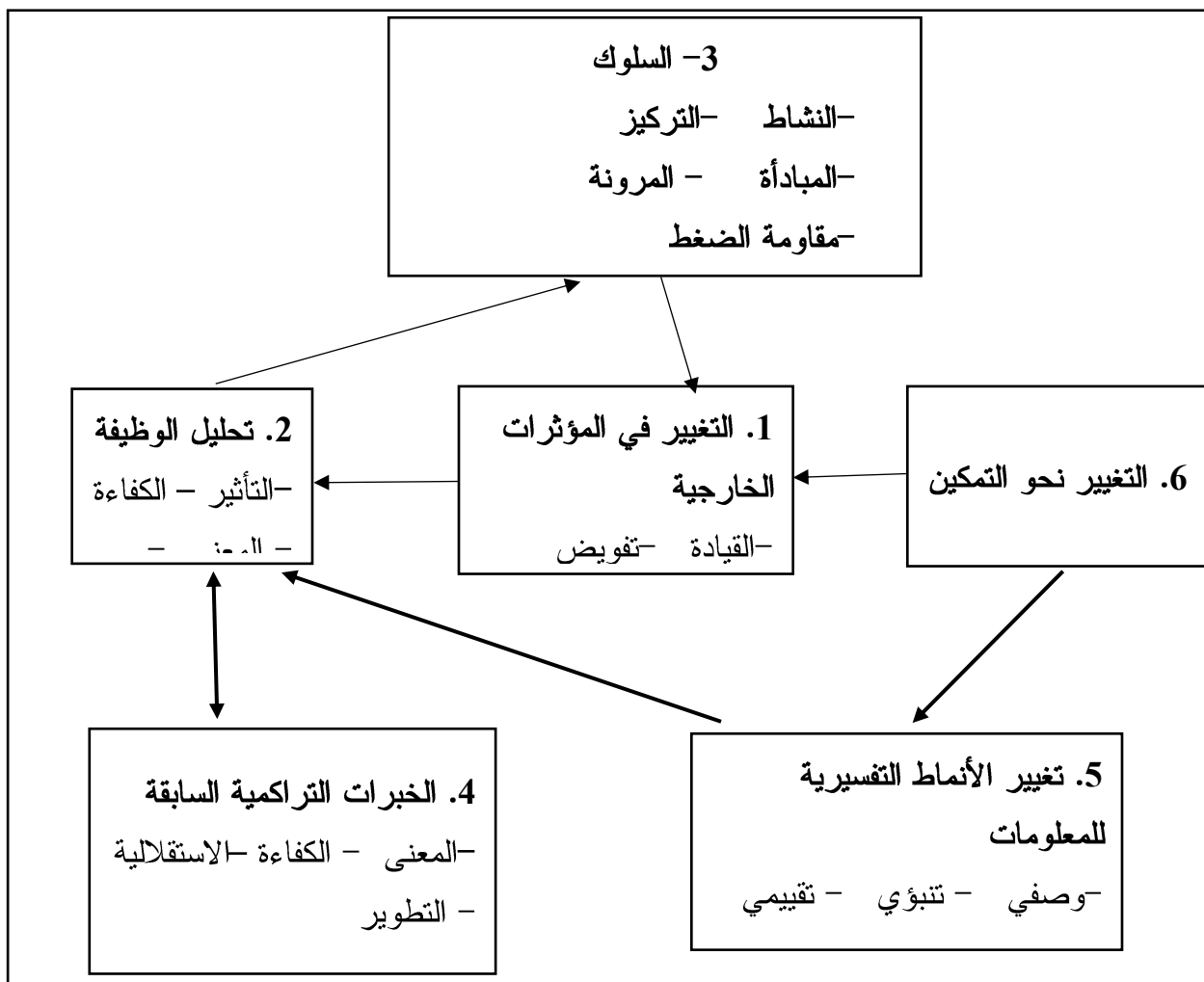
3- السلوك

4- الخبرات التراكمية السابقة

5- تغيير الأنماط التفسيرية للمعلومات.

6- التغيير نحو التمكين. (مساعدية، 2020، ص62)

ومع تأثير الخبرات السابقة تندمج هذه الخطوات مع بعضها لتشكل لنا النموذج الادراكي، والشكل التالي يوضح ذلك:

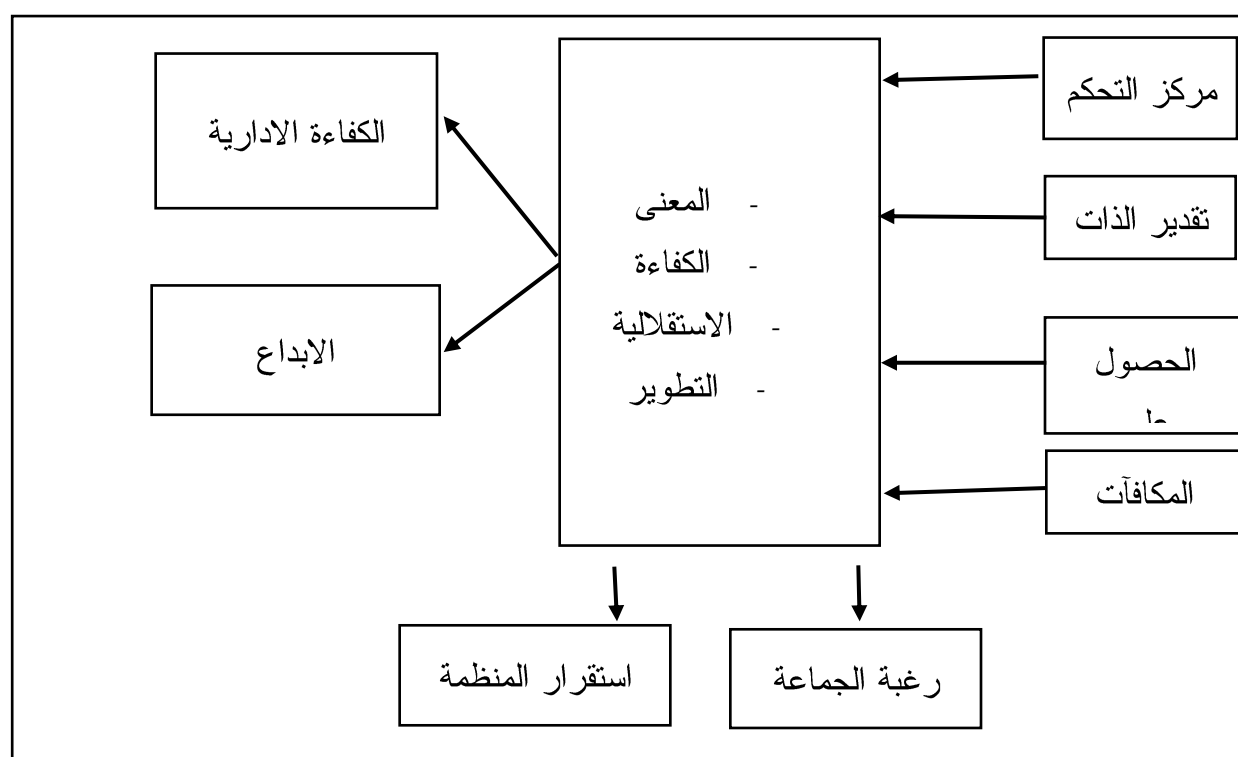


Thomas W. KEINTH & Betty A.VELTHOUSE, Op Cit, p 666

شكل (6) يوضح تصور (Thomas & Betty) للنموذج الادراكي.

ح- نموذج سبريتزر (Spritzer-1995):

يرى (سبريتزر) أن تمكين العاملين يتم وفق خطوتين أساسيتين وهما - التمكين النفسي والتمكين الإداري، وكل من الخطوتين تضم مجموعة من العوامل، منها عوامل خاصة بالأفراد: وعلى رأسها تحديد مركز التحكم وتقدير الفرد لذاته. أما العوامل الخاصة بالوظيفة فتتمثل بمشاركة المعلومات. يرى أيضاً أن الكفاءة الإدارية والابداع يتأتى من درجة تمكين العاملين، حيث لها أربعة أبعاد أهمها (المعنى - الكفاءة - الاستقلالية - التطوير). كل هذا لا يتم إلا في ظل وجود رغبة جماعية واستقرار لدى المنظمة، كعنصر داعم لعملية التمكين. والشكل التالي يوضح ويشرح النموذج. (الخاجة، 2006).



الشكل (7) يوضح نموذج سبريتزر

15. أهم معوقات تطبيق التمكين الإداري على مستوى المنظمة:

يعتبر التمكين من بين أصعب المهمات على مستوى المنظمة، فقد تجد مقاومة شرسة من المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية، خوفاً من ضياع المكانة، وقد تقاوم من طرف العمال الذين ينتظر منهم حمل هاته الرسالة الشاقة والمنوطة بهم، قد يساهم أيضاً عملية المقاومة من طرف المنظمة ذاتها وخاصة إن كانت ذات بنية تنظيمية لا تناسب التمكين، ونظام الاتصالات غير فعال، وكذلك المناخ التنظيمي غير المناسب (بطاح والطعاني، 2015، ص127).

كما يرى العتيبي أهم المعوقات التي من شأنها أن تواجهها المنظمات وخاصة العربية التي تؤدي الى فشل عملية التمكين ومنها:

- 1- الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة.
- 2- سلطة اتخاذ القرار حيث تتسم بالمركزية الشديدة
- 3- تخوف الإدارة على جميع المستويات والاصعدة من فقدان السلطة.
- 4- المحافظة على الوضع الحالي ونبذ عملية التغيير.
- 5- تخوف الإدارة الوسطى من انعدام دورهم وبالتالي زواله من المنظمة.
- 6- حجم السلطة والمسؤولية التي يخشى من حملها العامل.
- 7- الميزة الهامة في الإدارة العربية حيث تتميز بسرية نقل المعلومة وهي صفة تعمل على فشل عملية التمكين.
- 8- صرامة الإجراءات على مستوى الإدارة بحيث أصبحت عامل كبح عوض تشجيع عملية الابتكار.
- 9- نظام التحفيز الذي لا يشجع في عملية المشاركة أو تحمل للمسؤولية.
- 10- رغبة القيادة بالإبقاء على النمط التقليدي في التسيير ونبذ الجديد.
- 11- انعدام البرامج التدريبية والتنمية الاتية وإن كانت فلأغراض واهية لا أكثر.
- 12- مشكلة الثقة الإدارية المهتزة أو القريبة من المنعدمة (احسان والحسيني، 112، 113).

كما يقترح (العبيدين، 2004) عدد من المعوقات التي من شأنها أن تؤدي الى فشل عملية التمكين والتي

من أهمها:

- 1- المهارات البسيطة التي يمتلكها المديرين.
- 2- انعدام التواصل بين الإدارة والعمال.
- 3- نظرة الإدارة العليا للتمكين على أنه عديم الفائدة.
- 4- تعقد نظام الاتصال على مستوى المؤسسة.
- 5- النظام الإداري المهترئ الذي لا يوكب التطورات العصرية للإدارة الحديثة.
- 6- العشوائية مع انعدام نظام للحوافز، كما أنها تتم وفق طرق غير قانونية.
- 7- العلاقة المتشنجة بين المديرين والعمال.
- 8- الرؤية الضبابية التي تمتاز بها المؤسسة.
- 9- انعدام العمليات التكوينية على مستوى المؤسسات كما وكيفاً
- 10- قتل الابداع والمبدعين نظراً لرتابة النظام الرقابي وقدمه
- 11- الفردية القائلة ونبذ العمل الجماعي (الفضل، 2011، ص 47)

16. بيئة التمكين الإداري:

يرى (Hardy, 1998) أن البيئة تعتبر عنصر مهم في عملية نجاح استراتيجيات التمكين الإداري وأسلوب تنفيذها، ولكي تعزز مخرجات المؤسسة يستوجب أن تتم إدارة بيئة المؤسسة بقدرة وفعالية، كما يحسن أيضاً من النتائج والمخرجات التعليمية، وتقليل العادم، كما تحقق أيضاً المرونة في البيئة الإدارية لهاته المؤسسات، كما أننا نتحصل على عامل راضٍ عن عمله.

فالعكس تماماً ففي بيئة الإدارة السيئة لاستراتيجيات التمكين فتعمل على تقليل من الثقة داخل المؤسسة التربوية، هذا بدوره سيؤدي الى عدم ثقة المعلمين من أساليب الإدارة، وعلى هذا من الضروري إعادة النظر في تنفيذ سياسة التمكين بمعية الحالة المناسبة للبيئة الداخلية للمنظمات (Robinson, 1997).

17. ضمانات نجاح عملية التمكين الإداري:

قيل أنه من السهل أن تصل إلى القمة ومن الصعب البقاء فيها، وعلى هذا الأساس وخاصة على المؤسسات التي رسمت خطط من أجل تطبيق استراتيجية التمكين على مستواها أن تعمل جاهدة على المحافظة على المكتسبات التنظيمية لضمان استمرار نجاح عملية التمكين. يقترح (سيفولو، 2004) مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تضمن نجاح جهود التمكين على مستوى المنظمة والتي من أهمها:

- 1- الإبقاء على التركيز المتمركز حول التصور والهدف وأهم النتائج التي ستحصلها المنظمة.
- 2- تجسيد ما خطط للقيام به على مستوى الأفعال لا الأقوال فقط.
- 3- العمل على فرض العاملين تطبيق التمكين على أنفسهم وذلك بحل مشكلاتهم بأنفسهم.
- 4- توضيح الرؤية الجديدة للمنظمة على جميع الأصعدة بمستويات الإدارة: العليا والدنيا والوسطى وكذا لجميع العمال.
- 5- رسم سياسة اتصالية مناسبة لدى كل الافراد في المنظمة.
- 6- تدريب العاملين لاهم استراتيجيات حل المشكلات والتي من أهمها: الخرائط التنظيمية للمنظمة والعصف الذهني. وغيرها.
- 7- إيجاد بيئة عمل مناسبة لتطبيق التمكين وغير قابلة للتأويل، لأن تمكينهم بدون توفير المناخ الذي يسوده التسامح والتعاون والتأخي عبارة عن مضيعة وإهدار للوقت لا أكثر.
- 8- بناء فرق مؤهلة وبقياة مؤثرة، والذين بدورهم يجب أن يدربوا على أهم مهارات ترابط الفريق، كما يجب امتلاك القادة القدرة على اختيار الافراد المناسبين، وإيجاد مقاييس أداء جلية، والتركيز على الأهم في عملية التحليل، كما يستوجب عليهم تعيين صلاحيات حل المشكل.
- 9- تمكين عمل الافراد المشاركين في عملية التمكين، لأنه يعتبر حجر الأساس، كما يجب تقديرهم واحترامهم وأهم من ذلك مكافأتهم على أهم الاعمال المميزة التي قاموا بها، والاشادة بها واطهارها على مستوى كل المنظمة كي يعلمها الجميع، لأن عدم الاعتراف بالجهد والأداء المتميز من شأنه أن يؤدي إلى فقدان دافعية الافراد وانطفاء جذوة الحماسة عندهم، وبالتالي قتل الابداع على مستواهم (الفاضل، 2011، ص48)

18. واقع التمكين في العالم الإسلامي والعربي والوطني:

1- التمكين في العالم الإسلامي:

تشير الدراسات أن مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية لم يذكر إلا في القرآن الكريم، أما من حيث الطرح فيختلف اختلافاً جذرياً، فالتمكين هنا رباني، ويعني أن الله تعالى أعطى التمكين للأنبياء، وصفوة عباده الصالحين من خلال حملهم على إيصال الرسالة إلى عباده بالمقابل يتعهد الله بحمايتهم من أجل إتمام تلك المهمة. ففي سورة يوسف مثلاً حينما أظهر الله لنا قيمة التمكين، عنى بذلك مدى ثقة الملك في سيدنا يوسف ومدى ما يملك من علم ودراية في تفسير الأحلام. هي مقومات رفعت من مقام سيدنا يوسف ومكانته العظيمة في الدارين الدنيا والآخرة.

الغريب في الأمر هو خلو كل الدراسات الإسلامية من مصطلح التمكين، وخاصة في نهاية القرن الماضي، مع ذكر القرآن لذلك في حوالي (16 موضعاً)، في حين زخرت كتابات أهل الإدارة الغربيين على مواضيع التمكين. (ملحم، 2009، ص286).

2- التمكين في البيئة العربية:

يعتبر القريوتي من بين الباحثين في العالم العربي الذي أهتم بموضوع التمكين، حيث يؤكد من خلال دراساته على تزايد الاهتمام بمواضيع التنمية الإدارية كتحسين كفاية الإدارة للوصول إلى أهداف تساهم في دفع عجلة التنمية. ومن خلال دراسة أجراها اشتملت على (332 مديراً) من مؤسسات متنوعة عجزها الكبير في الوصول إلى تطبيق التمكين وإدراكه على الوجه الصحيح، والسبب في ذلك راجع إلى الطبيعة الإدارية التي تتميز بها البيئة العربية والتي منها أسلوب الإشراف وكذا الإدارة التقليدية والبيروقراطية، والحرص على تطبيق التعليمات والقوانين حرفياً على حساب ثقة العاملين. فعبارة لا يمكنني مخالفة التعليمات شائعة جداً وفي جميع القطاعات، العام والخاص. (القريوتي، 2004).

من خلال الدراسات التي قام بها القريوتي، يتضح العلاقة السلبية بين الرئيس والمرؤوسين في البيئة العربية، وهذا يظهر عدم قيام المديرين بالدور المنوط بهم من أجل المساهمة في تمكين العاملين على الوجه الأكمل. كما يؤكد على أهمية التعليم في عملية التمكين، حيث نجد العلاقة الطردية بين العاملين الأكثر تعليماً

ومستويات التمكين، وذلك لرغبتهم في لعب الدور الممارس على مستوى المنظمة، على عكس أصحاب المستويات المنخفضة. كما خلص الباحث الى ضرورة الاهتمام بالبيئة المناسبة التي تحقق التمكين، وذلك من الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية، وتنمية المنظمات العامة والخاصة. هذا وركزت الدراسة أيضاً على ضرورة أن يحترم التخصص في الوظائف الإدارية. وتأهيل المديرين للقيام بالدور المنوط بهم على الوجه الاكمل. (ملحم، 2009، ص 263).

إن موضوع التمكين في الدول العربية يتميز بعدم الاهتمام نظراً لأن عدم الجدية التي تميز الأنظمة في تطبيق التمكين على جميع المستويات، وعلى رأسها علاقة الطبقة الحاكمة بالمحكومين في هاته الدول، هي علاقة أساسها الشك والابتعاد عن الحكم الراشد، والأمر ينطق على أغلب مؤسساتها أيضاً. (الكايد، 2003).

3- التمكين في البيئة الجزائرية:

تعتبر البيئة الجزائرية كغيرها من البيئات تسعى للوصول بالمنظمة الى أن تحتل مكانة عالية من حيث الخدمات والإنتاج، مع خلوها من المشاكل والهزات التي قد تعصف بها فمن أجل ذلك قام العديد من الباحثين بمحاولة الوصول الى البيئة المناسبة.

حاولت الدراسات التي سعت الى تحقيق المناخ التنظيمي والى بيئة التمكين في المنظمات الجزائرية أن تصل الى نموذجاً يحاول أن يحصي الأسباب المهمة التي تعيق التمكين، حيث تم احصاؤها وتمثلت في:

أ- المعوقات الإدارية:

من بين أهم المعوقات الإدارية في البيئة الإدارية الجزائرية نجد أساليب الاشراف التقليدية، وكذلك نجد الإدارة البيروقراطية، والتي تعتمد أساساً بدرجة كبيرة على الحرفية في تطبيق القوانين والتعليمات، ولا تفكر في إعطاء الثقة للعامل. (تمارا، 2004، ص 52).

ب- الأنظمة التسلطية:

تتسم المؤسسات الجزائرية بهاته الميزة، ونتيجة لذلك نتج عن ذلك تفرد المؤسسات بخصائص منها الشعور الدائم بالاغتراب الوظيفي والخوف، والذي يؤدي الى هدم الثقة وينعدم الأمان الوظيفي ولا تتجح سياسات التمكين فيها.

ج-تعدد المستويات الإدارية:

إن تعدد المستويات الإدارية الكثيرة من شأنه أن يعمل على ترسيخ التسلط وإعطاء مكانة أكبر للمركز الوظيفي والمسؤول في المؤسسة، وهذا ما يرسم له هالة وهمية وهو في مكتبه.
(Belmahdi and Boussalem.2018.p205-218)

د-المعيقات النفسية:

من بين العوامل التي سببت حجر عثرة لعملية التمكين في المؤسسات الوطنية تتمثل في عدم تهيئة العامل الجزائري لقبول عملية التمكين، وذلك بقتل أبعاد التمكين النفسية والمتمثلة في:

- عدم إدراكهم لمعنى العمل.
- عدم إدراكهم للهدف المطلوب منهم.
- عدم إحساسهم بأنهم على مستوى عالٍ من الكفاءة.
- عدم قدرتهم على تطوير وتنمية عملهم.

ه-العجز في ميزان المعلومات والاتصال:

ويرجع ذلك الى غياب الشفافية وتعقد نظام الاتصالي، والذي اغلق الباب على سلاسة انتقال المعلومة الامر الذي نتج عنه ضعف التواصل وضعف الكفاءة. (Boussalem. 2014.143).

البعض قد أرجع فشل التمكين الإداري الى التسلط الممارس على العامل الجزائري. كما يرجع ذلك الى الانهزامية على مستوى الإنجاز، وهذا راجع الى أسباب تؤدي في النهاية الى عدم نجاح استراتيجية التمكين ومن أهمها: الهروب من المسؤولية والرضاء بالأعمال الروتينية وغياب روح المبادرة والمبادأة للموظف، وتجمع عموماً عوامل ضعف نموذج التمكين فيما يلي:

و-العجز في ميزان المعرفة والمهارة:

للمعرفة دور مهم في العملية التمكينية وغياب ذلك سيؤدي حتماً بالضرورة الى انعدام الكفاءة والكفاية وبالتالي الى ضعف عملية التمكين. (جوامع،2014، ص 88).

ز-العجز في ميزان المكافآت والحوافز:

إن للمكافآت والحوافز دور في تحريك عملية الدافعية الإنتاجية وانعدامها من شأنه أن يقلل من تحمل المسؤولية وحب تعلم الجديد أي قتل الابداع عندهم. (جدي، 2013).

خلاصة الفصل:

يعتبر التمكين فلسفة إدارية حديثة، تسعى المنظمات لتطبيقه لما له من فوائد على المستوى التنظيمي أو الفردي، كتحسين الأداء والرفع من درجة الرضا وزيادة الالتزام وتقليل دوران العمل والصراع، الهدف من ذلك مواكبة التطورات الحاصلة على الصعيد العالمي. حيث يقوم التمكين على الرفع من مكانة العامل وتعزيز مواهبه من خلال تفويضه للسلطة وتدريبه لضمان تأدية الدور المنوط به، واعتباره شريكا في اتخاذ القرارات المهمة على مستوى المنظمة، وتشجيع روح العمل كفريق، على غرار ما هو حاصل في الشركات اليابانية التي تتميز بالجودة والكفاءة.

ولكي نضمن تطبيقه من الضروري التغلب على عديد التحديات والعقبات التي تعترض طريقه كمقاومة للتغيير على الصعيد التنظيمي والقيادة استبدادية الراضة للمشاركة أو التغيير، وترى بأن كل جديد تهديدا لها. وعلى هذا الأساس يستوجب اعداد بيئة تدعم هذه الاستراتيجية لتحقيق أهدافها.

تمهيد

أولاً: الدافع والدافعية

- 1- مفهوم الدوافع
- 2- أنواع الدوافع
- 3- بعض التقسيمات الأخرى للدوافع
- 4- علاقة الدافع بالسلوك:
- 5- أهمية الدافع

6- الدافعية والدوبامين

ثانياً: مفهوم الدافعية للإنجاز

- 7- أهم مؤشر الأفراد مرتفعي دافع الإنجاز
- 8- أبعاد الدافعية للإنجاز
- 9- أنواع دافعية الإنجاز
- 10- أهم النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز
- 11- النموذج المتكامل للدافعية
- 12- العوامل المؤثرة في مستويات الدافع للإنجاز
- 13- أهم المقاييس التي استعملت في قياس الدافعية
- 14- كيف ينظر الإسلام لموضوع دافعية الإنجاز
- 15- كيف ننمي دافعية الإنجاز

خلاصة الفصل

الدافعية للإنجاز

تمهيد:

يحظى مفهوم الدافعية بالأهمية البالغة، كون أنه بدأ الاشتغال عليه منذ الارهاصات الأولى لأبحاث علماء السلوك الإنساني لما له من الأثر البالغ والكبير على التنظيم، ودوره في درجة تحكمه في اتجاهاته وقيمه، وأيضا عامل مهم لتفسير السلوك الإنساني على ضوءه، فيمكن اعتباره بكل بساطة أنها الباعث الذي يبعث الموظف على أن ينتهج سلوكاً دون غيره.

كما لعبت الدافعية للإنجاز المجال الأكبر في دراسات العلوم النفسية كون أنها لها الأهمية البالغة، وفي جميع المجالات التطبيقية والعملية والإدارية والتربوية، حيث تعتبر مكوناً رئيسياً في تحقيق ذات الفرد حينما يرى منجزاته محققة على أرض الواقع وأهدافه مجسدة، عليه بالأفضلية وعلى المجتمع الذي يعيش فيه لتكون العامل الأساسي في نجاح المنظمة. وكبداية وجب علينا أن نتطرق الى موضوع الدوافع وكل ما يتعلق به.

أولاً: الدافع والدافعية:

بداية وكإشارة الى محاولة اظهار الفارق بين المصطلحين، وهل هنالك اختلاف بينهما نجد أن من بين العلماء من يرى أن هناك فرق بين المفهومين، من بين هؤلاء (اتكنسون) الذي يرى أن: **الدافع:** "هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو اشباع هدف معين" أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل الى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني **الدافعية** - باعتبارها عملية نشطة (atkinson,1964).

أما (معتز عبد الله، 1990، ص 419) -وجل من درس موضوع الدافعية -يرى أنه لا يوجد أي أسباب تؤدي الى الفصل بين المفهومين، ويمكن أن نستعمل مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية، وهما يعبران عن الملمح والمخرج للسلوك المدفوع - على الرغم من أن الدافعية هو التعريف الأكثر تداولاً.

أما الباحث فيوافق الطرح الذي لا يرى فرقاً، ولا مشاحة ومماحكة بين المصطلحين، والفرق يكمن فقط في أن كلمة دافع في اللسان العربي هي اسم فاعل للفعل دفع، أما كلمة دافعية هي مصدر صناعي للفعل لا أكثر.

1- مفهوم الدوافع:

تنوعت وتعددت التعاريف حيث قاربت على المائة تعريف للدافعية، وفي هذا الصدد نحاول أن نورد بعضها وأهمها:

بداية الدافعية motivation لها جذورها في الكلمة اللاتينية move والتي تعني يدفع أو (يحرك to move).

وفي علم النفس حيث تشتمل دراسة الدافعية على محاولة تحديد الأسباب أو العوامل المحددة للفعل أو السلوك. (خليفة، 2000، ص68).

أما قاموس علم النفس فيعرف الدافعية على أنها " صيرورة فيسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير وصيانة و توقف سلوك ما إضافة الى قيمة الاشباع أو النفور المكتسب الى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك" (Christine, 2004).

يرى (اتكنسون، 1975، ص12) أن الدافعية " تعني استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل هدف معين).

أما (منصور العريقي، 2013، ص77) فيعرف "الدافع على أنه عبارة على قوة داخلية لدى الانسان توجهه للتصرف من أجل اشباع حاجة معينة لديه، إذ إن عدم اشباعها يحدث بداخله توتراً معيناً، وقد تكون هذه الحاجة داخلية (منبه)، مثل الجوع أو خارجية (حافز) مثل الترقية".

كما يعرف الدافعية (عبد الفتاح المغربي، 2004) " إلى القوى التي تحرك الأفراد في اتجاه معين وذلك للقيام بعمل ما أو التصرف حيال موقف محدد، وبمعنى آخر هي القوى التي تحرك العاملين والمديرين لتحقيق إنتاجية أفضل ويمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة".

وعرّف (العديلي، 1983، ص39) الدوافع "بأنها إحدى خصائص السلوك الإنساني، وأنها أقوى الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل هذه الطاقات بالرغبات والحاجات والتوقعات التي يسعى إلى إشباعها وتحقيقها.

1.1. التعليق على التعاريف السابقة:

من خلال التعاريف السابقة اتضح أن:

- 1- لم يتفق العلماء في مصدر الدافع فمنهم من يرى أن الدوافع نابعة من الداخل، في حين يرى البعض أنها قد تكون داخلية وخارجية.
- 2- تعتبر الدافعية وقود السلوك والسبب الرئيس والأساسي له.
- 3- ليس للدافعية آثار ظاهرة وإنما يستدل عليها من خلال السلوك لا أكثر.
- 4- حالة من عدم الاتزان تصيب الفرد وتفرض عليه نوعاً من السلوك، قد يتحقق أو لا.
- 5- يتوقف الدافع بمجرد أن تتحقق وتلبى الحاجة.

وكتعريف شامل لمفهوم الدافعية تعرف على أنها: حالة نفسية يشعر من خلالها الفرد بنقص في حاجات سوى كانت مادية أو معنوية، تؤدي به لانتهاج سلوك معين الغرض منه الوصول الى حالة الاستقرار النفسي أو التقليل من تلك الحاجة.

2. مفاهيم قريبة من الدافعية:

كثيراً ما نجد بعض الخلط بين مفهوم الدافع ومفاهيم قريبة منه، فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد من بينها:

2. 1. الباعث: "موقف خارجي يثير الدافع ويرضيه في آن واحد وقد يكون إيجابي (يجذب الفرد) أو سلبي (يبعد الفرد)".

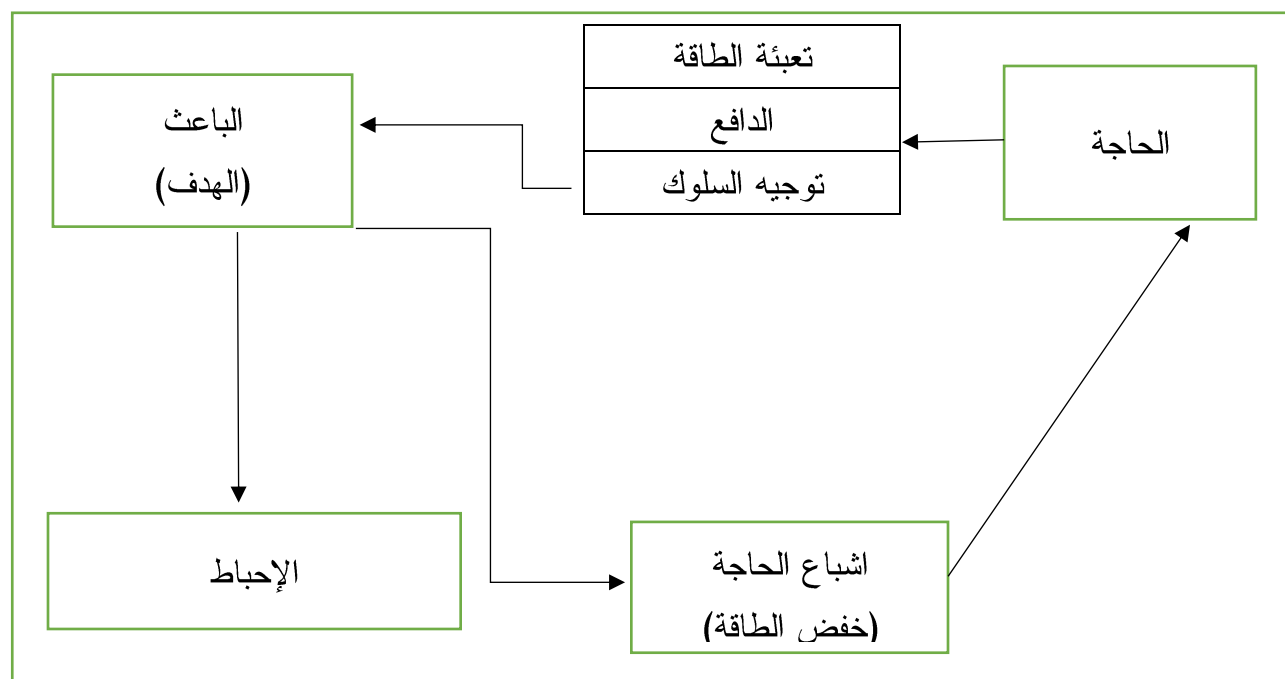
كما يرى (معمريه، 2012) أن الباعث "يعني وجود أهداف بمثابة إشباكات يسعى الفرد الى تحقيقها، أو الوصول إليها سواء توجد في البيئة الخارجية كالطعام أو الشرب، أم هي عبارة عن قيمة النجاح لدى الآخرين كالدافع الى الإنجاز".

2.2. الحافز: "ما ينشط الفرد ويهيئه للعمل أي بمثابة المثير". (عبد الحميد المغربي، 2004).

2.3. الحاجة: هي حالة من النقص والافتقار والاضطراب الجسدي والنفسي، وأن عدم اشباعها يؤثر لدى الفرد نوعاً من التوتر والضيق، ولا يزول حتى يتم اشباع الحاجة وكثير من خصائص الشخصية تتوقف على حاجات المرء ومدى اشباعها (جابر ولوكيا، 2006، ص29).

2.4. الانفعال: يعرفه (الرابغي، 2015، ص 123) "بأنه اضطراب حاد يشمل الفرد كله ويؤثر في سلوكه وفي خبرته الشعورية ووظائفه الفسيولوجية الداخلية". وعليه فالتمييز بين الدوافع والانفعالات لا يمكن تحقيقه في كل الحالات، فالانفعالات أحياناً تعمل كدوافع في توليد الاستجابات.

وبناء على ما تقدم يتضح أن الحاجة تتولد في الفرد نظراً للحرمان من شيء ما وبناءً على ذلك ينشأ الدافع ليعمل على تعزيز وتوجيه السلوك والغرض من ذلك الوصول الى الهدف المتمثل في الباعث، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (8) يبين العلاقة بين المفاهيم السابقة: الحاجة والدافع والباعث (ملحم، 2006، ص147)

3. أنواع الدوافع:

اختلف العلماء في تقسيم الدوافع، فنجد منهم من قسمها الى داخلية وخارجية ونجد من قسمها على أساس الفطرية والمكتسبة.

أ. الداخلية أو الفطرية:

يرى (حامد زهران، 1984) أن هذا النوع من الغرائز يولد الفرد وهو مالك لها، كما يجب على الفرد أن يشبعها ليحفظ الكائن الحي بقاءه وعلى رأسها الحاجة الى الغذاء والجنس وهما حاجتان أوليتان، كما أن الانسان يشترك مع الحيوان في هاته الغرائز.

ب. الدوافع الخارجية:

يرى (المغربي، 2016، ص190) أن الدوافع الخارجية موضوعها يرجع الى طبيعة الفرد من حيث الناحية النفسية والاجتماعية، وهي متطورة عن طريق التفاعل الحاصل بين الفرد من جهة وعناصر البيئة من جهة أخرى، اجتماعية كانت أو مادية مثل دافع حب النفوذ وحب السيطرة.

ج. بعض التقسيمات الأخرى للدوافع:

وضع العلماء عديد التقسيمات المختلفة حيث رأى كل عالم نظرة لنوع الدافع وسنسردها مجموعة منها، ومن بينها ما يلي:

1- الدوافع الوسيلية والدوافع الاستهلاكية (خليفة، 2000، ص 85) وتنقسم الى قسمين وهما:

أ- الدوافع الوسيلية: وهو الدافع الذي يؤدي اشباعه الى الوصول الى دافع اخر

ب- الدوافع الاستهلاكية: وظيفته الاشباع للدافع الفعلي للدافع ذاته

2- دوافع طبقاً لمصدرها: (Hilgard. Et al. 1979) وتنقسم الى ثلاثة أقسام وهي:

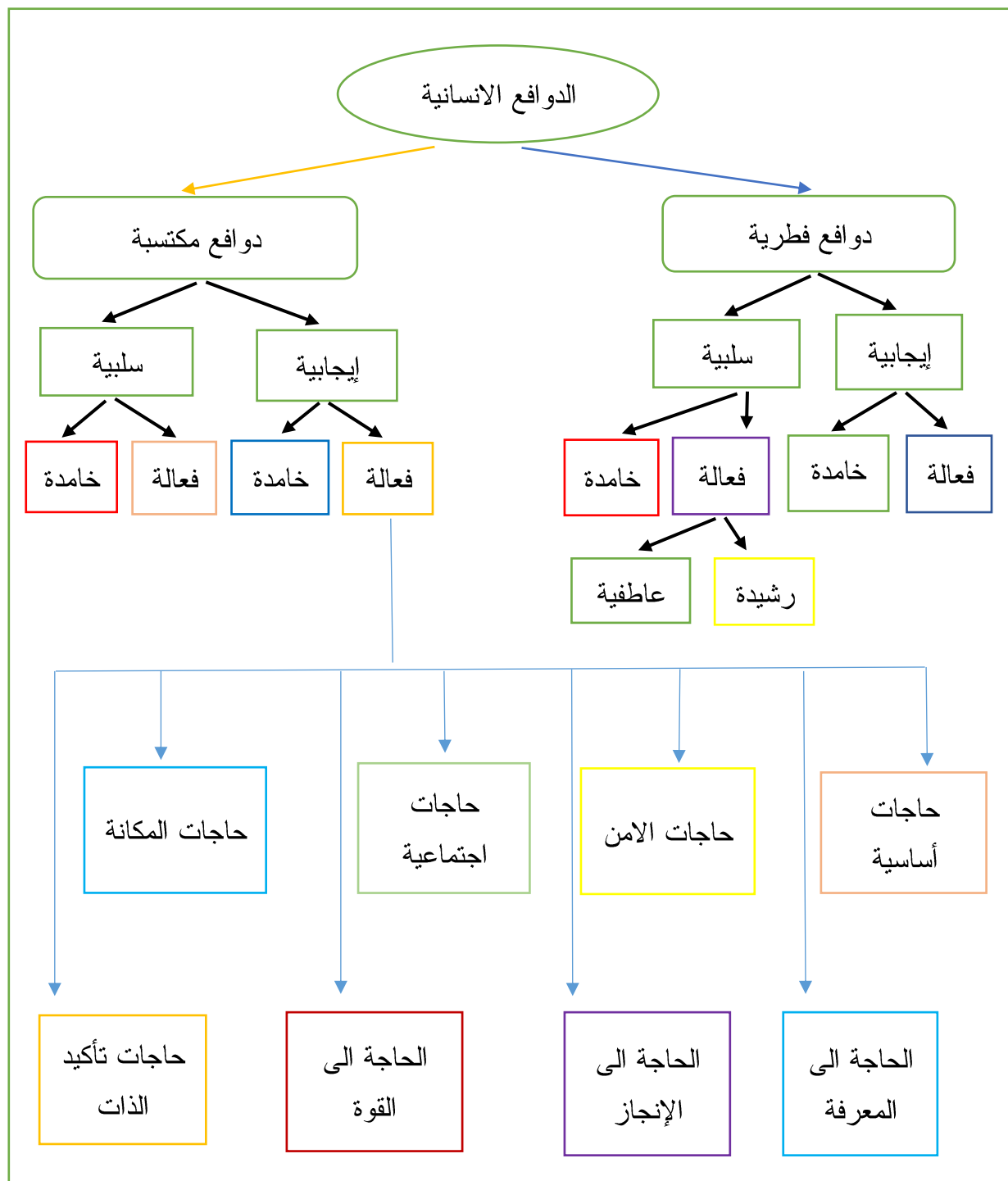
- ✓ دوافع الجسم: من بين هاته الدوافع دافع الجوع والعطش والجنس، حيث تكون مرتبطة بالتكوين البيولوجي للفرد، وعملها هي المساهمة في تنظيم الوظائف الفسيولوجية
- ✓ دوافع إدراك الذات: وعلى رأسها دافع الإنجاز، وذلك من خلال العمليات العقلية ووظيفتها تؤدي الى مستوى تقدير الذات ودورها الحفاظ على الصورة الذات المرسومة في أذهاننا.

✓ الدوافع الاجتماعية: وعلى رأسها دافع السيطرة، وهي المختصة في العلاقات بين البشر.

هناك أيضاً من قسم الدافعية على أساس المنشأ وتتضمن قسمين وهما:

أ. بيولوجية المنشأ: حيث تتضمن دوافع فسيولوجية أو أولية كالجوع والجنس. وبناء على اشباعها يتم استعادة التوازن البيولوجي.

ب. سيكولوجية المنشأ: تتمثل في التي يكتسبها الفرد من البيئة والحيز الذي يعيش فيه، وطريقة إشباعها يتم بطريقة مختلفة تخضع للإطار الثقافي ومستوى الذكاء (باهي وشلبي، 1998).



شكل (9) يمثل تقسيم الدوافع المتعددة (السلمي، 1998، ص 202)

4. علاقة الدافع بالسلوك:

هناك علاقة مهمة بين الدوافع والسلوك الا أنه ليس بالضرورة أن نتعرف على الدافعية من خلال السلوك حيث لخص (اتكنسون) صعوبة الاستدلال على الدوافع من خلال السلوك وهذا لعدة أسباب من بينها:

1- باختلاف الحضارة والافراد نجد أن التعبير عن الدافع يختلف بينهم بشكل جذري- فيعتبر مساعدة الغير وخاصة من الجانب المادي، البعض يعتبرها اهداراً للمال وسذاجة في حين يعتبرها البعض سخاء وصفة حسنة.

2- قد يكون الدافع واحد إلا أننا نلاحظ عدة أشكال من السلوكيات المختلفة.

3- هناك احتمالات أن يأخذ الدافع شكلاً مضللاً غير الذي ينم عن تفسيره.

4- هناك إمكانية أن ينتج عن تنوع واختلاف الدوافع بطريقة سلوكية واحدة.

5- كما يمكن أن نعبر بطرق سلوكية متنوعة من خلال دافع واحد. (الرابغي، 2015، ص130).

5. أهمية الدافع:

يعتبر الدافع بمثابة الشفرة الوراثية للكائن الحي، وعلى رأس الكائنات الانسان بحيث يميزه التصرفات الواعية والهادفة، هذه التصرفات تلزمه بالحفاظ نمط الحياة ليحافظ على نسله وبقي نفسه من الانقراض، لذلك نجد القدرة الإلهية زودت كيان الفرد بقوة تحركه وتعمل على اثارة المنبهات الخارجية والداخلية، من أجل تدفعه للقيام بالمهام المنوط بها في الحياة، وعلى هذا الأساس يعتبر موضوع الدافعية من المواضيع الضرورية في دراسات علم النفس ، وهي ضرورية كي يفهم الانسان نفسه وغيره عن باقي البشر، كما تعمل دراسة السلوك على التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلاً.

كما لا يقتصر موضوع الدافع على مجال الشخصية فحسب، بل يتعداه الى جل مواضيع علم النفس، لأنه مرتبط بالإدراك والتخيل والتفكير وكذا التذكر وغيرها من مواضيع علم النفس.

كما لا تكمن أهمية الدافع على اصلاح وتقويم السلوك المنحرف أو الوقاية منه، بل هي ضرورية للمشرفين على المرؤوسين لتوجيههم وكذا تحفيزهم على العمل. (خالد الرابغي، 2015، ص123-124).

هذا ويرى (الصديق، 2017 ص154) بأن دراسة الدافعية تكتسي أهمية بالغة في مواضيع علم النفس، كون أن السلوك يقبل عليه الفرد له أهداف واضحة أو غير واضحة، هو بمثابة سلوك مدفوع، وأن

هنالك عدة دوافع هي المسؤولة عنه، وأهم إيجابيات دراسة الدافعية كي يفهم الانسان ذاته، حيث أننا إذا عرفنا ذاتنا تعرفنا بالضرورة على الدوافع التي تحركنا ومعرفة دوافع أفراد المجتمع، من شأنها أن تجعلنا نفهم سلوكيات الغير والحكم عليها بالطريقة الصحيحة.

6. الدافعية والدوبامين:

الدوبامين هو هرمون بالأساس وأحد الموصلات في الجهاز العصبي المركزي وخاصة الخلايا العصبية، وللدوبامين توجد مجموعة من المستقبلات حيث توجد معظم المستقبلات في مناطق المخ، خاصة الجهاز الطرفي بما فيها منطقتي تليف الحزام واللوزة في مناطق المخ. والدوبامين موصل ذو تأثير مانع بشكل عام، كما ينظم عمليات التعلم والذاكرة والدافعية والسلوك الانفعالي، والسلوك الجنسي، كما أنه ينظم عمليات النوم وسلاسة تنظيم وتوازن عمل العضلات الإدارية. (سامي، 2018، ص 92).

كما جاء في جريدة الرأي (<https://alrai.com/article/521318>) كشفت دراسة أمريكية من جامعة (فاندربلت في تينيسي في الولايات المتحدة الامريكية) أن العمال الأكثر دافعية يرجع ذلك الى أن دماغهم يفرز الناقل العصبي (الدوبامين) في مناطق الدفاع التي لها علاقة بالمكافأة والدافعية، أما الافراد الذين لا يميلون الى العمل بالطريقة الجدية لا يتواجد افراز الدوبامين في مناطق الدافعية وإنما يتواجد من مناطق أخرى على غرار مناطق الإحساس ولها علاقة بالعاطفة والإحساس بالخطر. كل هذا يظهر أن هناك علاقة بين الدافعية وإقبال العامل أو الفرد على الإنجاز، فبعض الاعمال والأعباء يخضع لكمياء الدماغ، وأهمها الدافعية.

ثانياً: مفهوم الدافعية للإنجاز

إن دافعية الإنجاز من بين أنواع الدافعية، وفي الدراسة الحالية سنتطرق الى سرد التعاريف للمتغير، حيث يرجع التعدد في التعاريف نظرا إلى تعدد الدراسات في عدة مجالات من بينها الاقتصادية والنفسية والتربوية والتنظيمية.

1. تعريف الدافعية للإنجاز:

يعتبر (موراي -Murray، 1938) أول من أظهر مصطلح الحاجة للإنجاز حينما كان بصدد دراسة الشخصية والتي عرض فيها موراي لعدد من الحاجات النفسية والتي من أهمها -الحاجة للإنجاز -كان ذلك في سنة 1938 حيث تعتبر أول سنة لظهور المصطلح المرادف للدافعية للإنجاز.

يعرف بيك ووايتلو (PECK et WITLOW) الدافع للإنجاز بأنه: " القدرة على أداء الاعمال، ومجاهدة النفس للنجاح في التنافس من أجل الوصول الى معايير الامتياز وهذا يرتبط بالقدرة على التغلب على الصعوبات والاحتفاظ بمعايير مرتفعة، وتحسن أداء الفرد، والتنافس مع الآخرين والسيطرة على البيئة الاجتماعية والفيزيائية" (الأحمد، 1991، ص5).

من خلال التعريف السابق يتضح أن الدافعية للإنجاز هي مدى استطاعة العامل على إتمام عمله على الوجه الاكمل، والسعي لذلك قدر المستطاع، ومدى إمكانيته في مقاومة الصعاب والتغلب عليها، ومدى جودة الأداء، ومدى سيطرته على البيئة بمختلف أنواعها.

- نجد التعريف قد أهمل الجوانب النفسية المتمثلة في الحاجات، حيث يرى هذا التعريف أن الدافعية منشؤها العوامل الخارجية فقط وهذا مخالف لأغلب الباحثين.

- رأى التعريف أن الدافعية هي القدرة على انجاز العمل وهذا ليس بالضرورة، فقد نملك دافعية تجاه أمر ما لكن لا نملك الطرق الفعالة وبالتالي عدم القدرة على تحقيق ذلك.

أما جولدنسون (GOLDENSON,1984) فعرف الدافع للإنجاز على أنه: "حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، وهي أيضا الميل الى وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة" (الأحمد، 1997، ص5)

- يركز التعريف على أن دافعية الإنجاز هي حاجة الفرد لإشباع رغبات من أجل تجاوز ما يحول بينها وبين تلك الرغبة، ولا يتأتى ذلك الا من خلال المثابرة والمواظبة الدائمة والمستمرة من أجل تذليل تلك العقبات.

عرفها أيضاً (خليفة، 2000 ص96) هي "استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه، والشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل".

- يرى التعريف أن الدافعية هي القدرة التي يملكها الفرد من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة، ومحاولة منه لتذليل الصعاب التي تعترض طريقه، في ظل زمن محدد وبناءً على أهداف مخطط لها مسبقاً.

- الملاحظ أيضاً من التعريف قد أهمل الجانب النفسي كالحاجات التي تستوجب اشباعها.

- ربط الزمن والتخطيط بأهميتهم بالنسبة للدافعية وهذا ليس بالضرورة، كون أن الدافع يبقى ملح الى أن يشبع، وليس بالضرورة يخطط له.

أما (ملحم، 2001ص167) فيرى أن " دافع الإنجاز يقصد به جهاد الفرد للمحافظة على مكانة عالية حسب قدراته في كل الأنشطة التي يمارسها، والتي يحقق بها معايير التفوق على أقرانه.

- يركز التعريف على درجة رغبة الفرد للوصول الى المكانة العالية والمحافظة عليها، وبذل الجهد لذلك بقدر المستطاع، بما يملك من قدرات ومؤهلات لذلك.

أهمل التعريف بعض الجوانب والتي منها:

- الأسباب التي تحرك الفرد للمجاهدة لتلك المكانة.

- مدى سماح ظروف العمل للفرد بأن يصل الى تلك المكانة، ونقصد بالظروف هنا نمط القيادة في المنظمة وكذا مناخها التنظيمي وجماعات العمل والهيكل التنظيمي لها.

كذلك عرف (أبو حطب، 1980 ص360) الدافعية للإنجاز على أنها "تحقيق شيء صعب والتحكم في الموضوعات الفيزيائية أو الكائنات البشرية أو الأفكار وتناولها وتنظيمها وأداء ذلك بأكثر قدر من السرعة والاستقلالية والتغلب على العقبات وتحقيق مستوى من التفوق على الذات ومنافسة الآخرين والتفوق عليهم بزيادة تقدير الذات عن طريق الممارسة الناجحة القادرة".

- يرى التعريف أن الدافعية هي قهر كل العقبات التي تعترض الطريق من ظروف مادية أو بشرية، بل وحتى الأفكار. شريطة أن تتم ذلك بدرجة عالية من السرعة. كما يرى أنه من الضرورة أن يتغلب الفرد على نفسه والآخرين، وأنه لا يتم ذلك إلا عن طريق تقدير الذات والذي هو أيضا لا يتحقق إلا عن طريق الممارسة الناجحة.

ركز التعريف على أشياء أهمها:

- لكي تتحقق الدافعية للإنجاز من الأهمية أن يتحكم الفرد في الظروف المادية والبشرية وهذا ضرب من الخيال.

- رأى التعريف أيضاً أنه لكي يتحقق التفوق لا يتم ذلك إلا عن طريق تقدير الذات والممارسة الناجحة وهو أمر ليس بالضرورة صحيح. فقد يتحقق الذات ولا يؤدي بالضرورة الى التفوق.

أما (الحامد، 1996، ص134) عرفها "بأنها الحافز للسعي إلى النجاح أو تحقيق نهاية مرغوبة أو الدافع للتغلب على العوائق أو للانتهاء بسرعة من أداء الأعمال على خير وجه".

- يرى التعريف أن دافعية الإنجاز راجعة الى قوى خارجية دافعة، من أجل النجاح، أو ما يرغب في الوصول إليه، أو تغلب على ما يعيقه في الوصول الى الأهداف.

كما عرفها (الزيات، 1988، ص13) " بأنها دوافع مركبة توجه سلوك الفرد كي يكون ناجحاً في الأنشطة التي تعتبر معاييراً للامتياز، أو في الأنشطة التي تكون معايير النجاح أو الفشل فيها واضحة أو محددة.

- رأى التعريف بأن دافعية الإنجاز مركبة من عدة عوامل، ولها وظيفة تعديل السلوك وتوجيهه للوصول الى الغايات المرغوبة، والتي إن وصل إليها الفرد اعتبر ذلك نجاحاً.

2. أهم مؤشر الأفراد مرتفعي دافع الإنجاز:

يرى (عبد الله، 2003، ص180) أن لأصحاب دافعية الإنجاز المرتفعة يمتازون ب:

- ميلهم الى المهن التي تحتاج لنوع من التحدي المتجدد وهروبهم من المهن التي تمتاز بنوع من الرتابة والروتينية.
 - يدركون حجم الخطر وبناء على ذلك يتخذون قرارات معقولة
 - يميل أصحاب الدافعية المرتفعة الى الاحسان والالتقان للعمل بدرجة جد عالية أكثر من اهتمامهم بالعائد المادي مع ادراكهم لقيمة العائد المادي.
 - يتميز أصحاب دافعية الإنجاز بالثقة المرتفعة بالنفس، الى درجة انهم قد يشكون في اراء الغير، كما يعملون على تجربة اختياراتهم وملاحظة النتائج.
- أما (البرنوطي، 2003، ص256) فيرى أن الأفراد مرتفعي الذكاء يميلون الى المجازفة المدروسة ويملكون القدرة على المجازفة فيها، وهذا من شأنه أن يشعرهم بالإنجاز وتحقيق الذات بعكس الاعمال والمهام السهلة البسيطة.
- ✓ كما يرى (عدون، 2004، ص81) ان أصحاب الدافعية المرتفعة يميلون الى مراقبة ما انجزوا ورغبتهم في التغذية الراجعة لأعمالهم من أجل معرفة درجة اتقانهم.

3. أبعاد الدافعية للإنجاز:

- اختلف العلماء والباحثين في محاور وأبعاد الدوافع سنحاول أن نسرد أهمها:
- يرى جولدسون (Goldenson. 1984) أن لدافع الإنجاز يتكون من عدة أبعاد من بينها:
 - التغلب على العقبات - النضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة - الميل الى وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها - العمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة (زكرياء، 1993، ص 87).
- أما الدراسة التي قامت بها (صفاء الاعسر وآخرون، 1983) اسفرت عن استنتاج عدد كبير من محاور الدافعية والتي من بينها على سبيل الذكر لا الحصر:
 - المثابرة - الاستقلال-احترام الذات -الاستجابة للنجاح وال فشل-قلق التحصيل-الخوف من الفشل - التوجه نحو العمل -وجهة الضبط - التعاطف الوالدي-التوجه نحو المستقبل-التقبل الاجتماعي (الصباح، 1997، ص21).
- وبحسب (خالد الرابعي، 2015) حيث يعتقد أن للدافعية مجموعة من الأبعاد، بناءً على التعاريف السابقة والتي أهمها:

- 1- الشعور بالمسؤولية
 - 2- السعي نحو التفوق لتحقيق مستوى طموح مرتفع.
 - 3- المثابرة.
 - 4- الشعور بأهمية الزمن.
 - 5- التخطيط للمستقبل.
- أما (محمود عبد القادر، 1977، ص31) فقد لخص لدافعية الإنجاز ثلاثة أبعاد رئيسة وتتمثل في:

- 1- الطموح العام
- 2- المثابرة على بذل الجهد
- 3- التحمل من أجل الوصول الى الهدف.

كما أورد (عبد اللطيف، 2000، ص198) في مقياسه وبعد الفحص لعدد من الدراسات والمقاييس الى الاهتمام الى مجموعة من الأبعاد حيث قدرت بخمسة وهي كالآتي:

- 1- الشعور بالمسؤولية.
- 2- السعي نحو التفوق لتحقيق مستوى طموح مرتفع.
- 3- المثابرة
- 4- الشعور بأهمية الزمن.
- 5- التخطيط للمستقبل.

أما الباحث وبعد التقصي والبحث، استقر رأيه على الابعاد التي توصل إليها (عبد اللطيف) من خلال مقياسه في الدافعية للإنجاز، حيث استقر على خمسة أبعاد وهي: الشعور بالمسؤولية-السعي نحو التفوق-المثابرة-أهمية الزمن-التخطيط للمستقبل.

4. أنواع دافعية الإنجاز:

من بين من لاحظ الفرق العالم (فيروف) واستنتج نوعين من الدافعية للإنجاز وهما:

أ. دافع الإنجاز الذاتي:

من خلال خبرة الفرد السابقة تتبع من داخله ذاتيا قوة ولذة في تحقيق الشيء، والوصل الى النتائج فيتولد عن ذلك أهدافا أخرى مع إمكانية بلوغها.

ب. دافع الانجاز الاجتماعي:

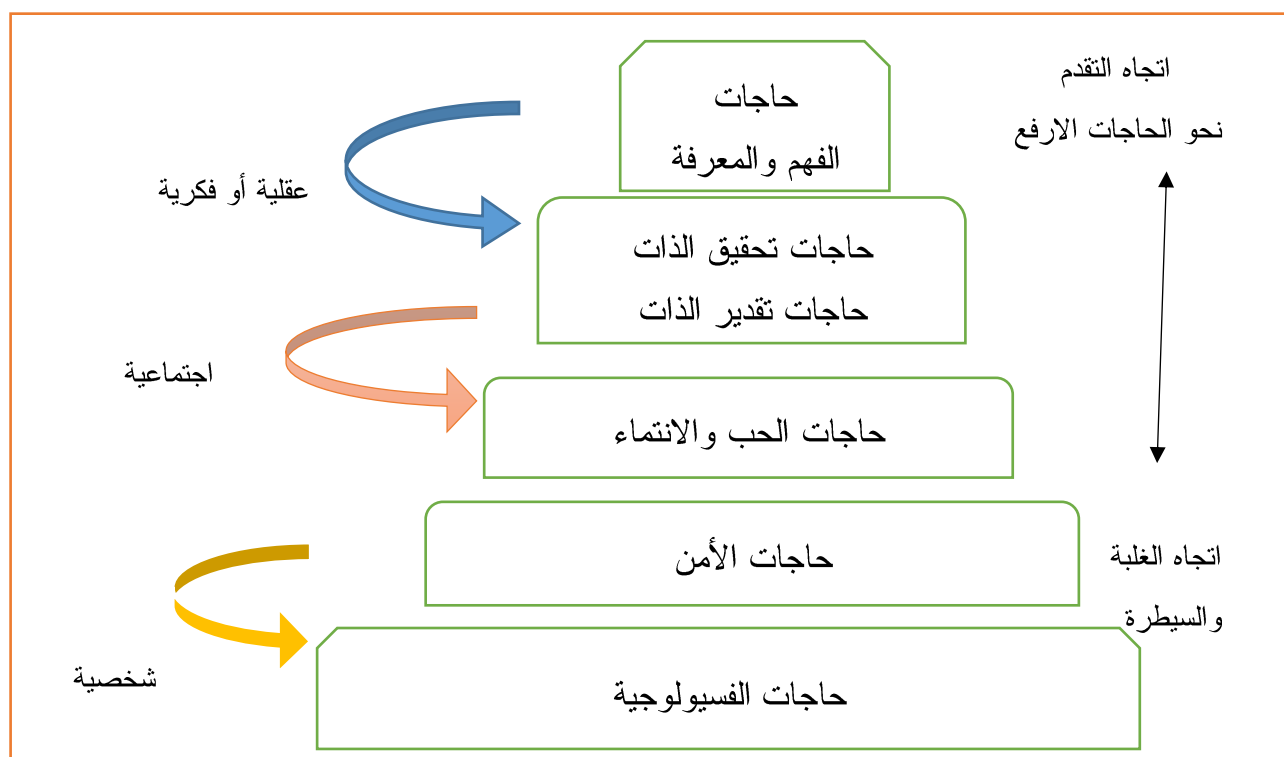
يتشكل هذا الدافع مبكرا، ويندمج الدافع الذاتي والاجتماعي فيتكون دافع انجاز متكامل، مع خضوعه لمعايير وضوابط المجتمع، كما أنه يصبح أكثر نضجاً تزامنا مع سن الشخص، وكذا الاستفادة من خبرات الاقران والأصدقاء الناجحة (حنفي، 2003، ص159)

5. أهم النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز:

أسهب العلماء في الحديث عن الدافعية على غرار ابراهام ماسلو وماكلياند واتكنسون، وغيرهم فكل منهم حاول أن يراها من وجهة نظره، حيث نجد كل منهم قد تناولها من مدخل معين، لكن الجدير بالملاحظة نجد بعض النقص في أعمالهم وهذا لكونه عملاً إنسانياً والعمل الإنساني لا يخلو من النقائص.

أ. نظرية سلم الحاجات لماسلو:

هي من النظريات الشائعة جداً في الحاجات الإنسانية التي أتى بها (ابراهيم ماسلو) ويطلق عليها بنظرية تدرج الحاجات، حيث قدم فيها باعتباره متخصصاً في علم النفس التحليلي ملاحظاته للمرضى على فترات طويلة، وتقوم على افتراض رئيس وهو أن الفرد إذا نشأ في محيط لا تشبع حاجاته من المحتمل أنه يكون قليل القدرة على التكيف ووظيفياً غير صحيح (Larry Bernard, 2006, 131)



الشكل (10) هرم الحاجات لماسلو (خليفة، 2000، ص 86)

وكتجربة قام بها (ماسلو) على حوالي (49) فرداً ممن تحقق فيهم شرط تحقيق ذواتهم بشكل جلي وممن أعجبوه، حيث كانوا من القربين إليه والذين يعرفهم عن قرب، فيهم معارفه الشخصية وبعض الأصدقاء، وأهم الشخصيات التي وصلت الى الشهرة بما فيهم من كانوا على قيد الحياة والذين وافتهم المنية، ومجموعة من الطلبة الجامعيين، فقام (ماسلو) بتحليل بياناتهم التي جمعها عن طريق السيرة الذاتية وبعض الأسئلة وقام بتحليلها وتقسيمها الى موضوعات مشتركة، فاستطاع من خلالها الى أن النماذج البشرية تشترك في خمسة عشر خاصية (15) وهي:

- 1- الادراك الدقيق للواقع
- 2- تقبل الآخرين والذات والطبيعة.
- 3- التلقائية والبساطة.
- 4- التمرکز على المشكلات وليس التمرکز على الذات.
- 5- الحاجة الموجبة للعزلة والخصوصية.
- 6- الاستقلالية ومقاومة المسايرة.
- 7- تجدد مستمر في الادراك الذاتي.
- 8- تكرار أكثر لخبرات الذروة.
- 9- الاهتمام الاجتماعي.
- 10- علاقات شخصية أكثر حباً وعمقاً.
- 11- البناء الديمقراطي للشخصية.
- 12- الإبداعية.
- 13- التعرف على الجوهر (الكينونة)
- 14- مشاعر كبيرة نحو الدعاية.
- 15- مقاومة الغزو الثقافي.

كما توصل (ماسلو) بأن من حقق ذاته لا يعد من الملائكة، فقد نجد منهم الاغبياء والبرودة، وسرعة الغضب والملل، والانانية والاكتئاب. (معمرية، 2011، ص 154)

أما اهم تطبيقات هذه النظرية في ميدان العمل فالجدول التالي يوضح ذلك:

العوامل العامة	مستويات الحاجة	عوامل تنظيمية معينة
-النمو -الإنجاز -التقدم	تأكيد الذات	-وظيفة تحدي القدرات -الابداع -التقدم في المنظمة -الإنجاز في العمل
-التقدير -المركز -تقدير الذات -احترام الذات	تقدير الذات	-مسمى الوظيفة -علاوة الجدارة -تقدير الزملاء والمشرفين -طبيعة العمل نفسه -المسؤولية
-الرفقة -الوجدان -الصداقة	اجتماعية	-نوعية الاشراف -مجموعة العمل المتوافقة -علاقات مهنية
-السلامة -الامن -الكفاية -الاستقرار	السلامة والامن	-ظروف عمل آمنة -مزايا إضافية -زيادات عامة في الرواتب -الأمان في الوظيفة
-الهواء -الغذاء -المأوى -الجنس	الفسولوجية المادية	-التدفئة والتكييف -الراتب الأساسي -البوفيه -ظروف العمل

جدول رقم (4) يوضح شرح لنظرية ماسلو للحاجات في مجال العمل(اندر ومارك، 1991،ص 95).

أ. 2. أهم الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو:

تعرضت النظرية لمجموعة من الانتقادات وعلى رأسها:

- ✓ لم تعد كونها نظرية ولم تختبر فروضها وصدقها القدر الكافي للتأكد منها رغم أنها من أكثر النظريات شيوعاً في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي (عاشور، 1983، ص 104).
- ✓ يرى العالم فونطانا (fontana) أن النظرية لم تتكلم على كيفية نشوء الحاجات الثانوية، كما أنها لم تظهر الآلية التي يتم بها قياس الحاجات المذكورة في سلم الحاجات (بودخيلي، 2004، ص 97).

ب. نظرية اتكنسون:

ظهرت هذه النظرية عام (1969). على يد (اتكنسون) حيث قام بتسليط الضوء على أهم محددات الإنجاز التي تقوم على المخاطرة، حيث قال إنه تحدده أربع عناصر، منهم عاملان يتعلقان بطبيعة المهمة وعاملان يتعلقان بخصائص الفرد وفق النمط التالي:

1- ما يتعلق بطبيعة الفرد: نمطان يعملان بطريقة مختلفة في مجال تحقيق الإنجاز.

النمط الأول: هم اشخاص يتميزون بحب الحاجة للإنجاز أكبر من خوفهم من الفشل.

النمط الثاني: هم اشخاص يتميزون بارتفاع خوفهم من الفشل أكثر من حاجتهم للإنجاز. وفق الجدول التالي:

النمط	مستوى الحاجة للإنجاز	مستوى الفشل أو القلق
الدافع للإنجاز أكبر من الدافع لتحاشي الفشل	مرتفع	منخفض
الدافع لتحاشي الفشل أكبر من الدافع للإنجاز	منخفض	مرتفع

جدول رقم (5) النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للإنجاز

حيث ركز العلماء النفسانيين بشكل كبير على دراسة هذين النمطين، حيث لا يوجد من يمتلك نفس القدر من هذين النمطين، لأن الأفراد مرتفعو الإنجاز يتوقع أن يظهروا الإنجاز الموجه نحو النشاط، وهذا لانخفاض خوفهم من الفشل.

أما الافراد منخفضي الحاجة الى الإنجاز نجد لديهم نشاط محدود أو منعدم وذلك راجع الى افتقارهم للحاجة للإنجاز، ويرجع السبب في ذلك لتمكن وسيطرة الخوف منهم بدرجة عالية. (ضياء، 2012، ص59-60)

2- عاملان يتعلقان بخصائص المهمة:

العامل الأول: وهو احتمالية النجاح: حيث تشير الى صعوبة المهمة المدركة وهي أحد محددات المخاطرة.
العامل الثاني: وهو الباعث للنجاح في المهمة: ويقصد به الاهتمام الداخلي لأي مهمة بالنسبة للشخص حيث يتأثر الأداء بهذا الباعث للنجاح.

اعتمد أتكينسون على معادلات رياضية لإبراز العلاقة حيث تتمثل فيما يلي:

$$\text{الميل الى النجاح} = \text{الدافع الى بلوغ النجاح} * \text{احتمالية النجاح} * \text{قيمة الباعث للنجاح}$$

(خليفة، 2000، ص115)

حيث يرى أتكينسون أن الدافع الى بلوغ النجاح خاصية أو سمة عامة نوعا ما في الفرد وتكون تابعة للموقف السلوكي، أما احتمالية النجاح وقيمة الباعث فهما نتيجة خبرات الفرد في مختلف المواقف كونها متشابهة للمواقف الجديدة التي يتعرض لها الفرد في الوقت الحالي، كما تتغير لمتغيرات حسب الموقف السلوكي، وعليه فهما يتعاملان كخصائص خاضعة بمواقف خاصة (موسى، 1994، ص404).
كما يعتبر الميل الى تجنب الفشل هو محصلة ثلاثة عوامل حددها أتكينسون توافق المعادلة السابقة وهي على النحو التالي:

$$\text{الميل الى تجنب الفشل} = \text{الدافع الى تجنب الفشل} * \text{احتمالية الفشل} * \text{قيمة الباعث للفشل}$$

وعليه يكون المحصلة للدافع للإنجاز كما يلي:

$$\text{محصلة الدافع للإنجاز} = \text{الميل الى بلوغ النجاح} + \text{الميل الى تجنب الفشل}$$

(خليفة، 2000، ص120)

ب-2- أهم الانتقادات الموجهة لنظرية اتكنسون:

على الرغم من أن كل نظرية توضح جانباً مهماً لظاهرة ما، إلا أنها تهمل بعض الجوانب وتتغفل عن دراستها، وهذا ما ينطبق على نظرية اتكنسون حيث وجه لها العديد من الانتقادات على سبيل المثال لا الحصر (خليفة، 2000، ص 124)

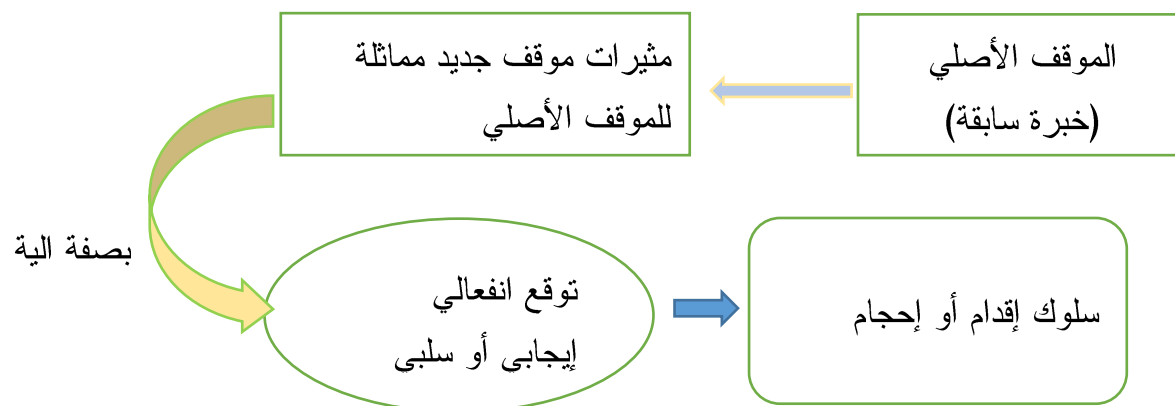
- 1- اعتبرت النظرية الدافعية للإنجاز عبارة عن دافع داخلي، وأهملت تماماً العوامل الخارجية.
- 2- كل تجارب النظرية اقتصر على المهام التي تعتمد على المخاطرة وتحتاج الى بذل الجهد، في حين نجد أن بعض المهام التي لا تحتاج للمجازفة والمخاطرة.
- 3- ركزت النظرية على المخاطرة في الجوانب الاقتصادية، وأهملت تماماً مجالات عديدة للإنجاز البشري في الفن والادب.
- 4- تركزت أهم دراساتها إلا على الذكور في حين تناست تماماً الإناث، فكما هو معلوم أن للجوانب الجنسية دور مهم. كذلك تلعب التنشئة الاجتماعية والثقافة دوراً مهماً في تمجيد نوع على نوع آخر. وعليه لم تنطبق مخرجات النظرية على الإناث.
- 5- يعاب على هذه النظرية غموض في بعض المفاهيم كالقيمة مثلاً، وماذا يقصد بها؟ وما هي الظروف التي تتزايد فيها قيمة شيء ما؟ وماهي ظروف نقصانها؟

جـ. نظرية لماكلياند:

قبل التطرق الى محتوى النظرية نحاول أن نرصد نظرة ماكلياند الى الدافعية. يرى الدافعية على أنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجهة، أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق. انبثقت هذه النظرية من درجة الشدة في قوة دافع الإنجاز، خاصة عند ملاحظة العمال وهم يؤدون عملهم، لان هذا يظهر مدى حرص الأفراد في درجة المثابرة للوصول للهدف بمقدار السعادة التي يحصلون عليها جراء ذلك (عياصرة، 2006، ص 105).

كما أن النظرية تنتمي لتصوير الدافعية للإنجاز المسمى: التوقع والقيمة، للعالم تولمان في مجال الدافعية والتي رأت أن السلوك يبني انطلاقاً من عدة بواعث داخلية وخارجية، وأن الميل لأداء سلوك معين هو محصلة التفاعل بين ثلاثة متغيرات وهي:

- 1- المتغير الدافعي: يتمثل في الرغبة في تحقيق هدف معين
 - 2- متغير التوقع: الاعتقاد أن سلوكاً معيناً في موقف معين سيؤدي الى موضوع الهدف.
 - 3- متغير الباعث أو قيمة الهدف بالنسبة للفرد. (بشقة، 2009)
- وبناء على كل هذا أكد ماكلياند الى أن هناك علاقة وثيقة بين الاعتقادات السابقة والاحداث الإيجابية وما يحققه الفرد من نتائج، أي إذا كانت مواقف الإنجاز الأولية تتسم بالإيجابية بالنسبة للفرد، فيسعى دائماً الى الاستمرار في السلوك المنجز، أما إذا صادف الفرد فشل في مواقف معينة تتكون لديه خبرات سلبية فينشأ عنه دافع تحاشي للفشل (بوحوش، ص48)
- اعتبر ماكلياند أن الدافع للإنجاز هو من بين الدوافع الثانوية المكتسبة، وتم اكتسابه عن طريق الارتباط في وضعيات عاشها الفرد أو مشاعر ارتبطت بنفس المثيرات في وضعية ما (حداد، 2001، ص40).
- طرح ماكلياند نموذجاً نظرياً في الدافعية أطلق عليه اسم الاستثارة الانفعالية حيث يتضمن النموذج طبيعة السلوك الوجداني، حيث اعتبر كل الحوافز هي أمور مكتسبة ومتعلمة، وبحكم أنه يعتبر العمل نتاج الدوافع، وعليه فتمثل تكوينات أساسية في تحليل السلوك، ويرى ان تجديد الدافع لديه على أنه تجديد بواسطة أمانة للتغيير في موقف وجداني ، وهذا يعني أن المنبه المتعلق بالوضعية الآنية يستثير توقعات انفعالية كانت نتاج خبرات سابقة، وتتولد بطريقة آلية في حالة وجود مثيرات مشابهة مثل التي كانت متواجدة في وضعية التعلم الاصلية، وبناء على ذلك يتولد نوعاً من السلوك يتميز بالإحجام أو بالإقدام. وعليه فان الانفعالات ليست هي الدوافع ولكنها هي الأساس بالنسبة لها (قشوش ومنصور، 1979، ص36).
- والرسم التالي يمثل نموذج استثارة الدافعية حسب ماكلياند.



الشكل (11) نموذج استثارة الدافعية حسب ماكلياند (حداد، 2001، ص 40)

كما أشار ماكلياند إلى أن الاستثارة الوجدانية (اللذة والألم) تكون على علاقة وثيقة جداً بالارتباطات الدافعية، حيث يعتبر اللذة والألم نتاج الثواب والعقاب، والنفس كما هو معروف تميل إلى الانجذاب نحو الأشياء السارة واجتناب الأشياء المؤلمة، وعلى هذا الأساس تصبح سلوكيات الفرد والتنبؤ بها راجع إلى مبدئين هما اللذة والألم.

ويرى أيضاً أن الدافع للإنجاز من بين دوافع الثانوية المكتسبة، وهذا الارتباط بالمشاعر الخاصة يكسب هذه الدوافع خاصة في بعض الوضعيات المعينة أو توقع وضعيات محددة (حداد، 2001، ص 40)

د. نظرية العدالة – لأدامز –

صاحب النظرية (ستاسي أدامز – STACEY ADAMS، 1963) حيث تعتبر أن العامل يحاول مقارنة درجات العدالة والمساواة بينه وبين أمثاله من العاملين أما الآلية وهي مقارنة الجهود التي يبذلها العامل (المدخلات) مع ما يحصل عليه من عوائد (المخرجات) مع غيره من الأفراد المشتغلين في نفس الظروف و نفس الوظائف. من خلال ذلك يقارن نفسه مع غيره، فإذا كانت النتيجة متساوية يكون نتيجة ذلك شعور الفرد بالرضا وأما عكس ذلك تشعر الفرد بعدم الرضا عما يشغله من وظائف.

كما يرى أصحاب النظرية أن السلوك في الأساس هو العلاقة بين التقييم والمقارنة، فإن أدرك الوضع تسود فيه روح المساواة والعدالة فهو مدعاة لاستجابة العامل بالشكل الإيجابي، أما إن كان العكس وخاصة إذا أحسن بأن الوضع فيه نوع من الظلم فيعمل الفرد على محاولة التوفيق بين النسبتين، وفي أثناء هذا

السعي يستخدم لتفسير الدافعية، أما قوة الدافعية فتتناسب مع حجم المساواة التي أدركها العامل من خلال وجهة نظره.

كما تقترح النظرية طرقاً من شأنها أن تعيد الشعور بالمساواة منها:

- 1- تقليل الجهد المبذول
- 2- المطالبة بزيادة الأجر
- 3- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- 4- الانتقال الى عمل آخر في المنظمة.
- 5- ترك العمل (محمود المغربي، 2016، ص 204)

تري (بريشان، 2018، ص 81) أن من بين متطلبات تطبيق النظرية في المؤسسات وجب على القائمين التنبيه الى أنواع من العدالة.

1- **العدالة المادية:** وهي التي تعنى بالأشياء الملموسة كالمكافآت المالية والبطاقات المجانية والرحلات الترفيهية، والتي يسهل التحكم فيها.

2- **العدالة المعنوية:** وهي التي تتمثل في تعامل الإدارة مع الافراد والعاملين ويشعر بها الفرد بينه وبين نفسه، والتعرف على هذا النوع من المهارة يتطلب من المديرين مهارة ودقة من طرفهم لملاحظتها. كما ترى (بريشان) أيضاً أنه يجب توضيح أمراً مهماً وهو انتهاج عدالة محضة من قبل الإدارات شيء قد يكون خارجاً عن إرادتها - فقد يكون عامل ذو مخرجات كبيرة ومتميزة ولن مدخلاته قليلة وهذا راجع الى نظام الرواتب والأجور ودون امتلاك هاته الشركة ميزانية مخصصة للحوافز ولا ذنب لها في ذلك. حيث تمارس العدالة وفق ما تملك من مسؤوليات وصلاحيات.

هـ. نظرية التوقع - لفروم - 1964

ظهرت النظرية كردة فعل على الخلل في نظرية اتكنسون التي ترى أن دافعية الإنجاز بنيت فقط على الدافعية الداخلية فقط وتجاهلت تماماً المكون الخارجي على غرار المكافآت لأن الفرد طبيعياً أن ينتظر نتائج ومكافآت على درجة التميز والتفوق التي يمتازون بها على غيره (عز الدين، 2009).

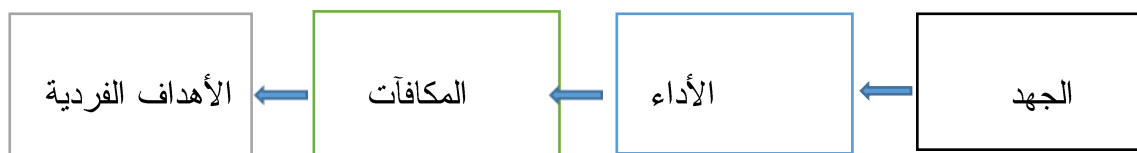
وتعتبر هذه النظرية من بين أحدث النظريات في الدافعية وأكثر مقبولة بين الباحثين، كما أنها من بين أكثر النظريات صحة في تفسير دوافع الفرد وسلوكه، كذلك في تطبيقاتها الميدانية (بن زاهي، 2007، ص74).

أما ما تقوم عليه هذه النظرية فمبنية على أن رغبة الفرد تحركه الأهداف الخاصة به، أي التي يصبو إلى تحقيقها، كما تعتمد على القيمة النسبية أو السبيل إلى تحقيق الأهداف.

كما تنص هذه النظرية على أن الدافع لبذل الجهد هو محصلة ضرب كل من التوقع والوسيلة والقيمة

$$\text{Motivation} = \text{Esperance} * \text{motif} * \text{incitation}$$

والشكل التالي يبسط النظرية بالشكل المبسط



الشكل (12) يوضح الرسم المبسط لنظرية التوقع

يتضمن النموذج خطوات أربع وهي:

أولاً: ما العوائد التي توفرها الوظيفة للعامل؟

النقطة الأساسية هنا تتمثل في إدراك العامل لما سيحصل عليه من فوائد بغض النظر على درجة صحة أو دقة ما يدرك.

العوائد قد تكون إيجابية: مثل الثقة والأجر والمهارة الخ

العوائد السلبية: مثل التعب والملل والإحباط الخ

ثانياً: ما هي درجة جاذبية هذه العوائد للعاملين؟ إذا رأى العامل أن عائداً معيناً جذاباً فيعتبره ذا قيمة إيجابية، فإنه سيفضل تحقيقه. أما رأى هذا الفرد أن العائد غير جذاباً فسيفضل عدم تحقيقه.

ثالثاً: ما نوع السلوك الذي يجب أن يقوم به العامل ليحصل على هذا العائد؟ حيث لا تؤثر في أداء العامل الفردي إلا إذا أدرك ما يجب أن يفعل لكي يحصل عليه. (ادراكه للمعايير المستخدمة في تقييم العمل) رابعاً: ما هو تقدير العامل لاحتمال نجاحه في القيام بما هو مطلوب منه؟ بعد قيام العامل بتقدير وتقييم لكفاءته بنفسه وكذا مقدر التحكم في العوامل المحددة لمدى نجاحه، أو ما يطلب منه (لوكيا هاشمي، 2004).

- أهم الانتقادات التي تعرضت لها النظرية:

وكل نظرية تعرضت النظرية لمجموعة من الانتقادات على رأسها:

1. يشير (لور و ستل) الى ان نظرية التوقع قد أصبحت معقدة الى درجة فاقت المعايير المتوافرة لاختبارها

2. المتغيرات في النظرية قيست باستخدام استبيانات مسحية حيث اختلفت من بحث لآخر ولم يتم التأكد من صحتها عملياً وعليه فالمقارنات التي جرت من دراسة لأخرى في موضع شك.

3. إن التعقيد في النظرية صعب من اخضاعها للاختبار بصورة متكاملة. فقليل جداً من الدراسات التي حاولت اختبار كل المتغيرات المتضمنة في إطار نظرية التوقع.

4. قيام الفرد بعمليات الحسابية المعقدة التي يحتاجها النموذج قبل بذل الجهد في أداء العمل قليلة جداً. حيث تتأثر دافعية العامل بالجواب على أسئلة تدور في ذهنه ومنها:

○ هل يمكنني أداء العمل؟

○ ماذا سأجني من وراء الأداء المتفوق؟

○ هل لحوافز الأداء قيمة بالنسبة لي؟ (اندرو ومارك، 1991، ص117).

و. نظرية العاملين لهيرزبارغ:

انطلق هيرزبارغ من أن الدوافع مرتبطة ببعض خصوصيات العمل، وهذه العوامل تسهم في خلق بعض الحالات النفسية قد تكون إيجابية او سلبية والتي من دورها أن تؤثر على المردودية بشكل عام.

كما رأى هيرزبرغ بأن أعمال تايلور يغلب عليها الفشل في بعض جوانبها، حيث قام بتجميع المهام لغرض إيجاد علاقة بين الدوافع والرضا عن العمل، على اعتبار أن عدم إرضاء وعدم اشباع الحاجات هو مصدر لكل الدوافع.

كما رأى أيضاً أن هناك عاملان مهمان لزيادة العمال الدافعية والرضا وهما: العوامل الدافعة والعوامل الوقائية واستطاع أن يفصل بينهما، كما رأى أن هناك فرق بين ما يؤدي الى الرضا تختلف بشكل تام على العوامل المؤدية للاستياء. وبالمقارنة مع سلم الحاجات (لماسلو) وجد أن الفرد يقابل في التنظيم عدة حاجات جمعها في مجموعتين وهما:

المجموعة الأولى: وتشمل العوامل الوقائية أو الصحية: وتتضمن

- ✓ الأمان الوظيفي
- ✓ الراتب
- ✓ ظروف العمل
- ✓ المركز
- ✓ سياسة الشركة
- ✓ نوعية الاشراف
- ✓ نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين
- ✓ المزايا الإضافية

المجموعة الثانية: العوامل الدافعة أو عوامل الرضا: وتتضمن

- ✓ الإنجاز
- ✓ التقدير
- ✓ مهام العمل
- ✓ المسؤولية
- ✓ التقدم في الوظيفة
- ✓ النمو والتطور الذاتي (لوكيا الهاشمي، 2004)

أهم الانتقادات الموجهة للنظرية:

- ✓ وكنل النظريات لا تخلو من النقد كذلك نظرية العاملين وجهت لها مجموعة من الانتقادات وعلى رأسها:
- ✓ بإعطائها العمال مزيداً من توسيع مهامهم ومزيداً من الحرية في عملهم أمراً أثار مشاعر المشرفين والمسيرين كون أن هذا الأمر يقلص من مهامهم.
- ✓ تم التخلي على النظرية في الثمانينيات من القرن الماضي ولم تعمر كثيراً، إلا أنها شكلت أرضية لمجموعة من النظريات التي جاءت بعدها. (مسلم، 2007، 66).
- ✓ يختلف تأثير العوامل فمثلاً الراتب في مجموعة قد يؤدي للرضا بينما في مجموعة أخرى قد لا يؤدي للرضا.
- ✓ الشعور بالرضا قد يتأثر بعمر ومستوى العامل. (لوكيا الهاشمي، 2004)

ز. نظرية (y, x) لدوغلاس ماكجروجر:

رائد هذه النظرية (دوغلاس ماكجروجر) بناها انطلاقاً من فهم العلاقة الموجودة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، ثم إن القادة والمسيرين يرسمون صورة افتراضية على العاملين ويحاولون من خلال تلك الصور إدارتهم، وعلى هذا الأساس قسم ماكجروجر العمال الى مجموعتين، وحدد الملامح الرئيسية لكل منهم على النحو التالي:

عناصر الاختلاف	نظرية (X) الاتجاه التشاؤمي	نظرية (Y) الاتجاه التفاؤلي
النظرة الى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الافراد وشعارهم (العمل لابد منه)	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروفه مناسبة
القدرة على الابتكار	معظم الافراد يفتقرون الى القدرة على الابتكار في حل المشكلات	القدرة الابتكارية موزعة على الافراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار

	ويميلون الى الحلول التقليدية في مواجهتها	
حجم العمل	معظم الافراد يميلون الى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الانجاز	معظم الافراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء حجم ممكن من العمل.
الطموح والمسؤولية	معظم الافراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائماً يحتاجون الى من يراقب عملهم في كل خطوة	معظم الافراد يميلون الى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبارها أنهم جديرون بالثقة
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي)	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الاهداف	يقوم الافراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب

الجدول رقم (6) يوضح الفرق بين نظرية (x) ونظرية (y) (الرابعي، 2015، ص149)

ح. نظرية العزو:

من بين رواد النظرية (وينر، 1989) الذي يرجع تفسير وشرح الوقائع من خلال وضع أسباب محتملة للأحداث، كما وتؤثر الاغراءات التي يعتقد بها الفرد على الدافعية في المستقبل. كما أن الاختلافات تتمايز من فرد الى فرد من ناحية التفسيرات والقراءات (فمثلاً: فقد يرجع بعض الطلبة الرسوب والفشل في الدراسة الى عدم دراسته بطريقة جدية، في حين قد يعزو طالب اخر السبب الى التقييم غير العادل للمعلم) وللعزو أبعاد ثلاث: الموقع والثبات وقابلية التحكم.

1- الموقع:

يعزى سبب ما حدث للفرد الى الموقع الداخلي أو خارجي، فتعتبر الكفاءة والجهد أمثلة على العزو أو الإعزات الداخلية، أما مساعدة الآخرين وصعوبة المهمة فهي خارجية. ففي المثال السابق تذبذب الدراسة عزواً داخلياً في حين إلقاء اللوم على المعلم الذي وضع الدرجات غير العادلة من طرف المعلم أمراً خارجياً.

2- الثبات:

يشير (وينر - WEINER) أن الثبات يشمل الاستقرار والاتساق، حيث يتعلق الاستقرار بالاتساق الزمني، أما الشمولية متعلقة بالاتساق عبر المواقف، وكشرح للثبات نرجع للمثال السابق يعتبر تذبذب الدراسة حالة غير مستقرة (يمكن أن يجد الطالب طرقاً لتكثيف الدراسة) في حين سلوك المعلم وتقديره يعتبر موقفي بالسبب للفصل.

3- القدرة على التحكم:

وتتعلق بمدى وقدرة الفرد بسيطرته على الموقف، فبالرجوع الى المثال السابق يمكن للمتعلم ترك الدراسة وخروجه مع الشلة و الأصدقاء، فتعتبر قدرة على التحكم، يختلف هذا على البعد الأول (السببية) كون أنه ليست كل الأشياء الداخلية ليست بالضرورة قابلة للسيطرة مثال ذلك (المرض) كذلك ليس كل الأشياء تخرج عن السيطرة فيمكن للطالب أن يبحث عن بيئة تناسبه في التعلم (السيد عبده، 2022، ص 135) يعتبر رائد هذا الاتجاه من النظرية (هايدر - Heider) حيث كان من بين الباحثين الذين اهتموا بدراسة الدوافع الناتجة عن تفسيرهم السببي، حيث ظهر ذلك في كتابه (سيكولوجيا العلاقات بين الأشخاص) . وهي بالأساس مستمدة من نظرية المجال لصاحبها (ليفين) ومعاونيه. (عز الدين، 2009).

يرى (arkes et graske. 1977) أن هاته النظرية تعتبر من بين أهم النظريات المهمة بمجال الدافعية للإنجاز بوجه خاص، حيث صبت اهتمامها بكيفية إدراك الشخص أسباب سلوكه، وكذا سلوك الآخرين، وذلك لان الفرد لا يعزو السلوك للفاعل فقط بل الى البيئة أيضاً. فالمعزيات السببية هي التي تنتج المشاعر والسلوك والاتجاهات تجاه أنفسنا وتجاه الآخرين.

ويقر أصحاب هاته النظرية الدور المهم الذي تلعبه المعارف والمعلومات في عملية العزو، كون أن الفرد يميل لتفسير الأحداث ومحاولة ما يكون مستقبلاً. كما ويؤكد الباحثون في هذا المجال على العزو

المعرفي للسببية كون أن المعرفة لا تؤثر فقط على عمليات العزو بل تشمل السلوك أيضاً (خليفة، 2000، ص 153).

ط. نظرية الأهداف: (locke 1968- latham 1990):

يرى صاحب النظرية أنه من المفترض أن تكون هناك علاقة بين الأهداف المرجو الوصول إليها وأداء العمال، حيث لاحظ (لوك) أننا لاستثارة سلوكياتنا وزيادة شدتها وإبقائها متوجهة من الضرورة بمكان أن يكون هناك هدف نريد الوصول إليه وبلوغه، كما استنتج (لوك) أن الدافعية وعلى وجه الخصوص النتيجة على علاقة وطيدة بطبيعة الهدف من حيث الوضوح وكذا المستوى ودرجة الصعوبة ومدى السهولة وكذا الخصوصية.

أما من ناحية القيمة بالنسبة للفرد فتتأثر بمستوى جاذبيتها ومستوى تجند الفرد لها.

أما من ناحية الطريقة فتتأثر هذه الأهداف بالمشاركة والتكيف.

أما مفعول التقدم لبلوغ هذه الأهداف فيتأثر بالتغذية الراجعة.

وأخيراً يمكن ترجمة ما قلنا سابقاً بطرق أكثر وضوحاً، وذلك بالقول أن الدافعية والأداء الفردي يعلمان إذا كان للفرد أهدافاً يرجو بلوغها، مع ضرورة أن يكون الهدف واضحاً وجلياً، كما أنه من بين الذين شاركوا في وضعه و يحتل مكانة عالية من سلم اهتماماته، وكلما كان الهدف صعباً زادت درجة التحدي للفرد، وترتفع معها درجة الاستعداد مع الاستغراق في العمل، حيث يظهر هذا التحدي في التغذية الراجعة (لعلوي، 2012، ص 75) .

كما ويؤكد أصحاب هذا الاتجاه على الدرجة العالية التي يتمتع بها الدافع الكلي والدور المهم الذي تحركه الدافعية ودفع السلوك صوب الأهداف المنشودة، كما وأن لها علاقة وثيقة بالهدف، وهي أيضاً القوة المتوافرة في الهدف للمهمة والنشاط والموضوع المستهدف، كما أنها لها دور شد الفرد نحو العمل، وهي من تبعث فيه الطاقة فيشعر المرء من خلالها بالرغبة فيه، ولا يلق بال للمثبطات والعوامل الخارجية، فالثواب والتعزيز هي العمود الفقري للعمل (الديب، 1994، ص 421).

ي. نظرية (z) :

تعتبر من بين النظريات الرائدة في مجال الإدارة والتي تطبق في الوقت الحالي وخاصة في اليابان، وهو أمر جعلها في هذا المستوى بحكم المراتب المتقدمة التي تحتلها اليابان في المجال الصناعي. حسب المنظمة العربية للتنمية الإدارية يرجع اسم النظرية الى الكلمة اليابانية (zaibatsu) وهي مشتقة من العلاقات المتبادلة التي حدثت بين الصناعة اليابانية ومصارفها (خلود، 2020)

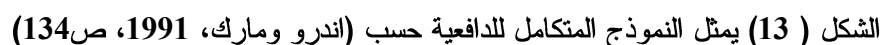
حيث تقوم فلسفة النظرية محاولة فرض نوع من التكيف الاجتماعي في المنظمات من خلال محاكاة المؤسسات بالأسرة اليابانية وذلك بنقل القيم من والى المنظمة، ومن هذه القيم نجد الاستقرار وكذا الايمان بأهمية العمل والأهم من كل ذلك الجهد الجماعي الذي يتنازل فيه الفرد من تصرفاته وسلوكياته من أجل أعضاء الجماعة لبناء كيان اجتماعي منسجم ومتربط مع بعضه البعض (عباس، 2004، ص ص 68-69).

أما أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي:

- 1- إعطاء العامل الثقة الكاملة.
- 2- نشر ثقافة مشاركة العمال في اتخاذ القرار.
- 3- اعتبار أن الخطأ الواقع على الفرد يتحمله الجميع.
- 4- ضمان التوظيف للعامل مدى الحياة.
- 5- ترسيخ ثقافة أن العامل يراقب نفسه بنفسه (العميان، 2005، 59).

6. النموذج المتكامل للدافعية:

يمثل الشكل التالي ملخص شامل لجميع النظريات التي تكلمت على الدافعية للإنجاز حيث قام بتلخيصه العالمان (اندرو ومارك) وأسموه النموذج المتكامل للدافعية:



1- يسعى جميع الافراد الى محاولة اثبات أنفسهم وهذا إن أتاحت لهم الفرصة المناسبة للقيام بذلك.

2- خلق الله تعالى حاجات ودوافع لتشبع لا الى أن تكبح، ففي اشباعها النمو الفرد وازهار البيئة ورفي المجتمع، وفي تعطيلها وكبحها إهدار للقوة التي كان من المفترض أن تكون عنصر بناء، فجعلنا منها آلية لتدمير الأمم وتخريبها.

3- ضرورة الأخذ بكل النظريات إن أردنا فهم وتفسير سلوك العامل ودرجة دافعيته كون أن كل نظرية ترى وتفسر سلوك الفرد من جانب معين.

4- تختلف البيئة والطبيعة الفردية والخصائص النفسية والاجتماعية للأفراد، وعلى هذا الأساس يجب تكون هناك دراسات خاصة بالشخصية العربية والشرقية، لأنه وعلى رغم التشابه بين هذه الخصائص إلا أنه يبقى الاختلاف موجوداً ولو قليلاً.

7. العوامل المؤثرة في مستويات الدافع للإنجاز:

رأى جمع غفير من العلماء على أن الدافعية للإنجاز أمر فطري في جزء منه، وهناك أشياء تكتسب من البيئة ولما لها من الأثر البالغ على رفع أو خفض مستوى الدافعية. ومن بين العوامل المؤثرة على مستوى دافعية الإنجاز ما يلي:

1- الثقافة:

تعتبر الثقافة بتركيباتها وما تتضمن من أعراف وتقاليد ومؤسسات هي من تشكل وتكيف سلوك الفرد ليتناسب مع الطبيعة السائدة لها، فعلى هذا الأساس تدفع الثقافة الى الالتزام بالنظام ودقة العمل واحترام الوقت وتطوير الخدمات، هذا بعكس النوع الثاني من الثقافة والتي لا تدعو الى العمل والإنجاز حيث نجد أن الفوضى تعمها وعدم احترام الزمن السائد فيها، كما نجد اهدار للموارد مع تدني مستوى الخدمات المقدمة في المجتمع، ليغلب الطابع العام التخلف والبعد على سباق ركب التطور. (الخيري، 2008)

2- الأسرة:

تعد العلاقات الاسرية حجر الأساس في تأثير الإباء على الأبناء، فالعلاقات التي تزيد من وعي الأبناء واستثارتهم الفكرية والتي تساعد في فهم الأبناء لذواتهم، وتعمل على توفير الجو الحميمي يشعر فيه الطفل بالاحترام والتقدير تخلق منه فرداً صالحاً وانساناً قادراً على توجيه سلوكه في المستقبل ويعتمد على ذاته. إن الإباء الذين يحملون أفكاراً تمجد قيم العمل وتعلي من شأنه وتولي للإنجاز أهمية كبرى، كل تلكم القيم يتشربها الأبناء وينشؤون وهم يشعرون باحترام وتقديس العمل، ويتولد بداخلهم حب الإنجاز، كما تعثرهم السعادة متى حققوا ذلك.

أما الآباء الذين يعتقدون قيم متدنية تجاه العمل وتظهر اللامبالاة في توجهاتهم له فإنهم يستنسخون أبناء يغلب عليهم الفتور في الدافعية وعدم تقديس العمل. (الرابغي، 2015).

في دراسة أجراها (الشماغ، 1977) وجد فيها أن الدافع ينمو حينما تثيب الأم ابنها عندما ينجح وتكون استجابتها محايدة في حالة الفشل، أما دافع الخوف من الفشل يتكون عندما تلتزم الأم فيها بالحياد عند نجاح الطفل، وتعمل على تأنيبه وعقابه في حال الخسارة والفشل.

وعليه توصل الشماغ الى أن التدعيم الإيجابي الممنوح من طرف الإباء للأبناء هو تعزيز لتكوين دافع للإنجاز خاصة إذا كانت هذه السلوكيات المدعمة يغلب عليها التنافس الشريف والسرعة والجدية في الإنجاز (الشماغ، 1977، ص164)

أما من الناحية الدينية فقد أكد الإسلام على مدى تأثير الآباء على الأبناء، ففي الحديث النبوي الشريف أن الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام يقول " مَا مِنْ مَوْلُودٍ إِلَّا يُولَدُ عَلَى الْفِطْرَةِ، فَأَبَوَاهُ يَهُودَانِهِ أَوْ يَنْصَرَانِهِ، أَوْ يَمَجْسَانِهِ " وهي دلالة قاطعة على أن للآباء درجة جد بالغة في التأثير في أبنائهم.

8. أهم المقاييس التي استعملت في قياس الدافعية:

استعملت عدة مقاييس لقياس الدافعية للإنجاز، حيث منها الطرق الإسقاطية ومنها الطرق الموضوعية، وسنحاول أن سنعرض في هذا الفصل أهم الطرق.

1- الطرق الإسقاطية لقياس الدافع للإنجاز:

ظهر هذا المصطلح عند بداية دراسة الشخصية، أما أول من أطلق لفظة اسقاط هو (لورانس فرانك)، أما تعريفها فهي:

" العملية التي بواسطتها يمكن الكشف عن دوافع الفرد ورغباته وحاجاته وصراعاته، باستعمال مثيرات غير متشكلة (غير محددة البناء) وغامضة الى حد ما، ويقوم الفرد بالاستجابة لها وتفسيرها وتأويلها" يعتبر (موراي) من بين من أبدع في الطرق الإسقاطية، حيث يرى بأن الحاجات والدوافع التي تشغل تفكير الفرد بالضرورة أن تنعكس في تفكيره وتكون شخصيته.

أما الآلية للاختبارات الإسقاطية وتتم بعرض مجموعة من الصور التي تتوفر على واقع درامي، ويطلب من المفحوص برواية ما توحى إليه الصور. أما كيفية تفسيرها فيتم ذلك بعدة طرق مختلفة.

أما أهم الأسئلة التي تطرح على المفحوص ما يلي:

1- ما الذي يحدث في الصورة؟ ومن هم الأشخاص؟

2- ما الذي أدى الى هذا الموقف؟

3- ما موضوع التفكير؟ وما المطلوب عمله؟ من يقوم بهذا العمل؟

4- ما الذي سيحدث بعد ذلك؟ وما الذي يجب عمله؟

يرى (موراي) ان الشخص وهو يؤلف القصص، يحاول أن يسقط من يجول بخاطرهم من صراعات ومخاوف وحاجات ورغبات على صفات الشخصية التي تعرض أمامهم. (معمرية، 2012، ص286).

1.1 بعض الانتقادات التي وجهت للأساليب الإسقاطية:

يرى (حسن علي حسن، 1998) أن من أهم ما وجه للأساليب الإسقاطية وأساليب التقرير الذاتي أفرز عنه عدد من التساؤلات والتي بقيت بدون أجوبة، والتي لم تفحص لليوم، أما العيوب فترجع لكون الباحثين مهتمين بدرجة كبيرة حول تمركزهم بديناميات الشخصية والدافعية أكثر من بقياس الشخصية (عن بوفاتح وآخرون، 2019)

2. مقياس (راي - لن the ray - lynn ach- motivation scale) للدافعية:

يعتبر (لن) هو المنشئ الأول لهذا المقياس وكان ذلك عام (1960) الى أن جاء العالم (راي - ray) في السبعينات وقام بتطويره، حيث يتكون المقياس من حوالي (14) سؤالاً. أما من حيث بدائل الإجابة فيه (3) تتمثل في: نعم-غير متأكد - لا. اما في طريقة التصحيح فيحصل فيها المفحوص على (42) كعلامة قصوى، اما درجة ثبات المقياس فقد زادت عن (0.70) في حوالي سبع دول تتحدث كلها باللغة الإنجليزية، كما ان له معاملات صدق تضاهي نفس المقاييس الأخرى، استخرج للمقياس معايير من أربع دول وهي (إنجلترا- اسكتلندا-استراليا-جنوب افريقيا) كان ذلك في عام (1979). قام بترجمة المقياس الى العربية (أحمد عبد الخالق) عام 1991م اما درجة ثباته حين طبق في بعض الجامعات العربية على الذكور والاناث الى (0.80-0.66) أما المدارس فوصل الى (0.67-0.77) (مايسة ومحدث، 2009، ص167).

3. مقياس هرمانس (hermans. 1970):

في سنة 1970 قام العالم (هرمانس) انطلاقاً من الدراسات والبحوث السابقة استطاع أن يبني اختباراً بعيداً عن تصور العالم (اتكنسون) حيث جمع فيه أغلب الأبعاد المشكّلة للدافعية للإنجاز والمتمثلة في:

- مستوى الطموح - السلوك المرتبط بقبول المخاطرة-الحراك الاجتماعي - المثابرة-توتر العمل - إدراك الزمن-التوجه نحو المستقبل-اختيار الرفيق-سلوك التعرف-سلوك الإنجاز-السعي للتفوق على الآخرين.

حيث تضمن الاختبار (28) بنداً ذو اختيارات متعددة، غير أن فقرات هذا الاختبار تتكون كل فقرة فيه من جملة ناقصة تليها خمس عبارات واحياناً أربعة عبارات أما في المجموع ففيه (19) عبارة موجبة و (9) عبارات سالبة، ويطلب من المجيب عليه أن يختار بديلاً من بين الاختيارات المعروضة وكمثال على ذلك

-إن العمل شيء:

أ- أتمنى ألا أفعله

ب- لا أحب أدائه كثيراً جداً

ت- أتمنى أن أفعله

ث- أحب أدائه

ج- أحب أدائه كثيراً جداً (الطراونة، 2007، ص ص 273-274).

4 مقياس سميث (Smith.1973):

يعتبر هذا المقياس موجه لفئة الراشدين، حيث حاول سميث أن يجمع كل ما له علاقة بالدافعية حيث وصل في الصورة الابتدائية للمقياس في حدود (103) سؤال، وقام تجميع المتشابه وحذف المكرر ليصل في النهاية الى عشر عبارات لها القدرة على التمييز بين الافراد في درجة الدافعية، وقد أثبت سميث درجة صدق وثبات الاستبيان بأكثر من طريقة وحصوله على نتائج جد مرضية. (هبة الله وآخرون 2012، ص56).

5. استبيان عبد اللطيف محمد خليفة (2006):

يتضمن هذا الاستبيان حوالي (50) خمسين بنداً موزعة على خمسة أبعاد - أي كل بعد له عشرة بنود- ترجمت المقاييس وأعيد صياغها حيث قام صاحب المقياس بوضع أربعة أبعاد أما البعد الرابع المتضمن الشعور بأهمية الزمن فقام بإعداده (محي الدين أحمد ياسين).
أما التعليمات فقد تضمنت أن يضع المبحوث علامة في الخانة المناسبة، أما عدد الأبعاد في الاستبيان حوالي (5) وعدد البنود حوالي (50) بنداً.

الأبعاد هي:

1- الشعور بالمسؤولية

2- السعي نحو التفوق والطموح

3- المثابرة

4- الشعور بأهمية الزمن

5- التخطيط للمستقبل.

وبغرض التأكد من صدق وثبات الاستبيان طبق على عينتين من الطلاب في مصر تكونت من (25) طالبا وطالبة والثانية في السودان تضمنت حوالي (20) وأعيد تعديل بعض البنود للوصول الى شكله النهائي (خليفة، 2006، 200).
9. كيف ينظر الإسلام لموضوع دافعية الإنجاز:

يعتبر الدين الإسلامي ديناً متكاملأً باعتبار أنه وضح الأسس التي تقوم عليها الحياة، والغرض من ذلك طبعاً لعمارة الأرض واستخلافه فيها حيث يقول تعالى ((هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا)) (هود: 61)، ومن أهمها العمل، حيث أعطاه قيمة عليا وذلك من خلال تقديسه وتقديس صاحبه حيث يقول الله تعالى ((وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)) (التوبة: 105).

نجد أيضا السنة في مواضع عديدة قد تكلمت عن العمل، فعن الزبير بن العوام رضي الله عنه، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «لَنْ يَأْخُذَ أَحَدُكُمْ حَبْلَهُ، فَيَأْتِيَ بِحُزْمَةِ الْحَطَبِ عَلَى ظَهْرِهِ، فَيَبِيعَهَا، فَيَكُفَّ اللَّهُ بِهَا وَجْهَهُ خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ النَّاسَ أَعْطَوْهُ أَوْ مَنَعُوهُ» «رواه البخاري في الصحيح»

وكما أن الأنبياء والرسل هم أفضل خلقه، وبرغم ذلك قد مارسوا أنشطة متعددة، فمنهم من اشتغل بالرعي ومنهم من كان حداد ومنهم من كان نجاراً، حيث لا يضر اشتغال الفرد بمهنة ما بمكانته ودرجته عند الله وعند الناس.

ومع تقديس الإسلام للعمل وضح أهم السبل التي من شأنها أن تعمل على إعلائه والتي تزيد من حب الفرد للعمل وتدفعه لذلك، ومن أهم ما ركز عليه الإسلام لزيادة الدافعية نجد:

1- إعطاء الأجر للأجير فور انتهاء عمله: بالدرجة التي شدد فيها الإسلام على العمل أصر أكثر على ضرورة إعطاء الأجير حقه قبل أن يجف عرقه، فقد جاء في الحديث النبوي الشريف قوله صلى الله عليه وسلم: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)، وفي رواية: (حقه) بدل (أجره) رواه ابن ماجه، وعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (قال الله تعالى: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجره) رواه البخاري.

هي مؤشرات دالة على حرص الإسلام إعطاء صاحب الحق حقه لتستمر وتيرة العمل والإنجاز.

2- تكليف العامل ما يطيق فقط: شدد الإسلام على ضرورة ألا نكلف الأجير أكثر من طاقته لقوله تعالى " (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) البقرة: 286.

أما نبي الرحمة يقول: "إِخْوَانُكُمْ خَوَلُكُمْ؛ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ، فَمَنْ كَانَ أَخُوهُ تَحْتَ يَدِهِ؛ فَلْيُطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ، وَلْيَلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ، وَلَا تَكْلَفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ، فَإِنْ كَلَفْتُمُوهُمْ فَأَعْيَنُوهُمْ". متفق عليه.

وهي مؤشر ودلالة واضحة على وجوب ألا ينقص من قدر وقيمة العامل، فالواجب إعطاءه كل حقوقه وألا يظلم العامل، لأن الظلم سبيل للتمرد وبغض العمل وقضاء على الدافعية وعلى حب الإنجاز.

3- الرفع من مكانة العامل في الدنيا: اعلى ديننا الحنيف من قيمة العامل في الدنيا فجعل منه السيد حيث ورد في الحديث قوله عليه الصلاة والسلام: «سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ».

10. كيف ننمي دافعية الإنجاز:

من خلال التعاريف السابقة والتي نصت على أن الدافعية من جانب أنها فطرية ومن جانبها الآخر عملية مكتسبة وهو الأمر الذي يؤهلها لكي تكتسب ويمكن تنميتها، فعلى هذا قام مجموعة من العلماء على تحقيق ذلك ومن بينهم:

التجربة الأولى: النموذج التدريبي لبرنامج تنمية الدافع (ماكليلاند وونتر، 1969):

كان هذا البرنامج يستهدف مجموعة من رجال الأعمال الغرض من تنمية دافعية الإنجاز لديهم، حيث احتوى البرنامج أربع مراحل:

المرحلة الأولى: وفيها طلب من المشاركين كتابة قصصا قصيرة وفيها بعض الأعمال التي تتطلب ممارسة في الإنجاز، لم ذلك على مستوى الواقع وانما على مستوى الخيال.

المرحلة الثانية: العمل على اقناع المشاركين بانه يمكن تنمية الدافع والحياة تتطلب امراً كهذا.

المرحلة الثالثة: في هاته المرحلة طلب من المشاركين تحديد الأهداف بأنفسهم، وشددوا على ضرورة ان تكتب الأهداف في سجلات، كما طلبوا منهم محاولة كتابة ما مدى تقدمهم في الأهداف.

المرحلة الرابعة: حيث تعتبر أهم هذه المراحل، حيث يتم فيها حث الأفراد على مساعدة بعضهم البعض.

تم تصميم البرنامج ليحقق أهم شيء يعمل على إطلاق الدافعية وهما: **الأمن والحفز**

طبق هذا البرنامج في دول عديدة على غرار الولايات المتحدة الأمريكية والهند وأثبت نجاعته وفعالته وذلك برفع مستوى دافعية الإنجاز لدى المشاركين (حسين، 1988، ص 40).

التجربة الثانية: تجربة (دي تشارمز، 1976):

أكد هذا العالم على مبدأ مهم جداً وهو: أن توقعات الفشل ومشاعر اليأس لكثير من الافراد تكمن وراء الإنجازات المنخفضة، وعلى هذا الأساس صمم (دي تشارمز) برنامج قوامه تعليم المعلمين على مساعدة التلاميذ كي:

- ✓ يتعلموا تحليل الأهداف الشخصية والنظر إليها على أنها دعوة للتحدي.
- ✓ أن يميزوا بين النتائج التي يمكن التحكم فيها والتي لا يمكن التحكم فيها
- ✓ وضع أهداف واقعية بحيث تتوفر الفرصة للنجاح فيها.

في هذا التصميم التجريبي تم تعديل طرق التدريس بحيث يصبح لكل فرد من المجموعة فرص نجاح. فمثلاً الابتعاد على التنافس التقليدي الذي يقوم على مقارنة المتعلمين مع بعضهم البعض، وإنما يعد لكل متعلم تمارين على قدر قدراته، أمر ساعدهم على تجنب إحباطهم وزرع فيهم الثقة بالنفس واستطاعوا أن يحسنوا من مستواهم، وبالمقارنة مع المجموعة الضابطة اتضح الفرق الشاسع بين المجموعتين، تحسن مستوى التلاميذ من خلال الاختبارات التي أجريت عكست دافعيتهن للإنجاز (معمرية، 2012، ص 83).

يتضح مما سبق أن لتنمية الدافعية للإنجاز يجب أن:

1- التأكيد على أن تنمية الدافعية أمر يمكن حدوثه إذا توافرت الأسباب لذلك، ومحاولة غرس قيم حب النجاح عند الفرد.

2- من أهم الأسباب محاولة العمل بالطريقة الجماعية، مثلما هو مطبق في اليابان مثلاً

3- النظر الى العقبات التي تعترض سبيل الفرد على أنها تحديات وجب التصدي إليها.

4- وضع أهداف واقعية تتناسب مع قدرات الفرد العامل كي لا يصاب بالإحباط واليأس والملل.

5- وضع مدربين بإمكانهم توضيح طرق تناول العمل بحيث تعتمد على تقسيم المهام حتى يسهل إنجازها.

كما ويرى (الرابغي، 2015، ص 160) أن الدافعية يمكن تنميتها ب:

6- دور وسائل الاعلام التي تعمل على بث قيم الانجاز ومنها الاتقان وتحمل المسؤولية والابتكار والتجديد والمثابرة.

7- تنمية علاقة الطفل ووالديه من أهم العوامل المؤثرة، حيث تزيد العلاقات من الاستثارة الفكرية لديهم، وتوفير له الجو الذي يشعر فيه بالدفع ليشب كانسان قادر على توجيه سلوكه مستقبلاً.

8- إحياء القيم الدينية التي تمجد العمل الجاد والدؤوب، والاهتمام بالإنجاز، أمور تنمي دافعية الإنجاز. في حين أن الانقطاع عنها يؤدي الى خفض الدافع.

9- التعرف على الآخرين من مبدعين ومخترعين في مجالات متنوعة ومحاولة تقليدهم.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى أهم التعاريف الخاصة بالدافعية وكما وضحنا الفرق بينها وبين مجموعة من المصطلحات المتشابهة كالباعث والحافز وغيرها، كما تناولنا أنواعها من داخلية وخارجية وكذا علاقة الدافعية بالسلوك ومحاولة التركيز على الأهمية.

أما بالنسبة للدافعية للإنجاز فتطرقنا الى التعاريف ومحاولة المقارنة بينهم، كما تناولنا أهم مؤشرات الدافعية وخصائص الأفراد الذين يمتازون بمستوى دافعية مرتفع، ثم عرجنا بعدها الى أهم الأبعاد المكونة لها، وذكرنا أنواعها، كما تطرقنا بعدها الى أهم النظريات التي حاولت تفسيرها كل من مدخل معين حسب وجهة نظره ومن أهمهم: ماسلو واتكنسون وماكلياند الى بعض النظريات الحديثة على غرار نظرية Z لصاحبها (وليام أوشي).

كما تناولنا نظرة الإسلام الى العمل ككل والحث على إعطاء الحق من أجل رفع دافعية إنجاز الأعمال، وتطرقنا إلى الطرق التي من شأنها أن ترفع من الدافع للإنجاز، وحاولنا إبراز مخرجات الدافعية للإنجاز.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

المنهج المتبع

الدراسة الاستطلاعية

العينة

الخصائص السيكومترية للأدوات المستعملة

الدراسة الأساسية

العينة

الأساليب الإحصائية

الخلاصة

تمهيد

سيتم في هذا الفصل التطرق الى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، حيث يعتبر هذا الجزء بمثابة همزة الوصل بين الجانب النظري والجزء الميداني، ومن بين أبرز النقاط التي سيتم التطرق لها هو منهج البحث المناسب وكذا الدراسة الاستطلاعية، وأهم الأدوات الخاصة بجمع المعلومات والتي استخدمت من طرف الباحث المتمثل في الاستبيان ، أما فيما يخص التمكين الإداري فتم بناؤه من طرف الباحث، وبخصوص استبيان الدافعية للإنجاز فقد اختير مقياس الدافعية للباحث عبد اللطيف محمد خليفة (2006) كما تم حساب الخصائص السيكو مترية و مدى مناسبتها للدراسة. كما سنتطرق الى وصف العينة وسرد أهم الاساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الإجابة عن التساؤلات البحثية.

1- المنهج المستعمل:

يعتبر المنهج لغوياً بمثابة " طريقة يصل بها إنسان الى حقيقة أو معرفة" (ابن منظور، 711هـ). أما اصطلاحياً فعرفه محمد البدوي " بأنه علم يعتني بالبحث في أيسر الطرق للوصول الى المعلومة مع توفير الجهد والوقت، وتفيد كذلك ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق أحكام مضبوطة" (البدوي، 1998ص9). اختيار المنهج خطوة هامة يقوم عليها البحث، من أجل الوصول الى نتائج تمتاز بالصدق والموضوعية، لأن عملية الاختيار لا تتم بطرق عشوائية، بل تخضع لضوابط أهمها أهداف البحث، كذلك متغيرات الدراسة، وباعتباره - أي المنهج - الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول للهدف والهدف من الدراسة يتمثل في معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والدافعية للإنجاز، وعليه فإن المنهج الأنسب لهذا النوع من المواضيع هو المنهج الوصفي بأساليبه الاستكشافي والارتباطي والمقارن.

2- الدراسة الاستطلاعية:

إن الدراسة الاستطلاعية هو اختبار لمدى صحة وثبات أداة الدراسة، وذلك من خلال الوصول العينة لبناء تصور واضح على العينة المراد العمل عليها، لتحقيق ذلك على أرض الواقع. وعلى الرغم من اختلاف تسمياتها كالكشفية والتمهيدية، إلا أن لها الأهمية البالغة في البحوث الاجتماعية وعلى وجه الخصوص علم النفس.

وهي أيضاً خطوة مهمة لغرض مساعدة الباحث على البيئة التي سيجري عليها البحث، ورصد كل الإمكانيات المهمة التي يستوجب على الباحث توفيرها لإنجاح بحثه، إضافة الى ذلك أخذ النصائح من طرف أصحاب الخبرة والمشتغلين بالموضوع ومعرفة أهم تصوراتهم حول الموضوع وجمع معلومات أولية من شأنها أن تساعد الباحث من خلو بحثه من الأخطاء ووجود الإشكالية المطروحة على أرض الواقع، كما تمكن من تجريب واختبار سلامة أدوات البحث صلاحيتها وعليه فتعتبر صورة مصغرة على البحث. (بركات، 1984، ص 73).

2-1- أهمية الدراسة الاستطلاعية:

لدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة كون أنها تساعدنا في:

- 1- التعرف على بيئة الدراسة وهل هي مساعدة للقيام بالبحث أو لا، وكذا الوقوف على أهم خصائصها.
- 2- الوقوف على أهم العقبات التي من شأنها أن تعترضنا أثناء قيامنا بالدراسة الأساسية.
- 3- إبراز مواطن الضعف والخلل في أدوات البحث على مستوى الخصائص السيكو مترية.
- 4- محاولة التعرف على المدة اللازمة التي من شأنها أن تشمل كل إجراءات الدراسة، لضمان جودة البحث ومصادقيته، بحكم أن المدة الزمنية الطويلة قد تعمل على تغيير نتائج البحث.

2-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 61 موظفاً وموظفة يزاولون عملهم بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، حيث تم توزيع جزء من الاستبانة عن طريق اليد وجزء عن طريق البريد الالكتروني، والجدول التالي يوضح عدد العينة الاستطلاعية ونوعها حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	30	% 49.18
أنثى	31	% 50.81
المجموع	61	% 100

الجدول (7) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس

من خلال الجدول كانت دراستنا الاستطلاعية على عينة تقدر ب: 61 فرداً حيث طبق الاستبيانان (الدافعية للإنجاز والتمكين الإداري) على عينة مكونة من (30 ذكراً و31 أنثى)، حيث شكلت نسبة الذكور = 49.18 % ونسبة الاناث = 50.81 %. ليشكل المجموع الكلي 100 %.

3- الخصائص السيكومترية للأدوات المستعملة:

أولاً: الصدق والثبات لمقياس التمكين الإداري:

أ- الصدق:

يعرف كرونباخ (CRONBACH. 1971) الصدق بأنه " العملية التي يبحث من خلالها مطور الاختبار عن دليل يدعم به الاستنتاجات التي من الممكن أن يصل إليها من خلال نتائج الاختبار "

تجدر الإشارة الى أن هناك ثلاثة مفاهيم أساسية يجب أن تنطوي تحت صدق الاختبار والتي من بينها:

- أن يكون هذا الاختبار قادراً على قياس ما وضع لقياسه: وهذا يكون جميع بنود الاختبار على علاقة وثيقة بالخاصية التي تقيسها.

- أن يكون هذا الاختبار قادراً على قياس ما وضع لقياسه فقط: أي بالتمييز بين الخاصية التي يقيسها والخاصية الأخرى التي يمكن أن ترتبط بها.

- أن يكون الاختبار قادراً على التمييز بين طرفي الخاصية: وذلك بالتمييز بين الأداء العالي والأداء المنخفض لدى جميع أفراد العينة، وفي حالة ما إذا تقاربت جميع درجات الاختبار فهذا مؤشر على أن الاختبار ضعيف في درجة صدقه، كما يعتبر أنه لم يؤدي المهمة الأساسية في عملية القياس والمتمثلة في إظهار الفروق الفردية بين الأفراد المنتمين للعينة (معمرية، 2012، ص ص 180-181).

طريقة التوزيع: قام الباحث بتوزيع الاستبانيتين بطريقة الكترونية وطريقة ورقية، إلا أنه من بين الصعوبات أن أغلبها لم يتم ارجاعها.

أ-1- مقياس التمكين الإداري:

قام الباحث ببناء الاستبيان والذي يتكون من أربعة محاور - أبعاد- وأهمها:

- 1- بعد تفويض السلطة: حيث تكون من 10 بنود، وبعد التحكيم اقتصر على 08 بنود فقط
- 2- بعد التدريب: حيث تكون من 11 بند، وتم اقتصاره بعد التحكيم الى 08 بنود فقط
- 3- بعد اتخاذ القرار: حيث تكون من 10 بنود، وبعد التحكيم اقتصر على 09 بنود فقط
- 4- بعد فرق العمل: حيث تكون من 10 بنود، وبعد التحكيم اقتصر على 09 بنود.

أ-2-صدق المحكمين:

عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة (الملحق رقم 3)، في مجال علم النفس يقدر بـ(05) وطلب منهم تحكيم الاستبانة من حيث القياس (يقيس أو لا يقيس) ومن حيث الصياغة (ملائمة أو غير ملائمة) مع تصحيح أو حذف البعض منها إذا كانت غير مناسبة وتم الوصول الى نسبة الاتفاق وفق معادلة كوبر التي تنص على ما يلي:

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{(\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق})} * 100$$

أ-3-صدق الاتساق الداخلي: تضمن التمكين الإداري على أربعة أبعاد وهي:

1- بعد تفويض السلطة:

الفقرات	بعد تفويض السلطة	التمكين الإداري
1	**0.68	**0.47
2	**0.58	**0.56
3	**0.44	**0.38
4	**0.39	**0.44
5	**0.42	0.17
6	**0.32	0.24
7	**0.58	*0.26
8	**0.46	**0.55
بعد تفويض السلطة	1	**0.55

جدول (8) يوضح علاقة بعد تفويض السلطة بالتمكين

يتضح من الجدول التالي أن هناك اتساق بين البنود الكلية لاستبيان التمكين الإداري وعلى درجة عالية من الارتباط بين درجة الاستبيان الكلي وبعد تفويض السلطة (الذي يتكون من 08 بنود)، أما إن قارنا علاقة

البند بالاستبيان الكلي فنجد فقط بندين لا يمتازان بدرجة عالية من الارتباط بينهم وبين درجة الاستبيان الكلية.

2- بعد التدريب:

الفقرات	بعد التدريب	التمكن الإداري
1	**0.73	**0.57
2	**0.69	**0.51
3	**0.70	**0.51
4	**0.71	**0.50
5	**0.65	**0.57
6	**0.57	**0.53
7	**0.55	**0.45
8	**0.68	**0.63
بعد التدريب	1	**0.80

جدول (9) يوضح علاقة بعد التدريب بالتمكن

يتضح من الجدول علاقة بعد التدريب (الذي يتكون من 08 بنود) بدرجة الاستبيان ككل، فالبند فيه دالة عند مستوى دلالة = 0.01 وبالتالي تقبل جميع البنود في الاستبانة لكونها دالة احصائياً وتصلح لدراسة المتغير.

3- بعد اتخاذ القرار:

الفقرات	بعد اتخاذ القرار	التمكن الإداري
1	**0.63	**0.42
2	**0.65	**0.60
3	**0.74	**0.58

4	**0.61	**0.53
5	**0.69	**0.60
6	**0.55	*0.31
7	**0.51	*0.25
8	**0.70	**0.47
9	**0.61	**0.61
بعد اتخاذ القرار	1	**0.78

جدول (10) يوضح علاقة بعد اتخاذ القرار بالتمكين

من خلال الجدول يتضح أن بعد اتخاذ القرار (الذي يتكون من 09 بنود)، نجد أن كل البنود لها ارتباط وعلاقة بالأبعاد ككل عند مستوى دلالة 0.01. أما البند (6 و 7) فنجد أنهما يمتازان بدرجة ارتباط (0.31) و (0.25) عند مستوى دلالة 0.05. وهي صالحة لاستعمال كل البنود من أجل استعمالها في الدراسة الأساسية.

4- بعد فريق العمل:

الفقرات	بعد فريق العمل	التمكين الإداري
1	**0.77	**0.67
2	**0.71	**0.58
3	**0.75	**0.68
4	**0.83	**0.73
5	**0.84	**0.74
6	**0.68	**0.58
7	**0.35	**0.35
8	**0.75	**0.75
9	**0.72	**0.73
بعد فريق العمل	1	**0.88

جدول (11) يوضح علاقة بعد فريق العمل بالتمكين

يتضح من خلال الجدول أن بعد فريق العمل (الذي يتكون من 09 بنود)، كل بنوده تمتاز بدرجة ارتباط قوية جداً، أي دالة عند مستوى دلالة 0.01. وعليه يمكن القول إن للبنود القدرة على قياس درجة التمكين الإداري لموظفي الإدارة الجامعية بالجامعة.

2- ثبات المقياس:

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	معامل ألفا كرونباخ الكلي
بعد تفويض السلطة	0.80	0.81
التدريب	0.82	
اتخاذ القرار	0.81	
فريق العمل	0.89	

جدول (12) يوضح ثبات مقياس التمكين

يبرز الجدول التالي علاقة كل بعد من أبعاد التمكين بدرجة التمكين الكلية، حيث يظهر العلاقة القوية بين كل الأبعاد مع المقياس ككل البالغة (0.81)، أما من حيث التفصيل فنجد أن بعد معامل (ألفا كرونباخ) لتفويض السلطة ب (0.80)، في حين بلغ درجة ألفا كرونباخ للتدريب ب: (0.82) أما بعد فريق العمل كانت هي القيمة الأعلى وتقدر ب(0.89) ، أما في حين نجد بعد اتخاذ القرار فقد بلغ (0.81)، وهي كلها قيم مرتفعة لتدل على درجة الثبات العالية للاستبانة والتي سمحت لنا باستعماله للحصول على نتائج الدراسة.

ثانياً: مقياس دافعية الإنجاز:

بعد اطلاع على أهم استبيانات الدراسات السابقة اختار الباحث مقياس (عبد اللطيف محمد خليفة 2006) والذي يتكون من 50 بنداً يقيس الدافعية متكونة من خمسة أبعاد يتكون كل بعد من (10 بنود). هذه الأبعاد خمسة وهي:

1- الشعور بالمسؤولية

2- السعي نحو التفوق والطموح

3- المثابرة

4- الشعور بأهمية الزمن.

5- التخطيط للمستقبل.

1- الصدق والثبات للمقياس:

1-أ-الصدق للمقياس على العينة الجزائية:

1-أ-1-الصدق:

قيس الصدق باستعمال المقارنة الطرفية. حصل الباحث في الى أن قيمة (ت) دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01. مما يؤكد صدق المقياس.

1-ب-2-الثبات:

1-عينة الذكور:

كان حجم العينة التي تم استخراج معامل الثبات للمقياس يساوي (209 فرداً). وكانت الدرجة الكلية للمقياس

$$0.765^{**}, \text{ أما معامل ألفا كرو نباخ } = 0.814$$

2-عينة الاناث:

كان حجم العينة يساوي (224 فرداً). ومعامل ألفا كرو نباخ لعينة الاناث = 0.723^{**}

2-الصدق لمقياس الدافعية للإنجاز:

2-1-صدق الاتساق الداخلي:

أعاد الباحث الاستبيان على العينة استطلاعية (ن = 61 فرداً) من موظفي الجامعة وبحساب العلاقة بين

كل بند من البنود (50) مع النتيجة النهائية تحصلنا على الجدول التالي:

الفقرات	الدافعية للإنجاز	الفقرات	الدافعية للإنجاز
1	**0.56	26	**0.81
2	**0.62	27	**0.57
3	**0.45	28	**0.78
4	**0.59	29	**0.75
5	**0.55	30	**0.67
6	**0.68	31	**0.70
7	**0.47	32	**0.73
8	**0.74	33	**0.85
9	*0.30	34	**0.79
10	**0.55	35	**0.47
11	0.20	36	**0.53
12	**0.41	37	**0.64
13	**0.59	38	**0.71
14	**0.66	39	**0.68
15	**0.56	40	**0.53
16	**0.53	41	**0.80
17	**0.72	42	**0.69
18	**0.65	43	**0.62
19	**0.54	44	**0.56
20	**0.78	45	**0.58
21	**0.80	46	**0.53
22	**0.72	47	**0.72
23	**0.76	48	**0.59
24	**0.78	49	**0.67
25	**0.72	50	**0.82

جدول (13) يمثل صدق استبيان الدافعية للإنجاز حسب مخرجات spss نسخة 25

يتضح من خلال الجدول التالي أن علاقة كل بند من البنود تمتاز بدرجة ارتباط عالية بينه وبين النتيجة النهائية للاستبيان، وأغلبها بمستوى دلالة (0.01) ما عدا البند (9). أما البند غير الدال على المستويين (0.01 و 0.05) نجد البند (11). وآثر الباحث تركه لأنه لا يؤثر بدرجة عالية على النتيجة وعليه نستخلص أن الاستبيان يمتاز بدرجة عالية من الصدق.

3- ثبات مقياس الدافعية للإنجاز:

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
الدافعية للإنجاز	0.96

جدول (14) يمثل ثبات استبيان الدافعية للإنجاز حسب مخرجات spss نسخة 25

يتضح من خلال الجدول التالي أن مقياس الدافعية يمتاز بثبات عالي جداً حيث وجدنا أن معامل الفا كرونباخ = 0.96 .

4- الدراسة الأساسية:

4-1- العينة:

يتكون مجتمع البحث من موظفي الإدارة الجامعية على اختلاف مستوياتهم الإدارية الثلاث (الدنيا، الوسطى والعليا) بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ، البالغ عددهم (657 موظفاً - حسب إحصائية الموارد البشرية - مارس 2023)، أما تعداد عينة البحث فقدرت ب (218 مفردة)، وكانت عملية الاختيار بطريقة قصدية - أي - غير عشوائية.

4-1-أ- خصائص العينة:

1- الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	113	51.8%

أنثى	105	%48.2
المجموع	218	%100

الجدول (15): خصائص العينة حسب الجنس

من خلال الجدول التالي يتضح أن حجم العينة الكلية يقدر بحوالي 218 فرداً موزعة الى مجموعتين: عدد الذكور = 113 فرداً بنسبة مئوية تقدر ب 51.8 %. أما عدد الاناث = 105 فرداً بنسبة مئوية تقدر ب 48.5 %

2-الخبرة:

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	70	%32.1
من 6 الى 10سنوات	62	%28.4
من 11 سنة فما فوق	86	%39.4
المجموع	218	%100

الجدول (16): خصائص العينة حسب الخبرة

من الجدول السابق يتضح أن عدد الموظفين الذين يقل عمرهم عن 5 سنوات يقدر ب 70 فرداً بنسبة مئوية تقدر ب 32.1 %. أما عدد الموظفين في الدراسة الذين تتراوح خبرتهم في العمل ما بين 6 الى 10 سنوات قدر ب 62 فرداً وبنسبة مئوية تقدر ب 28.4. أما بخصوص الفئة الثالثة فأعمارهم من 11 سنة فما فوق فقدر عددهم ب 86 فرداً وبنسبة مئوية تقدر ب 39.4 %.

5- الأساليب الإحصائية:

استعمل الباحث عدد من الأساليب الإحصائية المتعددة وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 25 - (SPSS-V25). ومن أهم الأساليب الإحصائية وهي:

- 1- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة العلاقة بين المتغيرات
- 2- معامل ألفا كرو نباخ: لمعرفة ثبات الاختبار (التمكن الإداري - الدافعية للإنجاز).
- 3- النسب المئوية
- 4- المتوسط الحسابي.
- 5- الانحراف المعياري.
- 6- اختبار (ت): لمعرفة أهم الفروق بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس
- 7- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات - من 6 الى 10 سنوات - من 11 سنة فما فوق).

خلاصة الفصل:

تطرق الباحث في فصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، الى المنهج المستعمل وكذا مجتمع الدراسة مروراً بذكر أهم خصائص مجتمع الدراسة وعينة البحث في الدراستين الاستطلاعية والاساسية، ثم تطرقنا الى أدوات جمع البيانات والمتمثل في الاستبانة لكل من التمكين الإداري والدافعية للإنجاز، وإثبات مدى صدق وثبات الأدوات التي ستستعمل في الدراسة الأساسية، وذكر أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- تمهيد

1. عرض ومناقشة إجابة التساؤل الأول.
2. عرض ومناقشة إجابة التساؤل الثاني.
3. عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الإجرائية الأولى.
4. عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الإجرائية الثانية.
5. عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الإجرائية الثالثة.
6. عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الإجرائية الرابعة.
7. عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الإجرائية الخامسة.
8. عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الإجرائية السادسة.
9. عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الإجرائية السابعة.
10. عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الإجرائية الثامنة.
11. عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية.
12. الاستنتاجات
13. المقترحات.

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل اجابة على تساؤلات البحث وتحليل وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة والوقوف على أهم الأسباب التي من خلالها أدت الى النتائج المحصل عليها، انطلاقاً من الفرضية الأساسية التي نصت على أن هناك علاقة بين التمكين الإداري وبين الدافعية للإنجاز. كما سنتطرق الى ذكر أهم الأسباب التي رفعت من مستوى الدافعية بالنسبة لموظفي الإدارة الجامعية وكذا مستوى التمكين، لنختتم بالنتائج النهائية والاقتراحات.

عرض ومناقشة إجابة التساؤل الأول:

• مستوى التمكين الإداري لموظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي متوسط

التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	اختبارات	مستوى الدلالة
	149.09	21.671	1.468	129	13.686	0.01

جدول رقم (17) يوضح مستوى التمكين الإداري

من خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي للتمكين الإداري حوالي (149.09) بانحراف معياري يقدر ب (21.671) وبمتوسط خطأ معياري يقدر ب (1.468) و بمتوسط فرضي يقدر ب (129) نجد أن اختبار ت (13.686) وكان مستوى الدلالة = 0.01 أي أقل من 0.05 و منه نخلص الى أن الفارق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي دال وأن المتوسط الحسابي أكبر من الفرضي يعني أن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: مستوى التمكين الإداري متوسط غير مقبول ، وعليه يستوجب علينا حساب مستوى التمكين الإداري.

حساب مستوى التمكين الإداري:

مستوى الدلالة $0.05 >$ ما يعني وجود فرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي،

ومن خلال القانون:

الحد الأعلى للبدايل - الحد الأدنى للبدايل / عدد المستويات

ومنه: $5/1-5$

$0.8 = 5/4$

1. وعليه تكون الدرجة المنخفضة جدا من: 1 الى 1.8.

2. وتكون الدرجة المنخفضة من: 1.8 الى 2.6.

3. وتكون الدرجة المتوسطة من: 2.6 الى 3.4.

4. وتكون الدرجة المرتفعة من: 3.4 الى 4.2.

5. وتكون الدرجة المرتفعة جدا من: 4.2 الى 5.

وبتطبيق القانون نجد أن:

$3.46 = 43 / 149.09$ وبالمقارنة بين المجالات السابقة نجد أنها تنتمي للمجال الرابع

ومنه نخلص الى أن مستوى التمكين الإداري يعتبر مرتفعاً.

توافق هذه الدراسة مع دراسة البلوشي (2009) التي هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الشرطة في دولة الإمارات العربية وعلاقته برضاهم الوظيفي. كما وافقت دراسة محمدية (2016) بعنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية: دراسة حالة".

اتفقت أيضاً مع دراسة (Necati Cobanoglu.2021) بعنوان: العلاقة بين القيادة المشتركة وتمكين الموظفين والابتكار في المدارس الابتدائية بتركيا. حيث توصلت الى مستوى التمكين الإداري مرتفعاً نوعاً ما

ودراسة خضير، ولاء بدر (2020)، علاقة التمكين الإداري بمستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المرحلة الأساسية العليا في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين في مديريات الشمال من فلسطين.

لكنها اختلفت مع دراسة عباسي وياسر لطيف، (2016) التمكين الاداري وعلاقته وبالرضا الوظيفي التي وجدت أن مستوى التمكين كان متوسطاً. كما اختلفت أيضاً مع دراسة عواطف وحليمة بوقرة، (2017)، بعنوان: التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي. ودراسة الدماس وناصر (2022) بعنوان: التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة.

كما خالفت أيضاً دراسة العساف (2006) بعنوان: "التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"

يرجع ارتفاع مستوى التمكين على مستوى الجامعة حسب رأي الباحث الى انتهاج الجامعة لسياسة اللامركزية في اتخاذ القرار وما له من أهمية في تحقيق نتائج أفضل خاصة في حل للمشكلات التنظيمية الصعبة. كما أن ذلك يؤدي الى تعدد وجهات النظر لمعالجة موضوعاً ما وإعطاء عدد من البدائل أكثر. يؤدي أيضاً المشاركة في اتخاذ القرار الى تحمس الموظف رؤية نتائج مشاركته متحققة الى أرض الواقع فيرفع من حماسه والتزامه في عملية التنفيذ. وهي أيضاً مؤشر على العلاقة المتينة بين المدير والموظفين، ودليل على مدى الثقة المتبادلة بينهما.

من بين الأسباب أيضاً مؤشر على أن الجامعة توفير فرص التدريب والتكوين على كل المستويات الإدارية، رغبة منها في تنمية مهارة وكفاءة الموظف بشكل مستمر وبصفة دائمة، أمراً يسهم في رفع مستوى مخرجات العمل وبدوره ينعكس ذلك على جوانب أخرى كالرضا والالتزام، ويقلل من معدل دوران العمل. كما يعتبر التدريب سبيل للتأقلم مع مخرجات التطور التكنولوجي من استحداث للأجهزة والطرائق الحديثة، ويؤثر ذلك بإعطاء الجامعة سمعة ومكانة بين مختلف المؤسسات، وهو مؤشر على تبني الجامعة لسياسة التحسين المستمر لقدرات الموظف من خلال التعليم والتعلم.

من بين الأسباب أيضاً تفويض المهام على مستوى الجامعة وما ينتج عنه من فوائد تنعكس على الموظف لأن ذلك يعزز الروح الجماعية على مستوى الجامعة، ويعطي استجابة سريعة لإنجاز الأعمال الموكلة للموظف في أسرع مدة وبأقل جهد فهو استغلال للمورد البشري على مستوى التنظيم. كما ينعكس على المدير بإعطائه الوقت الكافي للاشتغال بمهام ومسؤوليات أعلى وأكثر حساسية.

عرض ومناقشة اجابة التساؤل الثاني:

• مستوى الدافعية للإنجاز لموظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي متوسط

الدافعية للإنجاز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	اختبار ت	مستوى الدلالة
---------------------	--------------------	----------------------	----------------------------	-------------------	----------	------------------

0.01	31.30	125	1.516	22.383	172.45	
------	-------	-----	-------	--------	--------	--

جدول رقم (18) يوضح مستوى الدافعية للإنجاز

من خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي للدافعية للإنجاز حوالي (172.45) بانحراف معياري يقدر ب (22.383) وبمتوسط خطأ معياري يقدر ب (1.516) وبمتوسط فرضي يقدر ب (125) نجد أن اختبار ت (31.30) وكان مستوى الدلالة = 0.01 أي أقل من 0.05 ومنه نخلص الى أن الفارق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي دال وأن الحسابي أكبر من الفرضي يعني أن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: مستوى الدافعية للإنجاز لموظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي متوسط غير مقبولة، وعليه يستوجب علينا حساب مستوى الدافعية للإنجاز.

ومن خلال القانون:

الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل / عدد المستويات

$$1 - 4 / 3 = 1 \text{ ومنه:}$$

1. وعليه تكون الدرجة المنخفضة من: 1 الى 2.

2. وتكون الدرجة المتوسطة من: 2 الى 3.

3. وتكون الدرجة المرتفعة من: 3 الى 4.

وبالتطبيق نجد:

$$172.45 / 50 = 3.449$$

ومنه نخلص الى أن مستوى الدافعية للإنجاز يعتبر مرتفعاً.

توافقت الدراسة مع دراسة بن زاهي منصور (2006) تحت عنوان: الشعور بالاغتراب وعلاقته بدافعية الإنجاز. ودراسة (سامسول وعرفان) (2021) بعنوان: العلاقة بين دافعية الإنجاز ورضا الموظفين.

كما توافقت مع دراسة (زيمانغ زو وآخرون 2021) بعنوان: تأثير دافعية الإنجاز لدى الباحثين الجامعيين على التحصيل الوظيفي لدى الباحثين في جامعات الصين، حيث توصلت الى ان مستوى الدافعية مرتفعاً.

غير أن النتائج تعارضت ودراسة عبد القادر السيد وسامية عوض، (2020) بعنوان: الفروق في التمكين الإداري لدى المشرفين التربويين بسلطنة عمان وفق عدد من المتغيرات التي وجدت أن مستوى الدافعية للإنجاز كان متوسطاً.

كما عارضت دراسة خافيير سواريز الفاريز (2013) بعنوان دور التدريب في الرفع من دافعية الإنجاز بإسبانيا. حيث توصلت الى أن مستوى الدافعية يعتبر مرضي نوعاً ما.

يرى الباحث أن من بين أهم الأسباب التي أدت لرفع مستوى الدافعية لعمال الإدارة بجامعة الشهيد حمة لخضر يعود الى حرص الموظف تأدية ما أسند إليه من مهام على أكمل وجه، ما يشعره ذلك بالفخر والاعتزاز واعتبار إنجاز تلك المهام هدف يسعى له الموظف، ثم العمل على تأدية الأعمال في مواعيدها المناسبة والمحددة مسبقاً وفق جدول زمني، ورغبته في أداء مهام تتسم بنوع من التعقيد والصعوبة. فهي أمور ترجع في مجملها الى الاستعدادات التي يمتاز بها موظف الإدارة على مستوى الجامعة.

هذا ونجد من بين الأسباب طبيعة المهام المسندة للموظف، حيث تتصف بنوع من التقارب مع قدراته ما سمح له شغلها وادائها بكل كفاءة وفاعلية، وشعوره بأن المهام التي يشغلها لها أهمية وقيمة عالية وذات معنى وجزء لتحقيق أهداف أشمل على مستوى التنظيم. ومن بين ما يرفع من مستوى دافعية الموظف أيضاً هي منحه درجة من الاستقلالية والحرية في تأدية المهام وتحمل نتائج أعمالهم، خاصة إن شعر بأنه قد حقق ما طلب منه، وتقديره على ما بذل من جهد. هذا ونجد أيضاً الحوافز والعوائد المادية كالأرباح والمكافآت المالية أما المعنوية فتتمثل في فرض التكوين والعطل والسفر.

تلعب القيادة على مستوى المنظمة دوراً في الرفع من مستوى الدافعية، فالقائد الذي يسعى لفهم دوافع الموظف ومحاولة حثهم على بذل ما يملكون من مهارة، وفهم ما يشغلهم من أسباب حالت دون ذلك، أمراً من شأنه أن يشعر الموظف بالأمان الوظيفي ويخلق لديه شعوراً بأن المناخ تنظيمي محفز ومشجع على تقديم ما لديه.

1- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الاجرائية الأولى

توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في تفويض السلطة والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
0.01	0.34**	تفويض السلطة
		الدافعية للإنجاز

جدول (19) يوضح العلاقة بين بعد التمكين المتمثل في تفويض السلطة والدافعية للإنجاز

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين بعد تفويض السلطة والدافعية يساوي (0.34) بمستوى دلالة يقدر ب (0.01) وهو أقل من (0.05) ليدل على أن الفرضية التي تنص على: توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في تفويض السلطة والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي. تحققت.

تتفق الدراسة مع دراسة لعياضي عصام (2022) بعنوان: دور تفويض السلطة في زيادة دافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية لولاية برج بوعريريج-المسيلة.

وهذا يعني أن كثرة المسؤوليات بالنسبة للمسؤول من شأنها أن تجعله يفوض بعض المهام المنوطة به للعامل، فضروري للمسؤول أن يعطي لنفسه فسحة من الوقت ليتفرغ الى قضايا استراتيجية أكبر وأهم. كما تمكنه من تجديد رؤية المنظمة على مستوى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فهذه المساحة من الحرية تجعل العامل يعمل بلا ضغوط، كما من شأنها أن يشعر من خلال المسؤولية المسندة إليه رغبته في تحسين مستواه الوظيفي أو المادي.

هذا ويلعب التفويض شعور الموظف بالمسؤولية ما يدفعهم للمزيد من الجهد كما ينمي فيهم الاهتمام بالعمل الذي فوض لهم. كما يغرس فيهم الثقة ويحسن العلاقة بين المسؤول والموظف هذا بدوره يعزز دافعيتهم أكثر تجاه ما أسند إليهم من مهام، كما ينعكس ذلك على مستواهم فيحسنه، لأنه يعطيهم إمكانية تعلم

ومعرفة مهارات جديدة، خاصة إذا كانت المهام المسندة إليهم تختلف عن عملهم اليومي، ما يكسر عندهم روتين الوظيفة ويجعلهم أكثر تنوع في المهام.

كما يعزز من علاقة الموظف بالمنظمة ويخلق ما يسمى بالعقد التنظيمي، ويقضي على الأمراض المهنية ويعزز الرضا والولاء. وينعكس على المنظمة بتحسين وتيرة الإنجاز وسرعته ويؤدي الى رفع من جودة العمل والخدمة المقدمة. وتدفع الموظف الى ابتكار طرق إبداعية في حل المشاكل تأدية المهام، جميع هذه العوامل تساهم في دافعية الموظف وتعزيزها.

إن وجود علاقة بين تفويض المهام والدافعية مؤشر على أن المسؤول كان على دراية تامة بما يملك موظفيه من مؤهلات وخبرة. كما يظهر ذلك على دراية كل موظف بالمهام الموكلة إليه، وهذا بدوره يدل على وجود قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

كما يرى (الشرقاوي، 2015، ص 304-307) أن للتفويض انعكاسات إيجابية على العامل وأهمها:

- أن بالتفويض المهام عملية إدارية تسمح للعامل باكتشاف قدراته الإدارية وتطويرها.
- تساهم عملية التفويض في التقليل من التكاليف المعنوية والمادية كما تساهم في سرعة القيام بالأعمال واختزال الإجراءات الروتينية، وبالتالي سرعة الإنجاز فينعكس ذلك على الأجر الفردي وبالتالي يعمل على دافعيته.
- إذا أشرك العامل في عملية اتخاذ القرار ورسم سياسة التنظيم، من شأنها تقويته واستمرار نشاطه، وهذا يعني إعدادهم لتحمل المسؤولية وشعورهم بالحماس والولاء ويؤدي ذلك الى الانتماء التنظيمي وبالتالي الدافعية.

2- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الاجرائية الثانية:

توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في العمل الجماعي والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
0.01	**0.17	العمل الجماعي
		الدافعية للإنجاز

جدول (20) يوضح العلاقة بين بعد التمكين المتمثل في العمل الجماعي والدافعية للإنجاز

يوضح الجدول التالي على أن هناك علاقة بين العمل الجماعي والدافعية للإنجاز، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $= 0.17$ وبمستوى دلالة $= 0.01$ ومنه تقبل الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في العمل الجماعي والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.

توافق النتيجة دراسة مع دراسة عادل بالعربي عبد الرحمن (2022) بعنوان: العمل الجماعي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى عمال مديرية جامعة ابن خلدون بتيارت. حيث وجدت أن هناك علاقة بين العمل الجماعي بمختلف أبعاده (تماسك جماعة العمل، والانتماء، العلاقات الإنسانية والاتصال). كما توافقت الدراسة مع دراسات مصانع هاوثرن التي قام بها التون مايو مع مجموعة من فرق العمل الخاصة به، على الرغم من أنها هدفها كان البحث عن تأثير الظروف الفيزيائية، إلا أنه وجد في الأخير أن من بين أسباب رفع الدافعية للعامل هو عمله في جماعات، خاصة إن كانت المجموعة يجمعها عوامل مشتركة فذلك عامل هام في رفع دافعيته للإنجاز.

يرجع الباحث وجود علاقة بين الدافعية للإنجاز والعمل الجماعي، كون أن الأخير أي العمل الجماعي أهمية بالغة لأنه يزيد من تماسك المجموعة ورفع مستوى التعاون بين الموظفين، كما يعمل على تشجيع العمال لبعضهم البعض، فلو نظرنا إلى أغلب المؤسسات في الدول المتقدمة نجدها تنحو نحو الرفع من قيمة وأهمية الجماعة وأفضل دليل على ذلك المنظمات اليابانية. أيضا يساهم العمل الجماعي في شعور العامل بالإيجابية وبقوة الروابط بين أفراد المجموعة ومشاركة الخبرات مع باقي الموظفين خاصة من يملكون رصيذاً مهنيا وخبرات ومستوى كفاءة جد متقدم. كما يعمل على التغلب عن الصراعات، أمر من شأنه أن يحفز الموظف إلى بذل المزيد من الجهد، خاصة أثناء ممارسة المهام التي تتسم بالتعقيد والصعوبة، كل هذا يغرس الثقة في النفس ويعمل على تطوير الذات، كما من شأنه أن يعزز فرص الترقية لتولي مناصب أعلى وأهم. كل هذه العوامل كفيلة أن يشعر من خلالها الموظف بأهميته داخل المجموعة، ورضاه عن العمل مما يؤدي إلى دافعية عالية.

كما ركز (ليكرت) على مفهوم العمل الجماعي التشاركي فاعتبره أمراً جوهرياً في تكوين علاقات إنسانية، وذلك من أجل يستوجب على الإدارة تنميته من خلال القيادة المتسامحة والمساعدة على تكوين جماعات تكون روح الفريق هي الميزة السائدة فيها، ونظم اتصالات فعالة التي تؤدي الى جعل التنظيم كوحدة واحدة ما من شأنه أن يوحد الأفكار وأنظمة المشاركة الإدارية مما يساعد على خلق الشعور بالولاء والانتماء والالتزام وتحمل المسؤولية. (دنييري، 2015، 64).

3- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الاجرائية الثالثة •

توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في التدريب والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
0.01	0.29**	التدريب
		الدافعية للإنجاز

جدول (21) يوضح العلاقة بين بعد التمكين المتمثل في التدريب والدافعية للإنجاز

يظهر الجدول التالي وجود علاقة بين بعد التدريب بالدافعية للإنجاز، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $0.29 =$ بمستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن النتيجة دالة. ومنه نقبل الفرضية التي تنص على التالي:
توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في التدريب والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.

تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة فوزية براح (2014) بعنوان: التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع لفكتور فروم. من بين أهم نتائجها وجود علاقة بين التدريب والدافعية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.

من خلال النتيجة السالفة الذكر يتضح أن التدريب يساهم في رفع الدافعية للإنجاز فبالترتيب نرفع من مستوى أداء الموظف ودرجة المهارة عنده، كما يجنبه الوقوع في الأخطاء والحوادث. ويحسن من بيئة

العمل من خلال خفض مستويات التوتر فالموظف الذي يمارس عمله بكفاءة يشعر بالارتياح وعدم الضغط. كذلك يؤدي التدريب لشعور الموظف بالأهمية من طرف المدير وأنه جزء من منظومة متكاملة وأنه أحد أجزائها، ويشكل فريقاً متكاملاً. إن التدريب يؤدي الى اتقان مهارة جديدة تمنح للموظف تحقيق إنجازات كانت صعبة عنه قبل ذلك، أو لا يؤديها بطرق فيها درجة من الكفاءة، فتعتبر داعمة للشعور الإيجابي وترفع من درجة الرضا وبالتالي يبذل الموظف جهداً مضاعفاً ليحقق إنجازات أكبر، فالتدريب يرفع من شعوره بتحقيق ذاته، والذي يعتبر من بين الحاجات لنظرية الحاجات لماسلو، هذه عوامل تشعر العامل بالتقدير وترفع من درجة الشعور بالأمان الوظيفي والثقة والذي يرفع من مستوى دافعيته للإنجاز.

4- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الاجرائية الرابعة•

توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في بعد اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.

العلاقة بين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	0.20**	0.01
الدافعية للإنجاز		

جدول (22) يوضح علاقة بين بعد التمكين المتمثل في بعد اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز

من خلال الجدول، وبالبحث عن العلاقة بين بعد اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز نجد أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.20 وبمستوى دلالة 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة بين بعد التمكين المتمثل في بعد اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة الوادي.

تتوافق الدراسة مع دراسة خشعي عمر (2019) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى عينة من عمال مصنع الاسمنت (لافارج) بولاية المسيلة.

كما أوصت دراسة (Necati Cobanoglu.2021) بعنوان: العلاقة بين القيادة المشتركة وتمكين الموظفين والابتكار في المدارس الابتدائية بتركيا. على ضرورة اشراك العمال في اتخاذ القرارات كل على حسب مستواه، من أجل بناء الثقة وزيادة درجة الابداع التنظيمي.

يرجع ذلك الى عدة أسباب، والتي على رأسها مشاركة الادارة الجامعية عمالها في عملية اتخاذ القرار أمر من شأنه أن يرفع من درجة الرضا وتحقيق ذاتية العامل وزيادة الولاء والانتماء للجامعة. كما أن مشاركة العامل في اتخاذ القرار أمراً من شأنه أن يربط وجدانياً العامل ببيئة العمل، كما تجعله يشعر أنه جزء منه، كما توحى له أن لرأيه قيمة عند الإدارة وله مكانه ولو معنوية عندهم من شأن ذلك أن يبعث فيه درجة عالية من الطموح والمثابرة لتحقيق الأهداف.

- كما يشعر العامل إذا أشرك في اتخاذ القرار بنوع من التقدير يبعث فيه الاحساس أنه جزء من نسق انتاجي وأنه حلقة مهمة وهذا ما سميّ بالعقد التنظيمي المشابه للعقد الاجتماعي ليعزز العلاقة بينه وبين المنظمة التي يشغلها.

- وهذا موافق لما يراه (Anderson.2019) عند مشاركة العمال في اتخاذ القرار فانه ينعكس ايجاباً لأنه يكسبهم حصة مهنية وكذا حصة شخصية وهذا بدوره يؤدي الى الالتزام الوظيفي ويبعث فيهم النشاط ليؤدي ذلك الى نمو المؤسسة كما يوسع من مهاراتهم وتهيئتهم الى تحمل مسؤوليات أكبر مستقبلاً.

- إن المشاركة القرار وسيلة للتنبؤ بتحقيق الابتكار للعامل وقابليته للتطوير والتغيير وعاملاً مهماً في نجاح عملية التمكين.

5- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الاجرائية الخامسة:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الاداري تعزى لمتغير الخبرة.

سنوات الخدمة (التمكين)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	149.40	19.62	0.10	0.8
من 6 الى 10 سنوات	149.87	24.70		

من 11 سنة فما فوق	148.27	21.14	
-------------------	--------	-------	--

جدول (23) يوضح فروق في التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة

يتضح من خلال الجدول أن متغير سنوات الخدمة قد قسمت الى ثلاثة اقسام، أقل من 5 سنوات وما بين 5 الى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات، حيث كان المتوسط الحسابي لأقل 5 سنوات يساوي 149.40 وبانحراف معياري يساوي 19.62. أما فئة ما بين (6 الى 10 سنوات) نجد أن المتوسط الحسابي يساوي 149.87 - وهو أعلى قيمة - وبانحراف معياري يساوي 24.70. أما الفئة الثالثة، أي من 11 سنة فما فوق ، فنجد أن المتوسط الحسابي يساوي 148.27 وبانحراف معياري يساوي 21.14 بمستوى دلالة يساوي 0.8 وهي أكبر من 0.05، وبمستوى دلالة يساوي 0.8. فهذا يدل على وجوب قبول للفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ورفض للفرضية البديلة.

تتوافق الدراسة مع دراسة: الرشيد (2010) بعنوان: تصورات القادة التربويين في منطقة حائل للتطوير الإداري من وجهة نظرهم. التي حصلت على أنه لا توجد فروق في التمكين تعزى لسنوات الخبرة.

غير أنها تتعارض نتائجها مع دراسة البخاري (2019) بعنوان: دور التمكين الإداري لقيادات مدارس تطوير في التحول الى مدرسة المستقبل. حيث وجدت فروق دالة احصائية تعزى لسنوات الخبرة. ودراسة نسيمان (2011) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

ومن وجهة نظر الباحث فعدم وجود فروق في التمكين يعزى لمتغير سنوات الخبرة يرجع ذلك الى أن الموظف في بداية مشواره العملي (أقل من 5 سنوات) يكون مليئاً بالطاقة الدافعة لممارسة العمل، ويحاول أن يتعرف على طرق تأدية الاعمال بشغف، عوامل ترفع من دافعيته على رغم من أنه لا يملك من الخبرة كثيراً. أما في المرحلة الثانية (من 6 الى 10 سنوات) نجد أنه قد يبدأ يمتلك نوعاً من الخبرة على رغم قلتها ويقابل ذلك حداثة شغله للمنصب، ومواصلاً على بذل الجهد.

أما في المرحلة الثالثة (من 11 سنة وأكثر) فلا يقل مستوى العامل في تمكينه عن بقية الفترات الأخرى ومرجع ذلك الى الحنكة التي امتلكها العامل في تأدية مهامه الوظيفية والفنية، سهل له طرق الأداء بكل كفاءة وفعالية، عوامل ساهمت من رفع تمكينه.

6- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الاجرائية السادسة:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الاداري تعزى لمتغير الجنس:

الجنس (التمكين)	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	اختبار ت	مستوى الدلالة
ذكر	113	147.41	23.69	2.22	-1.19	0.23
أنثى	105	150.90	19.20	1.87		

جدول (24) يوضح فروق في التمكين الاداري تعزى لمتغير الجنس

يبين الجدول السابق أن عدد أفراد العينة من الذكور بلغ = 113 وبمتوسط حسابي يساوي 147.41 وبانحراف معياري بلغ = 23.69. أما أفراد عينة الاناث بلغ عددهم 105 بمتوسط حسابي يقدر ب: 150.90 وبانحراف معياري يساوي 19.20 وبالمقارنة بين المتوسطين لكلا الفئتين نجد أن (ت) = 1.19 وبمستوى دلالة يساوي = 0.23. وبما أن القيمة الأخيرة أكبر من 0.05 يتضح من ذلك أنه لا يوجد فروق بين الجنسين لكون الفرق بينها غير دال، ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الاداري تعزى لمتغير الجنس.

توافق الدراسة مع دراسة الدماس وناصيف (2022) بعنوان: التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق التطوير الإداري في مديرية التربية بمدينة الحسكة

وتخالف الدراسة مع دراسة الزعير إبراهيم (2017) بعنوان: واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز.

ودراسة الرشيد (2010) بعنوان: تصورات القادة التربويين في منطقة حائل للتطوير الإداري من وجهة نظرهم. ووجود فروق في التمكين تعزى للجنس. كما لا تتوافق أيضاً مع دراسة خضير، ولاء بدر (2020)، بعنوان: علاقة التمكين الإداري بمستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المرحلة الأساسية العليا في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين في مديريات الشمال من فلسطين. ودراسة نسمان (2011) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

يرى الباحث أن هذا يرجع إلى أن العمال سوى كانوا ذكوراً أو إناثاً يخضعون لنفس الظروف العمل من إشراف وتدريب وتوجيه أمراً من شأنه أن يؤدي لانعدام الفرق بين الجنسين في درجة التمكين، كما قد يعزى ذلك الى أن نفس المهام والمسؤوليات الموكلة للطرفين متماثلة، فلا تمايز في ذلك مادام أنها تعتبر أعمالاً لا تستحق جهداً كبيراً قد يؤدي الى إحداث الفرق.

7- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الاجرائية السابعة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	اختبار ت	مستوى الدلالة
ذكر	113	170.58	25.89	2.43	-1.29	0.19
أنثى	105	174.47	17.76	1.73		

جدول (25) يوضح فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس

يتضح من خلال الجدول أن العينة تحتوي 113 ذكراً بمتوسط حسابي يقدر ب: 170.58 وانحراف معياري يقدر ب: 25.89. أما بالنسبة للإناث فعددهم حوالي: 105 فرداً بمتوسط حسابي يبلغ 174.47 وبانحراف معياري حوالي: 17.76 عند مستوى دلالة 0.19 الذي يتجاوز 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بالفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الجنس.

تتوافق الدراسة مع دراسة كلود فؤاد يوسف طشية (2018) بعنوان: درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. حيث توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق بين الجنسين وبعض المتغيرات الأخرى. ودراسة خضير، ولاء بدر (2020)، علاقة التمكين الإداري بمستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المرحلة الأساسية العليا في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين في مديريات الشمال من فلسطين.

وحسب رأي الباحث أن ذلك يرجع الى أن نفس الظروف التي يشغلها كلا الجنسين، فهما قد خضعا الى ظروف الاشراف والتعيين وكذا التدريب والترقية. كما يظهر ذلك أن كلا الجنسين يشعران بحجم المسؤولية ودرجة الالتزام والجدية، ومحاولتهما لبذل مجهودات كافية، وسعيهما الى التفوق لتحقيق مستويات مرتفعة من المسؤوليات، ورغبة الجميع في تحقيق أهدافهم بدرجة أولى وأهداف المنظمة، ما رفع من درجة المثابرة ويبرز تأثير ذلك في محاولة التغلب على العقبات التي تعترضهم. وإحساسهم بأنهم في سباق مع الزمن من أجل الوصول الى أهم الأهداف المرجوة، فرض عليهم احترام المواعيد والحرص على تأدية المهام وفق جداول زمنية محددة.

8- عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الاجرائية الثامنة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة.

الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	179.14	13.12	6.10	0.003
من 6 إلى 10 سنوات	165.90	26.67		
أكثر من 11 سنة	171.73	23.66		

جدول (26) يوضح فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة

تم تقسيم متغير سنوات الخدمة الى ثلاثة أقسام، أقل من 5 سنوات ومن 6 الى 10 سنوات وأكثر من 11 سنة، حيث كان المتوسط الحسابي لأقل 5 سنوات يساوي 179.14 - وهي أعلى قيمة - وانحراف معياري يساوي 13.12 عند مستوى دلالة 0.003. أما فئة ما بين (5 الى 10 سنوات) نجد أن المتوسط الحسابي يساوي 165.90 وانحراف معياري يساوي 26.67. أما الفئة الثالثة، أي أكثر من 11 سنة، فنجد أن المتوسط الحسابي يساوي 171.73 وانحراف معياري يساوي 23.66 وبدرجة حرية تساوي = 6.10، بمستوى دلالة يساوي 0.003 وهي أقل من 0.05، وعليه يستوجب قبول الفرضية البديلة القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة

توافق الدراسة مع دراسة: كلود فؤاد يوسف طشية (2018) بعنوان: درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. حيث توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق بين الجنس وبعض المتغيرات ووجود فروق في دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

إلا أنها خالفت دراسة مخلوفي أسعيد، (2014) تحت عنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها. حيث لم تجد الدراسة أي فروق بين دافعية الإنجاز ترجع لمتغير الخبرة المهنية.

وهذا يرجعه الباحث الى أن العامل في المرحلة الأولى (أقل من 5 سنوات) كانت الفروق لصالحه، فالموظف في بداية مشواره العملي (في الغالب)، ويمتلك طموحات وأهداف يسعى لتحقيقها أكثر من غيره ممن يشتغل بالمؤسسة، فدفعه ذلك الى بذل المزيد من الجهد والعطاء، كما نجده يركز على الجانب المادي،

على الرغم من الخبرة المتواضعة التي يملكها إلا أن ذلك لم يمنعه من تحقيق نتائج أعلى من غيره من الموظفين على مستوى دافعية إنجاز، بمتوسط حسابي أعلى يقدر ب (179.14).

أما أصحاب الأكثر خبرة (أكثر من 11 سنة) احتلت المرتبة الثانية من حيث الدافع للإنجاز، وهذا راجع الى الدور الذي تلعبه الخبرة التي اكتسبوها في ميدان العمل، فنجد الموظف أكثر كفاءة من غيره في تأدية المهام الموكلة إليه، وأدرى من حيث طرق التناول والمعالجة، على الرغم من تناقص القوة الدافعة التي كان يملكها في بداية التوظيف. كما أن ارتفاع الدافع يؤثر على درجة الاهتمام من طرف الموظفين الأكثر خبرة للعمل الذي يشغلونه، كما يلعب الأجر دافع إضافي فبحكم الاقدمية في الغالب ما يكون ذو أجر مرتفع.

أما المرحلة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) فنجد أن مستوى الدافعية قد قل عن سابقه (165.90)، فاحتلت المرتبة الثالثة من حيث درجة الدافعية، وتفسير ذلك قد يرجع إلى أن الموظف في مرحلة وسطى بين الخبرة والحيوية والاجر، فالموظف يعتبر في بداية اكتسابه للخبرة على رغم قلتها، وانخفاض في مستوى الحيوية لأنها لن تكون كما كانت في بداية مشواره، أما من حيث الأجر يعتبر أقل من أصحاب الخبرة. كل هذه العوامل جعلته يتميز بدافعية أقل من غيره من الموظفين.

9- عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية:

• توجد علاقة بين التمكين الإداري والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة حماة لخضر بالوادي.

من خلال اثبات وجود علاقة بين الفرضيات الفرعية، يصح القول أن الفرضية العامة تحققت والتي مفادها وجود علاقة بين التمكين الإداري والدافعية للإنجاز لدى عينة من موظفي الإدارة الجامعية بجامعة حماة لخضر بالوادي.

تتوافق هذه الدراسة مع: دراسة إبراهيم اليازجي، (2015)، بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم لعالى بمحافظة غزة.

كما تتوافق أيضاً مع دراسة خضير ولاء بدر (2020)، التي حملت عنوان: علاقة التمكين الإداري بمستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المرحلة الأساسية العليا في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين في مديريات الشمال من فلسطين.

وافقت أيضاً دراسة لعياضي عصام، (2020): التي نصت على وجود علاقة التمكين الإداري بدافعية الانجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس. ومع دراسة (Carter, 2009) التي توصلت الى أن تطبيق التمكين عامل مهم في إنتاجية العاملين.

توافقت هذه الدراسة مع دراسة (روبنز إيوالد مورا ريبيرو) 2021 بعنوان: التمكين كمفتاح لتحفيز الموظفين بإندونيسيا التي توصلت إلى أن للتمكين الإداري دور فعال في الرفع من مستوى التحفيز والدافعية. إن وجود علاقة بين التمكين الإداري والدافعية للإنجاز يفسر ذلك ناتج عن عوامل من أهمها تطبيق استراتيجية التمكين من شأنه أن يسهم في رفع الثقة للموظف، والتي بدورها ترفع من دافعية العامل على مستوى المنظمة. كما يعمل التمكين على زيادة في رفع القدرة الابتكارية للموظف، ليسفر على كل إمكاناته وتجسيدها على أرض الواقع لينعكس ذلك على دافعيته. كما يؤدي التمكين إذا طبق بطرق مناسبة وصحيحة للتقليل من الأخطاء، سواء كانت تنظيمية أو مهنية وإنتاجية، وبالتالي تخفيض من بعض الأمراض المهنية وعلى رأسها دوران العمل، كما يرفع من الدافعية الإنتاجية للعامل والموظف في منصبه وشعوره بالثقة بالنفس وتحقيق ذاته.

يرى الباحث توافق نتائج الدراسة مع بعض النظريات الكلاسيكية التي أشارت بشكل غير مباشر كنظرية " كريس أرجريس " الى ترى أن الفرد يميل للعمل من خلال التنظيم من أجل تحقيق ذاته، وله القدرة على أن يقود نفسه بنفسه، ليس بالضرورة أن يوضع تحت وصاية المشرفين والمديرين، وأنه يملك من القدرات والمؤهلات، ما يلزمه فقط إلا التشجيع وفسح له المجال ليثبت ذلك، ولعله إن فوض ومكن أدى الواجب عليه بكل فعالية وكفاءة.

كما تفسر نظرية (هيرزبرغ) من خلال العوامل الدافعة والعوامل الوقائية، فبقدر ما تحققت البيئة المناسبة للفرد، ساهم ذلك في وقايته من عوامل عدم الرضا والانحراف، ويظهر عوض ذلك ظهور الولاء التنظيمي ورفع من مستوى الدافعية والمثابرة. فالتمكين هو مكون لا يتحقق إلا بإثراء الوظائف وتوسيعها

وإعادة وضع الخطط وبناء هيكلية مؤسساتية تتناسب وسلسلة عملية التنفيذ، وتفعيل التغذية الراجعة لمعرفة مدى نجاح توفير تلك البيئة.

- كما تعتبر نظرية (z) تفسير وجود علاقة بين التمكين بالدافعية، كونها من بين النظريات القلائل التي تكلمت على التمكين صراحة لاعتبارات عدة، منها كونه مصطلحاً إدارياً حديثاً وتقوم على اعتبار موظفي الجامعة يشكلون فريقاً واحداً، وخلق لهم بيئة مناسبة واشباع حاجاتهم التي بينها (ماسلو) في سلم حاجاته، على كل المستويات. ففي المستويات الدنيا تعمل النظرية على رفاهية العامل وتوفير له جواً مناسباً من الراحة. أما المستوى المتوسط عملت النظرية على اشراك العمال في اتخاذ قرارات تعتبر مصيرية بالنسبة للمنظمة، أما المستوى الأعلى فجعلت منه مسؤولاً وأعطته مكانة وكل هذا يندرج ضمن تمكينه على صعيد المؤسسة، الأمر الذي أدى بالعامل الى أن يقابل ذلك بالمثل فحقق ذاته ورفع من مستوى دافعيته.

10-الاستنتاجات:

يعتبر التمكين من أهم المرتكزات الإدارية الحديثة، وتتجلى الأهمية في الدور الذي يسهم به على مستوى المؤسسة، فظهوره والاهتمام به يرجع لتعدد المهام وغناها في العصر الحديث، أمراً يرهق القائمين على قيادة المنظمة، ويضطرهم على تخويل بعضاً من المهام التي يرون بأنها ثانوية، وبإمكان من تتوفر فيهم بعض الشروط المناسبة أن لهم القدرة من تأدية المهام بطرق لا تقل أهمية عن صانعي القرار في المؤسسة.

كما يفسر سبب الاهتمام بالتمكين تأثيره على عامل الدافع للإنجاز مروراً بحلقات عدة أهمها سلامة النظام الاتصالي على مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا وكذا الفئة العمالية والطبقة الشغيلة في المنظمة. إضافة على ذلك أن العلاقة بينهما تتوقف على سلامة المناخ التنظيمي، فهي من بين أهم ما يعزز تلك العلاقة. كما يدل على انعدام الصراع أو قلته، لاعتباره حجر عثرة في طريق نجاح العلاقة بين المتغيرين وعامل يزعزع ثقة العمال ببعضهم ببعض.

كل هذه الاسباب دفعتنا الى التساؤل حول احتمالية وجود علاقة بين التمكين الإداري ودافعية الإنجاز على عينة من موظفي جامعة الشهيد حمة لخضر بولاية الوادي مقدرة بحوالي (218) فرداً وقد استعملنا في هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتمت طريقة التوزيع على مرحلتين، المرحلة الأولى تم

توزيعه بطريقة الكترونية نظراً للعدد الهائل من الموظفين، أمراً قد صعب من عملية الوصول إليهم بسلاسة. فأدى بالباحث أن يسلك الطريقة الثانية التي تمثلت في طبع الاستبيان ورقياً وتم توزيعه يد بيد، وعلى الرغم من ذلك لم يتمكن الباحث من استرجاع كل الاستبيانات الموزعة على العينة للموسم الجامعي 2022 / 2023. وبخصوص المنهج المستعمل فاستعمل الباحث المنهج الوصفي بأساليبه الاستكشافي والارتباطي والمقارن، وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية والتي من أبرزها:

- 1- مستوى التمكين الإداري مرتفع.
- 2- مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع.
- 3- توجد علاقة بين تفويض السلطة والدافعية للإنجاز.
- 4- توجد علاقة بين التدريب والدافعية للإنجاز.
- 5- توجد علاقة بين اتخاذ القرار والدافعية للإنجاز.
- 6- توجد علاقة بين العمل الجماعي والدافعية للإنجاز.
- 7- لا توجد فروق دالة احصائية في التمكين الإداري تعزى للجنس.
- 8- لا توجد فروق دالة احصائية في التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة.
- 9- لا توجد فروق دالة احصائية في الدافعية تعزى للجنس.
- 10- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير الخبرة.
- 11- توجد علاقة بين التمكين الإداري والدافعية للإنجاز.

11-المقترحات:

لكل من التمكين الإداري والدافعية للإنجاز أهمية بالغة على مستوى المنظمات الحديثة، فالواجب أن تهتم الإدارة العليا للمؤسسة بهما لما لهما من انعكاسات على مستوى المنظمة أو العمال والعمل. فمن بين أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة ما يلي:

- 1- للتمكين أهمية بالغة في رفع مستوى الدافعية فالواجب أن نهتم بتطوير العلاقة بين المتغيرين.
- 2- لتدريب العمال على كل ما هو جديد من طرق لتأدية المهام دوراً في استقرار الطاقم الإداري والعمالي على مستوى المنظمة، فإذا أردنا النجاح والتوفيق على مستواها، فيجب الاهتمام بالطرائق الحديثة والناجعة وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية لرفع مستوى الإنجاز والدافعية ورفع من مستوى الكفاءة.
- 3- كما نوصي في دراستنا الحرص على الاهتمام بترسيخ فلسفة العمل الجماعي على مستوى المنظمة، وجعله من بين محاور الاهتمامات التي تشغل عليها إدارة الموارد البشرية.
- 4- فتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وكذا بين العمال والإدارة.
- 5- ضرورة تغيير النظرة لبعض المديرين من نظرتهم التسلطية المتحكمة الى افساح المجال لمن هم أهل ويملكون الكفاءة والفاعلية، ويملكون نظرة استراتيجية من شأنها أن ينعكس ذلك على المنظمة.
- 6- على إدارة الجامعة أن تحافظ على مستوى الثقة الممنوحة للموظفين، لان ذلك يضمن لها السيورة التقدمية، كما يعتبر عاملاً للرقى بالجامعة من جهة ومن جهة اخرى تسمح للموظف بإنجاز الاعمال المفوضة إليه بكل يسر وسلاسة.
- 7- العمل على تحسين العمل وظروفه من الناحية الفيزيائية والجوانب الارغومية المناسبة للعمل.
- 8- التركيز على التمكين في الدراسات المستقبلية، لما يلعبه من أهمية بالغة تنعكس بفوائد عالية على الفرد أو المنظمة.
- 9- العمل على استثمار المجهودات المبذولة من طرف الباحثين وتجسيدها على أرض الواقع، فهي السبيل الأمثل للرفع من جودة البحث، والطريق الموصّل الى الرقي بالمؤسسات العربية والجزائرية الى مصاف الدول المتطورة.

10- يعد التمكين الإداري من ركائز المؤسسات الحديثة ومن أهم قوامها، الذي إن طبق بالطرق الصحيحة والمناسبة أدى ذلك الى النهوض بالمنظمات وحسنت مخرجاتها، وإن أهمل فذلك مؤشر لتقويض أركانها.

11- تتعزز الدافعية في ظل التطبيق الفعلي للتمكين الإداري وبكل أبعاده المتعددة، فبفضلها يسود المنظمة مناخ تنظيمي يتسم بالإبداع وخلوه من الصراع بين العمال فيما بينهم، وفيما بين العمال والإدارة.

12- صعوبات البحث:

يسهم البحث في إعطاء معلومات نوعية من شأنها أن تثري الرصيد العلمي، والمعرفي عموماً. غير أنه لا يكاد يخلو بحث من صعوبات تعثره لأنها عوامل تسهم في جودة البحث ونوعيته، كما تفتح الأبواب لبحوث مكتملة لجوانب النقص في ذلك الموضوع، ومن أهم ما صادفنا من صعوبات على مستوى بحثنا ما يلي:

1- الوضع الذي تزامن مع البحث في الموضوع المتمثل في الجائحة التي ألمت بالعالم (كوفيد- 19) وضعاً أحد من حرية التنقل للمكتبات على مستوى الوطن أو حتى خارجه.

2- الافتقار للمراجع باللغة العربية، كون أن أغلبها كان من الكتب الأجنبية والمعروف أن الترجمة لا تنقل الرسالة صحيحة على الوجه التام، فقد يختلف المعنى والفهم بحكم اختلاف الثقافة.

3- فقر الدراسات العربية خاصة لموضوع التمكين الإداري نظراً لأنه من بين المواضيع الذي يعتبر نسبياً حديثاً نوعاً ما.

4- من بين الصعوبات التي واجهت الباحث أيضاً ضياع عدد من الاستبيانات المسلمة للعمال، وعدم إجابة أغلب من أرسل إليهم الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني، وبعضهم أرسل بعد انتهاء المدة.

قائمة المراجع

- القران الكريم.
- الشرقاوي، إسماعيل محمود علي. (2015). *إدارة الاعمال من منظور اقتصادي*. دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- الرازي ، محمد. (1996). *مختار الصحاح*. دار الفكر بيروت. جمهورية لبنان.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. (1999). *لسان العرب*، ط3. دار احياء التراث العربي. بيروت، لبنان.
- الرفوع ، أحمد محمد. (2015). *الدافعية: نماذج وتطبيقات*، ط1، الأردن. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمود، خضير والشيخ، روان (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- مكاي، عاطف عبد الله. (2015) *التفويض الإداري*. ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر
- الطراونة، حسين. (2006). *العلاقة بين فعالية التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة الكرك. الأردن.
- النمر، سعود وآخرون. (2011). *الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة*. ط1. الشقيري للنشر وتقنية المعلومات.
- مصطفى، أحمد سيد. (2005). *المدير ومهاراته السلوكية*. الجمعية العربية للإدارة. القاهرة
- العيسوي، رجائي محمد أحمد. (2019) *التمكين الإداري*. ط1. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.

- الربيعي، محمد مقداد. (2016). *قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي*. دار المعتر للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- قاسم البناء، حسين موسى والخفاجي، نعمة عباس. (2014). *استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة*. دار الأيام. عمان . الاردن ،
- الكعبي، حميد سالم. (2015). *دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي*. كلية الرافدين الجامعة، قسم إدارة الاعمال. بغداد. العراق.
- نجم، نجيب عبد الحميد. (ب س). *تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة: دراسة تطبيقية*، مجلة الأستاذ، المجلد الأول، العدد 204 .
- الوادي، محمود حسين. (2012). *التمكين الإداري في العصر الحديث*، دار ومكتبة الحامد ط1. عمان. الأردن.
- المهيرات، عماد الدين. (2009). *أثر التمكين على فاعلية المنظمة*، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- سعد خليل، نبيل. (2014). *إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة*، دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- حسوني، أثير عبد الأمير. (2012)، *تأثير ثقافة التمكين في المنظمة - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية-الديوانية مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مجلد 2، العدد، العراق.
- جلاب، احسان داهش والسهراني، كمال طاهر. (2013). *إدارة التمكين والاندماج*. ط 1. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

- ملحم، يحيى. (2006). *التمكين كمفهوم اداري معاصر*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الفاضل، محمد محمود. (2010). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- المومني، خالد سليمان والقضاة، محمد علي. (2009). *معالم في الفكر الإداري*، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان. (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط 1. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- أبوعليم، طالب محمد. (2014). *أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- سيد، مصطفى. (2004). *تمكين العاملين: السمات المميزة والمقاييس المؤثرة*. المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية. الإدارة بالقياس الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، مركز الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، ص 22
- السكارنة، بلال خلف. (2010). *التخطيط الاستراتيجي*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- الحراحشة، والهيدي. (2006). *أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية*، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 33 (2)

- كاظم، حمود خضير واللوزي، موسى سلامة. (2008)، *مبادئ إدارة الأعمال*. دار اثراء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن .
- المحمدي، سعد علي ربحان. (2022). *الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة*، المجلد الثالث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الكبيسي، عامر .(2005). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. المكتب الجامعي الحديث . الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الجميلي، مطر بن عبد المحسن. (2008). *الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى*. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- اليعقوب، تمارا. (2004). *ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكين في القطاع الحكومي*، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد – الأردن، ص 5
- الشناوي، صلاح. (1990). *التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال*. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية. مصر.
- كرمية، توفيق. (2008). *تمكين العاملين – دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان*، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. الجزائر.

- أبودان ، كندا .(2015). دور التمكين النفسي في دعم أبعاد المنظمة المتعلمة - دراسة مقارنة بالتطبيق على المدار الثانوية والخاصة مدينة حلب - أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال. كلية الاقتصاد حلب. سوريا.
- بلوط، حسن إبراهيم.(2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. ط1. دار النهضة العربية. بيروت، لبنان.
- راوية، حسين. (1999). السلوك في المنظمات. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر
- الصيرفي، محمد. (2007). القرار الإداري ونظم عمله، دار الفكر الجماعي. الإسكندرية. مصر.
- داوود، معمر. (2006). منظمات الاعمال والحوافز والمكافآت. دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- نبغة، عبد العزيز مصطفى. (2004). كيف ترفع إنتاجية موظفك وتزيد الربحية، ط 1. الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- ثيودور ، لقيت. (2004). الإدارة الحديثة، ترجمة نفين غراب، الدار الدولية. القاهرة، مصر.
- العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور .(2007). الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان ، ص 59.
- الطائي، علي حسون و الجبوري، علياء جاسم. (2010). دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل: دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد، المجلد ، 16 العدد 60.
- مساعدية، عماد.(2020). أثر استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات. رسالة دكتوراه. جامعة فرحات عباس، سطيف.

- بطاح ، أحمد والطعاني، حسن. (2016)، *الإدارة التربوية - رؤية معاصرة*، دار الفكر ناشرون ومؤرخون، المملكة الهاشمية الأردنية . عمان.
- جلاب، احسان دهش والحسيني، كاظم. (2014). *إدارة التمكين والاندماج*. دار الصفاء، عمان الأردن.
- الفضل، محمد محمود. (2011). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- القريوتي، محمد. (2004)، *آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين: دراسة ميدانية*. أبحاث اليرموك. ص 1607-1636.
- الكايد، زهير. (2003). *الحكمانية Governance : قضايا وتطبيقات*. المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، القاهرة.
- البدوي، محمد. (1998). *المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية*. دار المعارف للطباعة والنشر، سوسة -تونس.
- بركات، محمد خليفة. (1984)، *مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس*، ط 2 . الكويت. دار القلم.
- ملحم، يحي. (2006). *التمكين كمفهوم اداري معاصر*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الديب، علي محمد. (1994). *بحوث في علم النفس على عينات مصرية، سعودية وعمانية*. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- مسلّم، محمد. (2007). *مدخل الى علم نفس العمل*، منشورات دار قرطبة. ط 1. المحمدية. الجزائر.
- جابر، نصر الدين، والهاشمي، لوكيا. (2006). *مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي*. ب ط، جامعة منتوري، مخبر التطبيقات النفسية. قسنطينة. الجزائر.

- أبو حطب، فؤاد وصادق، امال. (1996). *علم النفس التربوي*. ط5. مكتبة الانجلو المصرية. القاهرة.
- زهران، حامد عبد السلام. (1984). *علم النفس الاجتماعي*. ط5. عالم الكتب. القاهرة.
- الرابعي، خالد بن محمد. (2015). *عادات العقل ودافعية الإنجاز*، مركز ديونو لتعليم التفكير. عمان. الأردن.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). *تنمية الموارد البشرية*. عالم الكتب الحديث، ط1 . عمان الأردن.
- حسين، محي الدين. (1988)، *دراسات في الدافع والدافعية*. دار المعارف. القاهرة.
- المغربي، عبد الفتاح. (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات*. كلية التجارة-جامعة المنصورة. مصر.
- المغربي، عبد الفتاح محمود بشير. (2016). *السلوك التنظيمي*. ب ط، دار الجنان للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- محمد خليفة، عبد اللطيف. (2000). *الدافعية للإنجاز*. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. مصر.
- محمود، محمد عبد القادر. (1977). *دراسات في الدوافع الإنجاز وسيكولوجية التحديد للشباب الجامعي*، الأنجلو المصرية، القاهرة.
- بودخيلي، محمد مولاي. (2004). *نطق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي*. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- الفيشاوي، سعد (1996). *معجم علم النفس المعاصر*. دار العالم الجديد. القاهرة .
- سيد عبد الله، معتز واخرون. (1990). *علم النفس العام*، ط3. مكتبة غريب. القاهرة.

- العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2013). *السلوك التنظيمي*. دار الكتاب الجامعي، صنعاء - اليمن. ط2.
- العميان، سلمان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*، ط3: دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- معمريّة، البشير. (2012)، *سيكولوجية الدافع الى الإنجاز - تقنين أربعة استبيانات لقياسه*، دار الخلدونية للنشر والتوزيع. الجزائر.
- ولد ميلود ، الصديق. (2017). *مكافحة الارهاب بين مشكلة المفهوم واختلاف المعايير*، مركز الكتاب الأكاديمي. عمان.
- سامي ، عبد القوي (2018). *علم الادوية النفسية الاكلينيكي*، ط2 مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
- عياصرة ، علي (2006). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*، ط، ادار حامد للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- بريشان ، معروف جميل (2018). *تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة*. دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع والدعاية والإعلان. اربد عمان. الأردن.
- عبد المنعم ، حنفي. (2003). *الموسوعة النفسية، علم النفس والطب النفسي*، ط2. مكتبة مدبولي. القاهرة.
- السيد عبده، عبد الهادي. (2022). *وهج التعلم مؤثرات وضرورات*، ب ط، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
- عدوان، ناصر (2004). *إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية*. دار المحمدية العامة، الجزائر.

- مجدي، عبد الله. (2003). *السلوك الاجتماعي وديناميته-محاولة تفسيرية*، ط1. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. مصر.
- البرنوطي، سعاد (2004). *إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد*. ط2. دار وائل للطباعة، عمان، الأردن.
- أندرو، دي سيلافي و جي والاس، مارك. (1991). *السلوك التنظيمي والأداء*. جعفر أبو القاسم أحمد، مترجم. معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.
- باهي، مصطفى حسين و شلبي، أمينة إبراهيم. (1998). *الدافعية -نظريات وتطبيقات-*، مركز الكتاب للنشر. مصر.
- ملحم، سامي محمد. (2006)، *سيكولوجيا التعلم والتعليم الأسس النظرية والتطبيقية*، ط2. دار المسيرة. الأردن.
- السلمي، علي. (1998). *إدارة السلوك الإنساني*. ب ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- معمريه، بشير. (2012). *أساسيات القياس النفسي وتصميم أدواته*، دار الخلدونية للنشر. والتوزيع القبة، الجزائر.
- الرسائل الجامعية:
- أبو عون، ضياء يوسف حامد. (2014). *الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز وفعالية الذات لدى عينة من الصحفيين بعد حرب غزة*. رسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشماع، نعيمة. (1977) *الشخصية-النظرية، التقييم، مناهج البحث*، القاهرة. المطبعة العربية الحديثة.

- حداد، نسيمه. (2001). علاقة الدافع إلى الانجاز والقلق بالنجاح في امتحان البكالوريا، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية. قسم علم النفس وعلوم التربية والاطوفونيا.
- النبال، مایسة ومدحت، عبد الحمید. (2009). علم النفس التربوي - قراءات ودراسات - ط1، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية. مصر.
- الصياح، رنا إدريس. (1997). فاعلية برنامج تدريبي لزيادة دافعية الإنجاز لدى المتعلمين: دراسة شبه تجريبية في الصف الثاني الإعدادي. رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة دمشق كلية التربية
- عماد لعلاوي، (2012)، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - علم النفس العمل والتنظيم - جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- الخاجة، فاطمة عبد الحمید. (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مصر.
- عز الدين بشقة، (2009)، عوامل استثارة الدافعية للإنجاز لدى طلبة L.M.D، دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- منصور بن زاهي، (2007)، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات - دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- الخبري حسن (2008)، الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفذة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية

- ارناؤوط أحمد إبراهيم سلمي، (2020) تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الاقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة شمال سيناء- دراسة حالة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 25، القاهرة، مصر
- الحلو منال عمر درويش (2020)، أثر أنماط القيادة الشبكية على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة- فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- أبو شمالة سها (2020)، دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعة الفلسطينية - دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى. غزة، فلسطين.
- عطية حسين أفندي، (2003) تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المجلات العلمية:

- جيلالي بهاز ومعراج هوارى، (2019)، أثر التمكين العاملين على الابداع الإداري - دراسة للآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مقالة منشورة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر.
- جواد محسن راضي (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01. جامعة القادسية، العراق.

- أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو رشيد (2009)، التمكين الإداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 02 الأردن.
- حسن مروان عفانة (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر غزة، فلسطين.
- تيسير زاهر، (2012)، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد 28 العدد الثاني.
- محمد بوفاتح وفاطمة بن إسماعيل وعائشة العيدي، (2019)، قياس دافعية الإنجاز بين الاختبارات الإسقاطية السيكو مترية، مدخل نظري، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، الجزائر
- هبة محمد الحسن سالم، كبشور كوكو قمبيل، عمر هارون الخليفة، (2012)، علاقة دافعية التعلم الإنجاز، موضع الضبط، مستوى الطموح والتحصيل الدراسي لدى طلاب مؤسسات التعليم العالي بالسودان، المجلة العربية لتطوير التفوق العدد (4)
- طه محمد الطراونة (2007)، تفاعل دافعية الإنجاز والذكاء وأثرهما على التحصيل الدراسي لدى طلبة كلية الكرك الجامعية، مجلة كلية التربية جامعة الازهر، العدد 132 ج3
- زكري، لورنسا بسطا (1993)، العلاقة بين الاتجاه نحو مهنة التدريس وبعض متغيرات الدافعية للإنجاز لدى الطالبات المعلمات بجامعة البحرين. المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد 6.
- العديلي، ناصر، (1983): الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. بحث ميداني، مجلة معهد الإدارة العامة، عدد36 ص 34-37

- محمد الحامد، (1996): قياس دافعية الإنجاز الدراسي على البيئة السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، عدد (58)، ص ص 131-167.
- الزيات محمد مصطفى، (1988)، الدافعية للإنجاز والانتماء لدى ذوي الإفراط التحصيلي من طلاب المرحلة الثانوية، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- خلود إسحاق وأشواق الحقباني، (2020)، التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية (Z) اليابانية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 637:652.
- الأحمد أمل، (1997)، دافعية الإنجاز والضبط الداخلي - الخارجي للسلوك، مجلة المعلم العربي، وزارة التربية الوطنية.
- جوامع رقية، (2014)، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نפטال، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص . 88
- شوقي جدي، (2013)، التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على مجموعة من المستشفيات العامة بالجزائر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص: 43 - 51.

المراجع الأجنبية:

- Atkinson, j.w, **an introduction to motivation**, New jersey: van nostrand-reinhold,1964.
- Atkinson, J.W. (1975). **Motivational determinants of risk taking behavior**. Psychologic- al Review
- Murray. H.A. **exploration in personality**. New York. Oxford univ.1938.
- Christine Cloarec, **La Motivation au travail** : tour d’horizon des grand théories, Édition ESF 2004. P 5 – 7.
- Aithal, P. S. & Kumar, P. M. (2016). **Comparative analysis of theory X, theory Y, theory Z, and Theory A for managing people and performance** .International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)
- Larry C. Bernard and all, **en evolutionary theory of human motivation**, heldref publication, department of psychology layola Mary mount university,2006
- Patrick Migneault, Empowerment :quelle est l’influence du climat psychologique sur l’habilitation psychologique et comportemental ?, mémoire magister sc en relation industrielles, Université de Montréal, Canada, 2006, p6.
- Nicolas John, 1995, Getting empowerment into perspectie – a tgree-stage training framework, empowerment in Organisation, vol 3, No 2,p6.
- Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995) ‘Empowering Service Employees, *Sloan Management Review* ‘summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*,Spring
- Bennis, W. (1999). The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, *Organizationa Dynamics*, Vol. 28, No. 1, PP. 71-80.

- Goetsch, David L. & Davis ,Stanley B., " introduction to Total Quality", 2nd ed., Prentice-Hall -Inc., New Jersey,1997,p. 188.
- Stewart. M, (2010), "**theory X and Y revisited**", Oxford Leadership Journal, Vol (10), No (3), p 5.
- Abdelouahab Belmahdi, Aboubakeur Boussalem, “The Relationship Between Business Excellence and Employees' Empowerment – Case Study on Algerian Sonatrach Oil Company”, Revue Européenne Du Droit Social, Vol.XXIV , N0.3, 2014, PP:205-218
- AbouBakeur Boussalem , Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communications Company, Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter), Vol.2, No.7, 2014, PP:143-153

المواقع الإلكترونية:

<https://www.alquds.co.uk>

<https://www.marefa.org>

<https://alrai.com/article/521318/> علوم وتكنولوجيا/كشف-اسرار-الدافعية

الملاحق



يرجى من سيادتكم الاجابة على الاستبيان الذي يندرج ضمن إعداد أطروحة. في اختصاص علم النفس العمل والتنظيم والتي تحمل عنوان " التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز " دراسة على عينة من عمال الإدارة بجامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي. وفقكم الله وسدد خطاكم وبارك الله فيكم كما أتمنى أن تجدوا الوقت الكافي لذلك، شكراً لك مرة ثانية، ودمتم ذخراً للعلم وخدمته

العمر:

المسمى الوظيفي -مثال رئيس مصلحة :

المهام التي أشغلها على مستوى الجامعة:

أشتغل بالتدريس والمهام الإدارية ☐ اشتغل بالمهام الادارية ☐

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنة ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الرقم	العبارة	نعم	لا	م	أ	أ
01	يثق المدير في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي					
02	تقوم إدارة الجامعة بتقديم تصور واضح للمهام المطلوبة مني					
03	يزودني المدير بمعلومات تسمح لي بممارسة عملي بطريقة سلسلة					
04	أملك الحرية الكافية في تأدية عملي					
05	يسعى المدير في تكريس اللامركزية في العمل					

06	أحرص على تأدية المهام المفوضة لي بطريقة متقنة				
07	أقوم بتأدية عملي دون تدخل رئيسي المباشر				
08	أسعى في المساهمة في بناء رؤية الجامعة من خلال ما أعمل				
09	أنتبني الجامعة رؤية وخطة لتدريب العمال.				
10	توفر الجامعة فرص للتكوين والتدريب.				
11	أشجع الجامعة على تبادل الخبرات بين العمال.				
12	أعمل الجامعة على تجديد مهارات العمال بصفة دورية				
13	أساعدني برامج التكوين التي ألتقها على العمل كثيرا.				
14	أتيح لي رئيسي فرصة التعلم الفردي				
15	أتنوع الإدارة الجامعة في أساليب التدريب.				
16	أسعى دائما لحل المشكلات بالتدريب على وضعيات مشابهة				
17	أنتبني الجامعة خطة واضحة للنمو المهني.				
18	أقدر الإدارة جهودي في العمل.				
19	أتناسب الراتب الذي ألقاضاه مع المجهود المبذول في العمل.				
20	أظروف الجامعة مناسبة لتأدية المهام الموكلة لي.				
21	أحصل من الجامعة على حوافز مادية عند القيام بأعمال مميزة.				
22	أحصل من الجامعة على حوافز معنوية عند القيام بأعمال مميزة.				
23	أزيد في تحفيزي أن إدارة الجامعة تضع معايير قابلة للتنفيذ.				
24	أيتسم نظام المكافأة في الجامعة بالعدالة والشفافية.				
25	أتردد الفعالية في العمل. بناء على نظام المكافأة				
26	أتحظى بقراراتي بنوع من التثمين.				

					27	أساهم في وضع قرارات لحل مشاكل العمل
					28	يطلعني رئيسي المباشر على المعلومات المهمة.
					29	يقوم المدير بإشراكي في تخطيط وتنفيذ العمل.
					30	يشارك جميع الموظفين في صنع القرارات.
					31	تتق الجامعة في قدرتي على اتخاذ القرارات.
					32	لدي الثقة الكافية في اتخاذ القرارات.
					33	اجمع أهم البيانات الكافية قبل أن أشارك بقراراتي.
					34	انتبغ القرارات التي اشتركت في تنفيذها

الاستبيان الثاني: الدافعية للإنجاز

الرقم	العبرة	لا	قليلا	متوسط	كثيراً
01	أفضل القيام بما أكلف به من أعمال على أكمل وجه				
02	أشعر أن التفوق هدف في حد ذاته				
03	أبذل جهداً كبيراً حتى أصل الى ما أريد				
04	أحرص على تأدية الاعمال في مواعيدها				
05	أفكر في المستقبل أكثر مما أفكر في الماضي والحاضر				
06	أحب أداء الاعمال التي تتسم بالتحدي والصعوبة				
07	من الضروري أن أحصل على أعلى التقديرات وأحسن النتائج				
08	المثابرة شيء هام في أدائي لأي عمل من الأعمال				
09	أحدد ما أفعله وفق جدول زمني				
10	أفكر في إنجازات المستقبل				
11	أكون حساساً جداً إذا فشلت في أداء عمل ما				
12	أحب الاعمال التي تتطلب المزيد من التفكير والبحث				
13	عندما أبدأ في عمل ما أجد أنه من الضروري الانتهاء منه				
14	أحرص على الالتزام بالمواعيد التي ارتبط بها الآخرين				
15	أشعر أن التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتفادي الوقوع في المشكلات				
16	أرى أن العمل الجدي هو أهم شيء في الحياة				
17	أشعر بالسعادة عند معرفتي لأشياء جديدة				

18	عندما أفشل في عمل ما أبقى أحاول حتى أتقنه			
19	عندما أحدد مواعيد للعمل أتخلي عن مشاغل وظروف أخرى			
20	من الضروري الإعداد والتخطيط المسبق لما سنقوم به من أعمال			
21	ألتزم بالدقة في أدائي لأي عمل من الأعمال			
22	أحاول دائماً الاطلاع والقراءة			
23	أشعر بالسعادة عندما أفكر في حل مشكلة ما لفترات طويلة			
24	المحافظة على المواعيد شيء له الأولوية بالنسبة لي			
25	أتجنب الفشل في أعمالي لأنني أخطئ لها قبل البدء فيها			
26	أتضايق إذا أنجزت شيئاً ما بطريقة رديئة			
27	أشعر ان ما تعلمته لا يكفي لإشباع رغباتي في المعرفة			
28	أتفانى في حل المشكلات الصعبة مهما تطلبت من وقت			
29	عندما أحدد موعداً فإنني أحضر في الوقت المحدد بالضبط			
30	أفضل التفكير في إنجازات بعيدة المدى			
31	أعطي اهتماماً وتركيزاً عالياً للأعمال التي أقوم بها			
32	أسعى باستمرار لتحسن مستوى أدائي			
33	إن الاستمرار في بذل الجهد لإنجاز الأعمال شيء مهم للغاية			
34	أتعامل مع الوقت بجدية تامة .			
35	أتجنب الاهتمام بالماضي وما فيه من أحداث			
36	أفضل الأعمال التي تحتاج الى جهود كبيرة			
37	أرى أن البحث باستمرار عن المعرفة الجديدة هو السبيل الى تطوري			

38	المثابرة وبذل الجهد هما أنسب الطرق لحل المشكلات الصعبة			
39	أنظم أعمالي وفق توزيعي للوقت			
40	يزعجني الأشخاص الذين لا يهتمون بالمستقبل			
41	أداء الأعمال والواجبات له قيمة كبيرة عندي			
42	استزيد من المعلومات والمعارف باستمرار			
43	أشعر بالرضا عند بذل الجهد لفترة طويلة في حل المشكلات التي تواجهني			
44	يزعجني أن يتأخر أحد عم موعده معي			
45	أشعر بالسعادة عندما اخطط للأعمال التي أنوي القيام بها			
46	أحب قضاء وقت الفراغ في القيام ببعض المهام لتنمية مهاراتي وقدراتي			
47	أستمتع بالموضوعات والأعمال التي تتطلب ابتكار حلول جديدة			
48	أفضل التفكير بجدية لساعات طويلة			
49	أتجنب زيارة أحد إلا بموعد سابق			
50	التخطيط للمستقبل من أفضل الطرق لتوفير الوقت والجهد			

جدول صدق المحكمين:

الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة المنسب إليها
مزياني النواس	دكتور	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
لقوقي لهاشمي	دكتور	جامعة التكوين المتواصل - فرع تقرت - جامعة ورقلة
بحري صابر	أستاذ تعليم عالي	جامعة بركة
عبد الحليم مزوز	دكتور	جامعة الأمين دباغين - سطيف
سراية الهادي	أستاذ دكتور	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

جدول رقم () صندوق المحكمين

نتائج الدراسة الأساسية:

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 4514 jours.

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données0.
```

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données0.
```

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav'
/COMPRESSED.
DESCRIPTIVES VARIABLES=الجنس
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		22-AUG-2023 14:44:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=الجنس /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.03

[Jeu_de_données0] C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدفاعية.sav

FREQUENCIES VARIABLES=العمر
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		22-AUG-2023 14:44:43
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدفاعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=العمر /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.02

Statistiques

العمر

N	Valide	218
	Manquant	0

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	24	4	1,8	1,8	1,8
	25	1	,5	,5	2,3
	26	9	4,1	4,1	6,4
	29	2	,9	,9	7,3
	30	15	6,9	6,9	14,2
	31	1	,5	,5	14,7
	32	7	3,2	3,2	17,9
	33	14	6,4	6,4	24,3
	34	11	5,0	5,0	29,4
	35	36	16,5	16,5	45,9
	36	1	,5	,5	46,3
	37	15	6,9	6,9	53,2
	38	4	1,8	1,8	55,0
	39	5	2,3	2,3	57,3
	40	24	11,0	11,0	68,3
	41	8	3,7	3,7	72,0
	42	12	5,5	5,5	77,5
	46	4	1,8	1,8	79,4
	47	5	2,3	2,3	81,7
	48	3	1,4	1,4	83,0
	49	4	1,8	1,8	84,9
	50	3	1,4	1,4	86,2
	52	8	3,7	3,7	89,9
	53	8	3,7	3,7	93,6
	55	1	,5	,5	94,0
	56	3	1,4	1,4	95,4
	57	1	,5	,5	95,9

58	4	1,8	1,8	97,7
59	1	,5	,5	98,2
60	4	1,8	1,8	100,0
Total	218	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

N	Valide	218
	Manquant	0

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		22-AUG-2023 14:53:41
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Statistiques

الجنس

N	Valide	218
	Manquant	0

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		22-AUG-2023 14:54:01
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Statistiques

الخبرة

N	Valide	218
	Manquant	0

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	70	32,1	32,1	32,1
	2	62	28,4	28,4	60,6
	3	86	39,4	39,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=1 الكلي 2 الكلي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		22-AUG-2023 15:02:33
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=2 الكلي 1 الكلي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.13

Corrélations

		الكلي 1	الكلي 2
الكلي 1	Corrélation de Pearson	1	,261**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	218	218
الكلي 2	Corrélation de Pearson	,261**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	218	218

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

T-TEST

/TESTVAL=129
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=1 الكلي
/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Remarques

Sortie obtenue

22-AUG-2023 15:17:32

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=129 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الكلي1 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.03

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكلي1	218	149,09	21,671	1,468

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 129						
Intervalle de confiance de la différence à 95 %						
t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur	
الكلي1	13,686	217	,000	20,087	17,19	22,98

Remarques		
Sortie obtenue		22-AUG-2023 16:12:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=1229 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=2الكلبي /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.02

T-TEST
/TESTVAL=125
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=2الكلبي
/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Remarques

Sortie obtenue		22-AUG-2023 16:12:48
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=125 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=2الكلبي /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكلبي 2	218	172,45	22,383	1,516

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 125

t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur

الكلية 2	31,304	217	,000	47,454	44,47	50,44
----------	--------	-----	------	--------	-------	-------

CORRELATIONS

/VARIABLES=تفويض السلطة. الكلية 2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue	22-AUG-2023 16:17:44	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكن والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=تفويض السلطة. الكلية 2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.05

Corrélations

	الكلي 2	تفويض السلطة
تفويض السلطة		
Corrélation de Pearson	,341**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	218	218
الكلي 2		
Corrélation de Pearson	,341**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	218	218

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=التدريب الكلي 2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	22-AUG-2023 16:17:59	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكنين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=الكلبي 2 التدريب /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Corrélations

		الكلبي 2	التدريب
الكلبي 2	Corrélation de Pearson	1	,292**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	218	218
التدريب	Corrélation de Pearson	,292**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	218	218

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

Corrélations

CORRELATIONS
/VARIABLES=القرار. اتخاذ الكلبي 2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		22-AUG-2023 16:18:24
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=الكلبي 2. اتخاذ القرار /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Corrélations

		الكلبي 2	اتخاذ القرار
الكلبي 2	Corrélation de Pearson	1	,206**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	218	218
اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,206**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	218	218

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=العمل. فريق الكلبي 2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	22-AUG-2023 16:18:36
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكن والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=الكلبي 2 فريق العمل /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Corrélations

		الكلبي 2	فريق العمل
الكلبي 2	Corrélation de Pearson	1	,176**
	Sig. (bilatérale)		,009
	N	218	218
فريق العمل	Corrélation de Pearson	,176**	1
	Sig. (bilatérale)	,009	
	N	218	218

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

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=الكلبي 1

/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Remarques		
Sortie obtenue		22-AUG-2023 16:41:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكن والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=الجنس(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الكلي1 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.05

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكلي1	1	113	147,41	23,693	2,229

2	105	150,90	19,209	1,875
---	-----	--------	--------	-------

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الكلبي 1	Hypothèse de variances égales	4,124	,044	-1,189	216
	Hypothèse de variances inégales			-1,198	212,166

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	% Inférieur
الكلبي 1	Hypothèse de variances égales	,236	-3,488	2,935	-9,272
	Hypothèse de variances inégales	,232	-3,488	2,912	-9,229

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
			Supérieur
الكلبي 1	Hypothèse de variances égales		2,296
	Hypothèse de variances inégales		2,253

T-TEST GROUPS=المهام ('1' '2')
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=الكلبي 1
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Remarques

Sortie obtenue		22-AUG-2023 16:42:31
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=المهام('1' '2') /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الكلبي /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الكلبي 1	Hypothèse de variances égales	1,014	,315	-1,054	216
	Hypothèse de variances inégales			-1,042	148,668

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	% Inférieur
الكلي1	Hypothèse de variances égales	,293	-3,245	3,079	-9,314
	Hypothèse de variances inégales	,299	-3,245	3,113	-9,397

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
			Supérieur
الكلي1	Hypothèse de variances égales		2,825
	Hypothèse de variances inégales		2,907

Test T

Remarques		
Sortie obtenue		22-AUG-2023 18:02:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=المهام('1' '2') /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=2الكلي /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.02

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الكلي 2	Hypothèse de variances égales	5,469	,020	-,155	216
	Hypothèse de variances inégales			-,145	127,725

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			Intervalle de confiance de la différence à 95 %
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	% Inférieur
الكلي 2	Hypothèse de variances égales	,877	-,495	3,188	-6,779
	Hypothèse de variances inégales	,885	-,495	3,404	-7,231

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

		Intervalle de confiance de la différence à 95 % Supérieur
الكلبي 2	Hypothèse de variances égales	5,789
	Hypothèse de variances inégales	6,241

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=الكلبي 2
/CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Remarques		
Sortie obtenue		22-AUG-2023 18:03:14
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=الجنس (1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الكلبي 2 /CRITERIA=CI (.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02

Temps écoulé

00:00:00.01

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكلي 1	113	170,58	25,892	2,436
2	105	174,47	17,761	1,733

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الكلي	Hypothèse de variances égales	16,155	,000	-1,282	216
	Hypothèse de variances inégales			-1,299	199,153

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % % Inférieur
الكلي	Hypothèse de variances égales	,201	-3,883	3,029	-9,854
	Hypothèse de variances inégales	,196	-3,883	2,989	-9,778

Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance de la différence à 95 % Supérieur
الكلي	Hypothèse de variances égales	2,088
	Hypothèse de variances inégales	2,013

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données0.

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav'
/COMPRESSED.
ONEWAY الخيرة BY الكلي1
/MISSING ANALYSIS.
```

Remarques		
Sortie obtenue		22-AUG-2023 18:05:07
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY الخيرة BY الكلي1 /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

```
T-TEST GROUPS=المهام ('1' '2')
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=الكلي2
/CRITERIA=CI (.95).
```

Test

Remarques		
Sortie obtenue		22-AUG-2023 19:52:17
Commentaires		

Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكن والدافعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=المهام('1' '2') /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=2الكلبي /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
الكلبي 2	Hypothèse de variances égales	5,469	,020	-,155	216
	Hypothèse de variances inégales			-,145	127,725

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur
الكلبي 2	Hypothèse de variances égales	,877	-,495	3,188	-6,779
	Hypothèse de variances inégales	,885	-,495	3,404	-7,231

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la
différence à 95 %

Supérieur

الكلبي 2	Hypothèse de variances égales	5,789
	Hypothèse de variances inégales	6,241

ONEWAY الكلبي 1 BY الخبرة
/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA (0.05) .

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue	22-AUG-2023 20:51:17
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدافعية.sav
	Jeu de données actif
	Jeu_de_données0
	Filtre
	<sans>
	Pondération
	<sans>
	Fichier scindé
	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail
	218

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY الكلي BY 1 الخبرة /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.20

Descriptives

الكلي 1

					Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Borne inférieure	Borne supérieure
1	70	149,40	19,629	2,346	144,72	154,08
2	62	149,87	24,702	3,137	143,60	156,14
3	86	148,27	21,142	2,280	143,73	152,80
Total	218	149,09	21,671	1,468	146,19	151,98

Descriptives

الكلي 1

	Minimum	Maximum
1	113	192
2	92	210
3	101	194
Total	92	210

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de			
		Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الكلية 1	Basé sur la moyenne	,241	2	215	,786
	Basé sur la médiane	,208	2	215	,813
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,208	2	196,807	,813
	Basé sur la moyenne tronquée	,235	2	215	,791

ANOVA

الكلية 1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	102,727	2	51,364	,108	,897
Intragruppes	101804,617	215	473,510		
Total	101907,344	217			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الكلية 1

LSD

		Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
(I) الخبرة	(J) الخبرة				Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	-,471	3,795	,901	-7,95	7,01
	3	1,133	3,503	,747	-5,77	8,04
2	1	,471	3,795	,901	-7,01	7,95
	3	1,604	3,625	,659	-5,54	8,75
3	1	-1,133	3,503	,747	-8,04	5,77
	2	-1,604	3,625	,659	-8,75	5,54

ONEWAY الكلية 2 BY الخبرة
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05) .

Unidirectionnel

Remarques

Sortie obtenue	22-AUG-2023 20:58:09	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\SAMSUNG\Desktop\التمكين والدفاعية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	218
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe	ONEWAY 2 الكلي BY الخبرة /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.02

Descriptives

الكلي 2

Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne						
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Borne inférieure	Borne supérieure
1	70	179,14	13,122	1,568	176,01	182,27

2	62	165,90	26,671	3,387	159,13	172,68
3	86	171,73	23,665	2,552	166,66	176,81
Total	218	172,45	22,383	1,516	169,47	175,44

Descriptives

الكلية 2

	Minimum	Maximum
1	142	193
2	91	200
3	107	197
Total	91	200

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de			
		Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الكلية 2	Basé sur la moyenne	13,746	2	215	,000
	Basé sur la médiane	5,180	2	215	,006
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	5,180	2	165,949	,007
	Basé sur la moyenne tronquée	11,516	2	215	,000

ANOVA

الكلية 2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	5837,202	2	2918,601	6,100	,003
Intragruppes	102874,840	215	478,488		
Total	108712,041	217			

Tests post ho

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الكلية 2

LSD

الكلية (J) الكلية (I) Différence Erreur standard Sig. Intervalle de confiance à 95 %

		moyenne (I-J)			Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	13,240*	3,815	,001	5,72	20,76
	3	7,410*	3,521	,037	,47	14,35
2	1	-13,240*	3,815	,001	-20,76	-5,72
	3	-5,829	3,644	,111	-13,01	1,35
3	1	-7,410*	3,521	,037	-14,35	-,47
	2	5,829	3,644	,111	-1,35	13,01

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.