



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم: العلوم الاجتماعية.

عنوان المذكرة

دور التمكين التنظيمي في إحداث الاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف تقرت

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في. علم الاجتماع تخصص.تنظيم وعمل

تحت إشراف

د مرابط شوقي

من إعداد الطالبين

كزونة يوسف

فريحي سميرة

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
مرباط شوقي	دكتور	مشرفا	جامعة حمه لخضر الوادي
فوزي لوحيدي	دكتور	رئيسا	جامعة حمه لخضر الوادي
سالم يعقوب	دكتور	مناقشا	جامعة حمه لخضر الوادي

السنة الجامعية: 2021/2022

شكر و تقدير

الحمد لله الذي انعم به علينا من التوفيق والتسديد في القيام بهذا العمل المتواضع، ونسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم، وأن ينفعنا به كاتبه، وقارئه، ومن أعان على إتمامه. كما يطيب لنا في هذا المقام أن نتقدم بأعظم الشكر وأسمى معاني العرفان إلى من كان لنا نعم المعلم والموجه والمحفز إلى الدكتور مرابط شوقي لما قدمه من دعم وتوجيه ونصح لإخراج هذا العمل إلى النور.

كما نشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة، فلهم كل الشكر والتقدير، ونشكر كل الأساتذة الكرام طوال المشوار الدراسي، وكل من ساعدنا سواء من بعيد أو قريب.

كما لا ننسى في الأخير أن نتقدم بجزيل الشكر والاحترام الى كل من قدما لنا يد المساعدة لانجاز العمل

-إهداء-

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره
أو أهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله
أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أبي رحمت الله عليه
والدتي أطال الله في عمرها
زوجتي وأبنائي الأعزاء
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال
إلى كل من كان لهم أثر في حياتي
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي المتواضع

يوسف

ملخص الدراسة

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة والمتمثلة في دور التمكين التنظيمي في إحداث الاستقرار الوظيفي لدى مؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف تقرت.

وكانت إشكالية الدراسة على النحو التالي في الإجابة على التساؤل الرئيسي: هل للتمكين الإداري دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟

وكانت الهدف من هذه الدراسة التعرف على المناخ التنظيمي السائد وكذلك معرفة طبيعة العلاقات بين التمكين الإداري والاستقرار الوظيفي لدى مطاحن الواحات رياض سطيف تقرت ، وكذلك العلاقة بين التمكين الإداري وتفويض السلطة ، والعلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي والعلاقة بين التمكين الإداري والمشاركة في صنع القرار . ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي ، أما بالنسبة للمجال المكاني والزمني لهذه الدراسة فقد تمت لدى مطاحن الواحات رياض سطيف تقرت.

تمثل مجتمع الدراسة في الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية والتي كانت مكونة من (32) عامل مأخوذة من أصل (114) عامل بالمؤسسة.

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي الذي تمت صياغته على النحو التالي: هل للتمكين الإداري دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- هل لتفويض المهام دور في إحداث الاستقرار الوظيفي للعامل؟
 - هل للرضا الوظيفي للعاملين دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟
 - هل لعملية صنع القرار دور في دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟
- وللإجابة على تساؤلات هذه الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات.

تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وبعد توزيعنا للاستمارة على العينة المستهدفة قمنا بتحليل بنود الاستمارة والمقابلة من نوعية إلى كمية وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

أن لتفويض المهام دور في إحداث الاستقرار الوظيفي للعامل وللرضا الوظيفي للعاملين دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة

ولعملية صنع القرار دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة
للتمكن الإداري دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة
وبهذا تكون قد تحققت الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وعلى هذا الأساس قدمنا جملة
من التوصيات والاقتراحات.

الكلمات المفتاحية: التمكين, تفويض المهام , الرضا الوظيفي , صنع القرار , الإستقرار

Résumé :

A travers cette étude, qui consiste à connaître le rôle de l'autonomisation organisationnelle dans la création de stabilité d'emploi à la société Oasis Moulins, Riad Sétif Touggourt.

La problématique de l'étude était la suivante en répondant à la question principale : L'autonomisation administrative joue-t-elle un rôle dans la création de stabilité d'emploi au sein de l'institution ?

L'objectif de cette étude est d'identifier le climat organisationnel qui prévaut et connaître la nature des relations entre responsabilisation administrative et stabilité d'emploi à l'Oasis Moulins, Riad Sétif Touggourt.

Ainsi que la relation entre l'habilitation administrative et la délégation d'autorité , la relation entre l'habilitation administrative et la satisfaction au travail, et la relation entre l'habilitation administrative et la participation à la prise de décision.

Dans cette étude, elle s'est appuyée sur l'approche descriptive quant au périmètre spatio-temporel de cette étude, il a été réalisé au Riad Setif Touggourt Oasis Mills.

La population d'étude a été représentée en s'appuyant sur l'échantillon aléatoire stratifié, composé de (32) travailleurs, pris parmi (114) travailleurs de l'établissement.

Et partant de la question principale qui a été formulée comme suit : La responsabilisation administrative a-t-elle un rôle dans la création de stabilité d'emploi au sein de l'institution ?

La question principale comprend les sous-questions suivantes :

- La délégation de tâches a-t-elle un rôle dans la création d'une stabilité d'emploi pour le travailleur ?
- La satisfaction au travail des employés joue-t-elle un rôle dans la création d'une stabilité d'emploi au sein de l'organisation ?
- Le processus décisionnel joue-t-il un rôle dans la création de stabilité d'emploi au sein de l'institution ?

Pour répondre aux questions de cette étude, nous avons formulé des hypothèses.

L'entretien et le questionnaire ont été utilisés comme outil principal de collecte de données et d'informations, et après avoir distribué le formulaire à l'échantillon cible, nous avons analysé les éléments du formulaire et de l'entretien du qualitatif au quantitatif, et nous avons atteint les résultats suivants :

La délégation de tâches contribue à créer une stabilité d'emploi pour le travailleur .La satisfaction au travail des employés joue un rôle dans la création de la stabilité d'emploi au sein de l'organisation .Le processus de prise de décision joue un rôle dans la création de stabilité d'emploi au sein de l'organisation

L'autonomisation administrative joue un rôle dans la création de la stabilité de l'emploi au sein de l'organisation

Ainsi, l'hypothèse principale et la sous-hypothèse ont été réalisées et, sur cette base, nous avons formulé un certain nombre de recommandations et de suggestions.

Les mots clés : responsabilisation , Déléguer des taches , satisfaction autravail , la prise de décision , la stabilité

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
	مقدمة
	الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة
02	تمهيد
03	مشكلة البحث
04	فرضيات الدراسة
05	أسباب اختيار موضوع الدراسة
06	أهمية الدراسة
06	مفاهيم الدراسة
06	المفاهيم الأساسية للتمكين
09	المفاهيم الأساسية للاستقرار الوظيفي
12	المفاهيم الأساسية للتفويض
15	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: التمكين الإداري

23	تمهيد
24	أبعاد التمكين
25	أهمية التمكين الإداري
27	معوقات التمكين الإداري
27	خصائص المنظمة الممكنة ومستلزماتها
28	الخطوات الأساسية لتمكين الإداري للعاملين
30	أثر تمكين العاملين على كل من الموظف والمنظمة
32	نظريات التمكين الإداري
35	خلاصة
	الفصل الثالث: الإستقرار الوظيفي
37	تمهيد
38	أهمية الإستقرار بالنسبة للفرد والمؤسسة
39	بعض مظاهر عدم الإستقرار
42	مظاهر الاستقرار الوظيفي
44	محددات الاستقرار الوظيفي
44	العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي
45	المدخل النظرية للاستقرار الوظيفي
49	خلاصة
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
51	تمهيد
52	تحديد مجالات الدراسة
52	المجال المكاني

55	المجال الزمني
55	المجال البشري
62	المنهج المستخدم في الدراسة
63	مجتمع وعينة الدراسة
63	أدوات جمع البيانات
	الفصل الخامس: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
68	تمهيد
69	أولاً: تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة
93	عرض نتائج الدراسة
93	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
94	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
95	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
97	مناقشة نتائج المحور الثالث: الإستقرار الوظيفي
97	قراءة سوسيولوجية للنظرية العامة
99	الخلاصة
99	التوصيات
102	الخاتمة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	أهمية الإستقرار الوظيفي بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين	1
55	توزيع عمال مؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف تقرت	2
69	جنس المبحوثين	3
69	أعمار المبحوثين	4
70	المستوى التعليمي للمبحوثين	5
71	سنوات الخبرة للمبحوثين	6
72	الوضعية الوظيفية للمبحوثين	7
72	توقيت العمل اليومي للمبحوثين	8
73	تشجيع الرئيس لمؤوسيه على ممارسة الدور القيادي	9
73	المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام	10
74	عدم ممارسة الرؤساء للسلطة التي قاموا بتفويضها	11
75	التعليمات والأنظمة في المؤسسة التي تعيق تفويض السلطة	12
75	تفويض الإدارة للسلطة الكافية لانجاز المهام	13
76	تركيز الإدارة على أداء الفريق	14
76	ثقة الإدارة في القدرة على أداء المهام	15
77	الطريقة التي يتبعها المشرف للتعامل مع العمال	16
78	منح الرئيس الصلاحيات للمؤوسين	17
78	مدى توفير مديرية المؤسسة الإحساس بالأمن	18
79	الشعور بالفعالية في المؤسسة	19
79	مدى توفير متطلبات الرضا عن الوظيفة	20
79	درجة الثقة بين المسؤولين والعمال	21
80	مدى التعلق بالمهنة	22

81	السهولة في الحصول على المعلومات للانجاز	23
82	العوامل التي تجعل العامل متشبثا بعمله	24
83	مدى استطاعة العمال الوصول لأصحاب القرار	25
83	مراقبة المسؤولين للعمل	26
84	مدى إتاحة الفرص للمشاركة في تقييم القرارات	27
84	إتاحة المشاركة لجميع العاملين بالمعلومات عن نشاط المؤسسة	28
85	مدى توفير نظام معلومات للقيام بالعمل	29
86	الحصول على المعلومات	30
86	الحرص على اطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة	31
87	ثقة الادارة في المعلومات حيالة صنع القرار	32
87	العمل في نضام إداري يسمح بالمشاركة	33
88	تقبل المشرف للاقتراحات	34
89	الاستقرار في العمل	35
90	التفكير في مغادرة المؤسسة نحو أخرى	36
91	مدى تقبل العامل لوظيفة أخرى	37
91	الرغبة في البقاء في المؤسسة	38
92	التمكين التنظيمي السائد في المؤسسة	39

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل البياني	رقم الشكل
38	نموذج الدراسة	01
39	معاني التمكين في القرءان الكريم	02
56	مجالات الدراسة الميدانية	03

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1.	دليل المقابلة المقننة	108
2.	استمارة الاستبيان	109
3.	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	112

مقدمة

يمثل موضوع التمكين التنظيمي أحد أهم المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية ، بل أصبح أحد أركان أنظمتها التي يتم من خلالها إشراك العاملين في مختلف القرارات المتخذة بما يخدم أهداف المنظمة، لأن نجاح المؤسسات وتفوقها ونمو الدول لم يعد مرتبطا بالإمكانات المادية والثروات الطبيعية فقط .

فقد أثبتت التجارب أن معظم الدول المتقدمة أصبحت تعتمد على موارد ذات طبيعة غير مادية ، حيث أثبتت أن الدعامة الأساسية للنجاح والرقى هو الاهتمام بالعنصر البشري من مختلف الجوانب،خصوصا مع بروز ظواهر جاءت مصاحبة لمفهوم العولمة كظهور الآلة وما رافقها من تقسيم دقيق للعمل، إضافة إلى ذلك وجب وجود إدارة تهتم بشؤون العمال ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين أوضاع العاملين ورضاهم عن العمل والرفع من أدائهم، من أجل بعث الاستقرار في المنظمة،

إن اهتمام الباحثين بموضوع التمكين بمختلف أبعاده وتأثيره على الإستقرار داخل المؤسسات ناتج عن أهميته في وقتنا الحالي لأن أي إقصاء للعامل وانفراد بالقرارات من طرف رب العمل يجعل العامل يشعر بالاغتراب داخل المنظمة مما يؤثر على استقراره .

ومن هنا تتضح لنا الأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع الدراسة " دور التمكين التنظيمي في إحداث الاستقرار الوظيفي" لأنه يتناول جانبا مهما بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، لأن إهمال هذا الجانب المهم في المنظمة يؤثر على سيرورة المؤسسة وتطورها،ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة بمؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف تقرت ، وهو ما سوف نحاول بحثه من خلال هذا العمل اعتمادا على المنهج الوصفي المناسب للتحليل ، ولتوجيه البحث صغنا التساؤل الرئيسي التالي :هل للتمكين التنظيمي دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟

وكما تقتضيه الدراسات والبحوث الميدانية فقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين:

الأول نظري ، والثاني ميداني:

الجانب النظري :تضمن ثلاثة فصول نظرية:

الفصل الأول : والذي يتضمن الإشكالية واختتامه بوضع التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ، ثم وضع الفرضيات كمنطلق للبحث ثم أسباب اختيار الموضوع وتحديد أهمية الدراسة، ثم تقديم تعريفات لأهم المفاهيم الإجرائية للدراسة، وأخيرا عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث وأيضا التعقيب عليها.

أما الفصل الثاني والذي عنون بالتمكين الإداري ويشمل : مبادئ التمكين الإداري، أبعاد التمكين الإداري ،أهميته معوقاته، خصائص المنظمة الممكنة ومستلزماتها، الخطوات الأساسية للتمكين الإداري للعاملين، أثر تمكين العاملين بالنسبة للمنظمة وللعاملين .

وبخصوص الفصل الثالث الذي كان بعنوان الاستقرار الوظيفي فتناول أهمية الاستقرار بالنسبة للفرد والمؤسسة، بعض مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي، مظاهره ، محددات

الاستقرار الوظيفي، العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي، المداخل النظرية للاستقرار الوظيفي .
أما الجانب التطبيقي فينقسم بدوره إلى فصلين:

الفصل الرابع فكان بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتناولنا فيه :تعريف المؤسسة مجال الدراسة ،المجال المكاني، المجال البشري ،المجال الزماني ،المنهج المستخدم في الدراسة،مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات.

أما الفصل الخامس: حيث خصص لتبويب البيانات التي تم جمعها من الميدان وتفرغها والتعليق عليها وعرض النتائج، والنتائج النهائية للبحث، وأخيرا الخاتمة ، كما أدرجنا في نهاية بحثنا قائمة المراجع المعتمدة.

الجانِب النظري

الفصل الأول

1. مشكلة البحث
 2. أسباب اختيار موضوع الدراسة
 3. أهمية الدراسة
 4. المفاهيم الأساسية للدراسة
- أ- المفاهيم الأساسية للتمكين
- ب- المفاهيم الأساسية للاستقرار الوظيفي
- ج- المفاهيم الأساسية للتفويض
5. الدراسات السابقة

1 مشكلة البحث

تحرص المنظمات في خططها التنموية الاجتماعية المختلفة إلى تحقيق العديد من الأهداف في مقدمتها الارتقاء بمستوى العامل ولذلك فإن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات أفرادها تماما بوضع قواعد وأسس تنظيمية واضحة وموضوعية للسلوك والأداء والمسار الوظيفي من قبل الإدارة العليا، ومن بين التخصصات التي تهتم بهذا الجانب هو علم الاجتماع التنظيم والعمل حيث يرى أن تبني لعنصر دور التمكين لأي لإدارة أمرا ليس بالقرار الهين أو البسيط نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة ، وهرمية المستويات الإدارية ، وتعدديتها، وطول خطوط الاتصال الرأسية ، وسرية المعلومات ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين.....

فقد تم التطرق في هذه الدراسة إلى المتغير المستقل التمكين الإداري و أبعاده و معنييه للتخلص من قيود العقود الطويلة سالفه الذكر (التفويض ،الرضا الوظيفي ، صنع القرار) كأحد الموارد المعنوية ذات القوة الفاعلة والمؤثر في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى تطبيق التمكين ، فيعد مطلباً ملحاً ومهماً خاصةً لتلك التنظيمات التي تسعى إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة متغيرة؛ إذ تواجهها تحديات متجددة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات ، واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف الجامعة بالأسلوب الناجح ، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل ، فإنه يتوجب على الإدارة العليا توفير فرص التجديد والتحديث في أساليب العمل فكلما توافق التمكين الإداري مع تطلعات المنظمة، كلما كانت توجهات وتطلعات العاملين بما يخدم تحقيق تلك الاستراتيجيات و يفترض أن تكون تهيئة المناخ التمكين للعامل من المنظمة و توصيل مفهومه لكل موظف ليمارسه بكل استحقاق وجدارة ، فمن مميزات التمكين الاستقرار الوظيفي الذي هو المتغير التابع في هذه الدراسة لما لهم من أهمية قصوى سواء للفرد أو المؤسسة فبقدر ما تمثل لهذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة التي يشغلها بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد بالتالي تمسكه بها وارتباطه بها ما يرفع من مستوى أدائه ويشجعه على المبادرة والابتكار و مكافئة للعامل في حال استطاع أن يرفع من دخل المؤسسة وهذا النوع من التسيير يحد من دوران العمل، ولهذه العلاقة التي تكمن بين المتغير المستقل والتابع في دور التمكين

التنظيمي لإحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق تتبلور إشكالية بحثنا وتتلخص في السؤال الرئيسي الذي مفاده:

هل للتمكين الإداري دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة ؟
التساؤلات الفرعية:

- ✓ هل لتفويض المهام دور في إحداث الاستقرار الوظيفي للعامل ؟
- ✓ هل للرضا الوظيفي للعاملين دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟
- ✓ هل لعملية صنع القرار دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟

الفرضيات

الفرضية هي إجابة مؤقتة على سؤال الانطلاق والتي تقوم على أساس افتراضي استنتاجي تؤكد فيما بعد مرحلة التجربة الميدانية.

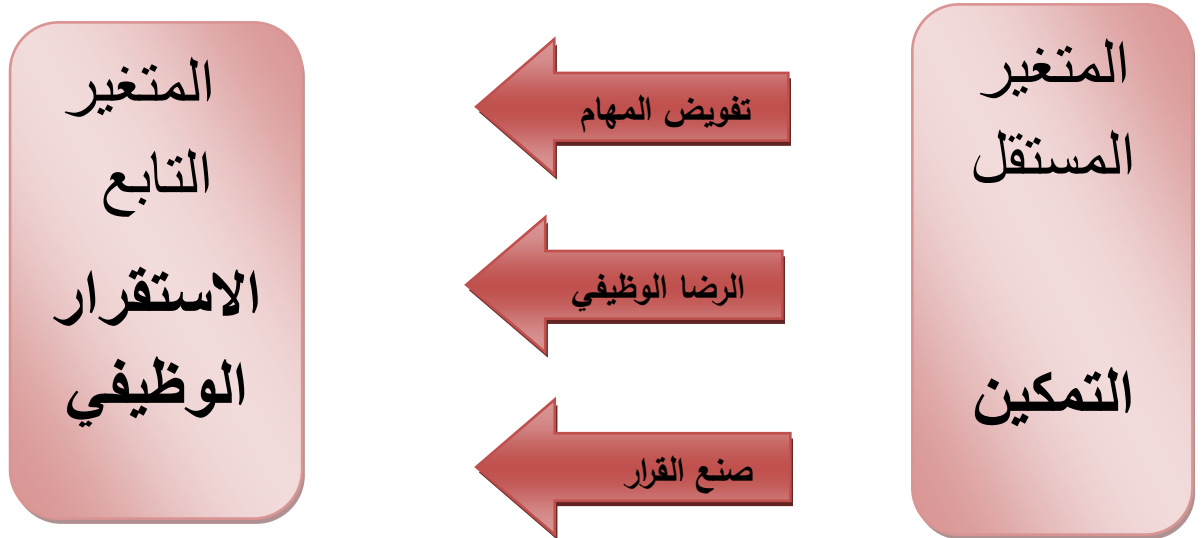
الفرضية الرئيسية:

للتمكن الإداري دور فعال في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- لتفويض المهام دور في إحداث الاستقرار الوظيفي للعامل
- للرضا الوظيفي للعاملين دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة
- لعملية صنع القرار دور في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



2) أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تعد مرحلة اختيار موضوع الدراسة أولى مراحل البحث العلمي، وهي بمثابة البداية الفعلية للخوض في غمار البحث ، فإذا تعثرت تعثر البحث بأكمله وانحرف عن مساره وعليه تم اختيار موضوع الدراسة الحالية التمكين التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي بعد توفر مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية ، سمحت باختياره من بين مجموعة من المواضيع الأخرى وتتمثل هذه الأسباب في ما يلي:

• الأسباب الذاتية:

- اختصاصنا الدراسي الذي هو علم الاجتماع تنظيم وعمل، دفعا لاختيار موضوع يدخل ضمن اختصاصنا العلمي فوق اختيارنا على هذا الموضوع دون غيره لأنه ينتمي فعلا لاختصاصنا العلمي.
- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع و تعميق معارفها حوله والتطرق للعلاقة بين التمكين التنظيمي والاستقرار الوظيفي.
- إتمام بحثنا المتعلق بمذكرة الماستر.
- قلة الدراسات السوسيولوجية التي تهتم بموضوع التمكين التنظيمي والاستقرار الوظيفي
- حب التطلع و المعرفة والفضول العلمي وتوسيع الدائرة المعرفية لهذا الموضوع.
- التعرف على مدى إدراك إدارة المنظمة المبحوثة بأهمية ودرجة العلاقة بين تمكين العاملين والاستقرار الوظيفي.
- التأكد من أن هناك تصور واضح لدى إدارة المنظمة المبحوثة عن تأثير تمكين العاملين والاستقرار في التطوير الإداري.

• -الأسباب الموضوعية:

- نقص الدراسات على مستوى الجامعات الجزائرية وخاصة جامعة الوادي.
- محاولة تقديم إضافة علمية جديدة إلى التراث العلمي الجامعي.
- الأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع التمكين التنظيمي والاستقرار الوظيفي في التنظيمات التي تسعى دائما لمواكبة التغيرات. من خلال الاهتمام بالعنصر البشري.

(3) أهمية الدراسة :

إن أهمية البحث تأتي من خلال أهمية المتغيرين المبحوثين و بالأخص المتغير الرئيسي (التمكين) الذي يعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة و الذي يعد احد معايير القدرة التنافسية لأي منظمة تسعى إلى النجاح سواء من ناحية الإنتاج أو كسب العامل و الاستقرار، لذا فهو بحاجة أكثر للدراسة والبحوث وذلك لتحديد علاقته بالمتغير التنظيمية الأخرى (الاستقرار الوظيفي) الأمر الذي يعتمد على وجود إدارات معاصرة تحمل أفكار تتسجم مع التطورات الحاصلة في عالم الأعمال والذي يتماشى مع التطورات الاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية لذا فان مثل تلك الدراسات يمكن أن تكشف عن الدور الهام الذي يؤديه التمكين في جعل العاملين ذات قدرات و المهارات و قابليات عالية لتحمل المسؤوليات كمشاركتهم في صنع القرارات وتحمل نتائج القرار، و نحدد أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- 1-بيان التأثير الحيوي للتمكين في تحقيق لاستقرار الوظيفي وذلك من خلال جعل العاملين ذات مهارات وقدرات و قابليات عالية نحو الدور المنوط بهم في العمل.
- 2-استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع مستوى التمكين وأبعاده وعناصره ودوره الفعال في إحداث الاستقرار وتطوير سواء للعامل أو المنظمة.
- 3-تسليط الضوء على الأنماط والتصرفات والعبارات والوظيفية المرتبطة بالتمكين الإداري للعمال.

(4) المفاهيم الأساسية للدراسة:

أ (المفاهيم الأساسية للتمكين :

تعريف التمكين لغة:يقال مَكَّنَ يُمَكِّنُ تمكينا ومكانة، وهو من حال منزلة الرفيعة، و التمكن من الشيء يعنى إتقانه والسيطرة عليه¹

و كما جاء في لسان العرب يعني القدرة والاستطاع.² (أبو الفضل جمال الدين ابن منظور 1995ص41)

¹ محمد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، الطبعة الثالثة عشر، مؤسسة الرسالة، لبنان، 2003، ص 508

²

التمكين في القرآن الكريم : ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية جاءت موزعة على اثني عشر سورة قرآنية ، و بثمانية ألفاظ هي (مَكَّنَاهُمْ ، مَكَّنَّاكُمْ ، مَكَّنَّا ، أَمَكَّنَ مِنْهُمْ ، مَكَّنَ ، مَكَّنِي ، يُمَكِّنُ ، يُمَكِّنْ¹ .

وهذه بعض الآيات التي ذكرت لفظ التمكين:

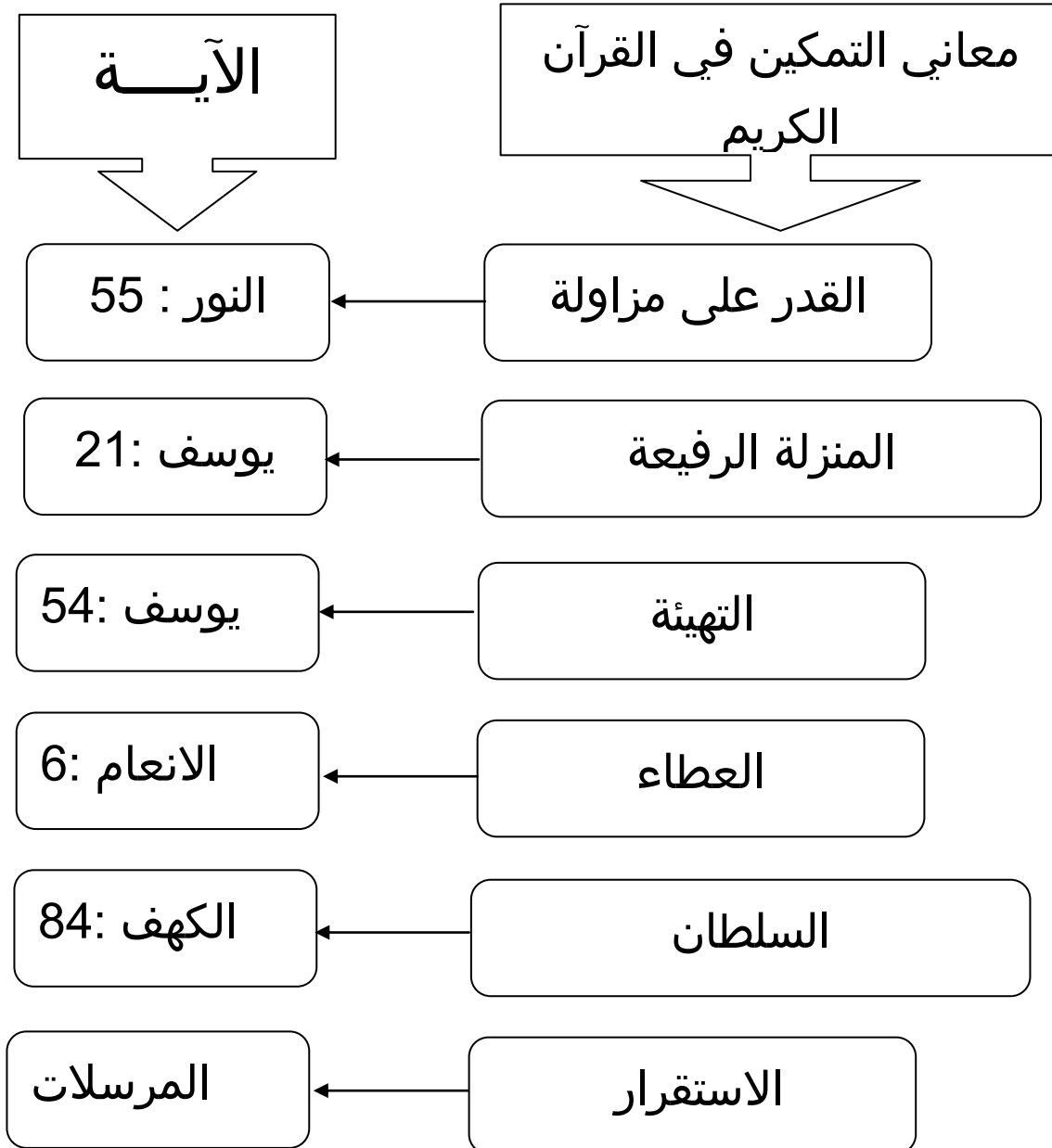
قال تعالى في سورة الأعراف الآية 10 ((وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ)) .

وقوله تعالى في سورة يوسف الآية 21 ((وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ)) ،

وكذلك في قوله تعالى في سورة الكهف الآية 48 ((إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا)) .

¹ محمود أحمد العبد الله الفياض: تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 02.

شكل رقم (02) : يوضح معاني التمكين في القرآن الكريم



مفهوم التمكين :الحكومة الرشيدة كتمكين إن التعريف المستخدم هنا هو زيادة قدرات حرية الاختيار عند الأفراد والجماعات بما في ذلك صون الكرامة و الإحساس بالذات وحرية الإبداع ،خصوصا بشأن العلاقات مع جهاز السلطة على كل المستويات ،بمعنى أي سلطة لتأكيد مبدأ التنسيق و الشراكة في إدارة شؤون الدولة والمجتمع¹.

وينطلق (Daft. 1992 : 502) في تعريفه للتمكين من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوسين في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة².

التعريف الإجرائي للتمكين :يعرفه (brown and have 2006) إستراتيجية تهدف الى تحرير الطاقة الكامنة لدي الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة ،باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية³ من خلال هذه تعريف التمكين ركز الكتاب على أن التمكين كعملية مستمرة ملازمة للفرد الممكن وفي هذه الحالة المرؤوس هو من يتحمل المسؤولية المباشر عن الأعمال التي يقوم بها.

ب) المفاهيم الأساسية للاستقرار الوظيفي:

تعريف الاستقرار لغة : "من القرار و الثبوت"⁴

كما يعني أيضا " توطيد متانة ،رسوخ ،صلابة "⁵

-تعريف الاستقرار اصطلاحا " :ثبات على حالة معينة من دون تبدل "⁶

-تعريف الوظيفة لغة :وظف " :الوظيفة من كل شيء مايقدر له في كل يوم أو رزق أو

علف وجمعها الوظائف وظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفا ألزمها إياه "⁷

¹ بهجة قرني وآخرون ،كتاب التنمية الإنسانية العربية في القرن الحادي والعشرون :أولوية التمكين ،ط 01 ،بيروت ،2014، ص 85.

² زكريا مطلق الدوري ،أحمد علي صالح : إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ،2009، ص 28.

³ عرابية الحاج ،رجيمي نعيمه ،مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين ،مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ،الجزائر ،العدد 02 ، 2016، ص 163.

⁴ ابن منظور ،لسان العرب ،ج1 ،بيروت ،دار صادر ،1992، ص 897.

⁵ أنطوان نعمة وآخرون المنجد في اللغة العربية المعاصرة ،ص 41، 15.

⁶ (نفس المرجع ص 14، 15).

⁷ ابن منظور، المرجع السابق ، ص 1158.

كما تعني " وظيفة جمع وظائف ما يتولاه شخص من عمل "¹

-تعريف الوظيفة اصطلاحاً " :نوع العمل الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات "²

كما تعني " مجموعة واجبات ومسؤوليات محددة في الغالب تقوم بأدائها مجموعة من الأفراد ويتقاضون عنها أجراً "³

أما الاستقرار الوظيفي :فيقصد به إشعار العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمل هو العمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتقديره سليمة الخطوات و كان إنتاجه لا يدعو للقلق ،لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن و الراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية و أمنه الصناعي و ترقيته.

و يعتبر استقرار الموظف أحد الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول و يقصد عنده " بقاء الموظف في عمله و عدم نقله من عمله لآخر و ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل "⁴

وهنا يضيف فايول موضحاً أهمية مسألة استقرار الموظف من خلال بقائه أطول فترة ممكنة ومحافظة الإدارة عليه باعتبار تنقله أو نقله تكلفة إضافية ملقاة على عاتق المؤسسة تقاس بسنوات الخبرة التي تغادر مع صاحبها⁵

فقد عرف حبيب الصحاف الاستقرار الوظيفي أنه : " استقرار الموظف في الوظيفة و يتبين من معدلات البقاء في العمل ، وتحسباً لمنظمات متوسطاً لعمر الوظيفي للعاملين لديها تحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه "⁶

¹ أنطوان نعمة وآخرون المرجع السابق ،ص 1141.

² إبراهيم بدر شهاب الخالدي،معجم الإدارة ، ص 524.

³ بشير عباس العلاق،المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية،ص273.

⁴ عبد الوهاب أحمد عبد الواسع ، 1973، ص 81.

⁵ الصحاف حبيب 1997

⁶ المرجع السابق

أما السيد شتا فيرى " الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا و الراحة في عمله يحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني.¹

* مفهوم الإستقرار في القرآن الكريم : ورد لفظ الاستقرار في القرآن الكريم مشتقا، فقد جاء مرة واحدة فعل ماضيا (استقر) وثلاث مرات اسم فاعل (مستقر) وعشر مرات اسم مفعول (مستقر) معرفة ونكرة فيكون مجموع وروده هو أربعة عشر موضعا في القرآن ، هذا فضلا عن صيغ اشتقاقية أخرى مثل (أقررتم، القرار، قررة أعين، القوارير) وهذا يدل على الحضور المهم للمصطلح القرآني المذكور.

قال تعالى « قال الذي عنده علم من الكتاب أنا آتيك به قبل أن يرتد إليك طرفك فلما رآه مستقرا عنده قال هذا من فضل ربي ... (سورة النمل الآية 40) قال القرطبي: مستقرا عنده أي ثابتا عنده²

التعريف الاجرائي :

*نضع التعريف الاجرائي للاستقرار الوظيفي بما يتناسب مع هذه الدراسة وهو ما يلي " : هو تمتع العامل بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم تركه لتوفر مجموعة من الضمانات مقدمة من طرف المؤسسة ،متمثلة في الإشباع المادي والمعنوي والاجتماعي والنفسي للعامل.

و كذلك هو بقاء الموظف في مكان عمله لأطول فترة ممكنة ، وشعوره بحالة من التوازن سواء كان نفسيا و اجتماعيا و فيزيولوجي ،وتحقيق هذا التوازن يعمل على تمسك الموظف بالمؤسسة لمدة طويلة دون انتقاله إلى مؤسسة أخرى."

مما سبق يمكن تعريف الاستقرار الوظيفي :يعبر عن مدى رضا الموظفين عن الظروف المحيطة بعمله مما يشعرهم بالراحة و الأمن والتحرر من خوف المستقبل ،بالإضافة إلى مدى تطابق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة ،وزيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل داخله.

¹ شتا السيد 1997، 2مس

² القرطبي الجامع لأحكام القرآن ج 16 ، ص : 171.

* يعتبر الاستقرار الوظيفي بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية و الاجتماعية و النفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني.

ج) المفاهيم الأساسية للتفويض :

تعريف التفويض لغة : : فوض يفوض تفويضا فهو مفوض من تفويض (معاجم اللغة العربية قاموس عربي عربي)

- 1- فوض أمره إليه : جعله حر التصرف فيه
- 2- فوض أمره إليه: وكله به وجعل له حرية التصرف فيه قال تعالى "وأفوض أمري إلى الله" سورة يوسف

تعريف التفويض اصطلاحا: حيث ينظر الى التفويض باعتباره علاقة يشترط لقيامها أن يرتبط المفوض والمفوض بعلاقة تقوم على تبعية الثاني للآخر¹

وتعني أن يقوم المدير بتوزيع بعض الأعمال في الجانب الإداري على العاملين معه ويمنحهم بعض سلطته الإدارية وتعبر عن الدرجة التي يحصل عليها الموظف على بعد الجانب الإداري في قياس تفويض السلطة²

تعريف تفويض السلطة: يقصد به إجراء منح أو إعطاء جزء من سلطة شخص مسؤول الى شخص مرسوم أقل منه مكان في البناء الهرمي للسلطة وذلك من أجل سير العمل وتحقيق أهداف المنظمة ويقتضي هذا الإجراء التنازل الجزئي أو التخلص النسبي من جم الأعمال التي تتدرج في مهام المدير لكنها تفوق حدود طاقته ،في انجازها فتكون فرصة له لتنمية مهاراته وتطوير قدراته القيادية ويكون التفويض إلا من أعلى إلى أسفل الدرجة الوظيفية ، لا تفويض على تفويض ،التفويض لا يكون إلا جزئيا ،لا تفويض بدون إجازة قانونية ،يجب أن يكون واضحا وصريحا ... إلخ³

يعرفها الدكتور أحمد محيو بقوله " :التفويض بأنه السماح لسلطه ما بأن تعهد لعون محدد بأحد أو بعض اختصاصاتها إذا اعتبرت ذلك مفيد⁴

¹ فرانسيسكو كاردونا 2020، ص 12.

² ممدوح سودي ،مينوخ الظفيري ،2012، ص 19 .

³ ليليا بن صويلح ،2016، ص 37 .

⁴ خضار يمينه، 2015، ص 347.

تناولت هذه التعاريف بعض العمليات تفويض كإعطاء المسؤولية و السلطة للموظف وذلك بهدف استغلال قدراته من أجل التخفيف من عبء المهام التي تقوم بها الإدارة كما يمكن أن يرجع المسؤول في الأعمال المفوضة.

القرار لغة: جاء في (مختار الصحاح) لمحمد بن أبي بكر الرازي أن القرار في المكان الاستقرار فيه ،نقول قررت بالمكان أقر قراراً ،وقررت أيضاً بالفتح أقر قراراً مقاره أي قر معه وسكن

القرار اصطلاحاً : هو اختيار البدائل الأرجح والأمثل ،كما يعني ما يستقر عليه من موقف وعمل لمن له الحق في أمر ما بعد التأمل الذهني في الخيارات المتاحة¹ تعريف صنع القرار: ما هو إلا مواقف للتأمل والمفاضلة والمناظرة والمراجعة للنتائج التي تترتب على قرار ما دون آخر كما قد يكون لحل مشكلة ما أو من أجل استغلال فرصة معينة² .

و هو البحث في البيئة المحيطة عن الظروف والحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات للإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها وتحقيق هذا الهدف يتوقف على عوامل ومؤثرات كثيرة ،منها ما يشكل قيود موضوعية على القرار ومنها ما يؤثر سلباً أو إيجاباً عليه³

و يشير الى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ، ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار⁴

توضح هذه التعاريف أن صنع القرار هو الموقف المرجح الذي يتخذه دون آخر بعد المفاوضة بين الرئيس والمروؤوس في بعض المواقف المتفق عليها لتحقيق هدف معين يخدم المؤسسة أو العامل أو معا.

تعريف الرضا لغة :هو على لسان العرب ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلاً و رضي عنه ،أحبه وأقبل عنه¹

¹ بهاء الدين مكاوي، 2017، ص 10.

² طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، ص 35.

³ تيميزار أحمد ، 2016، ص 37 .

⁴ واعر وسيلة ،موسى عبد الناصر، ص6.

و في "معجم منجد الطلاب" رضي، رضى ،رضوان ، ورضوانا، ورضاه عنه وعليه فهو ضد السخط أي رضي بالشيء وقنع به.²

تعريف الرضا اصطلاحا: الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبة لدى الفرد³

تعريف الرضا الوظيفي :عرفه نسترين (NESTERN) بأنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة ،والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها والأجر الذي يحصل عليه ،وعن فرص الترقية المتاحة ، وعن علاقته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها ، وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له⁴ و هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل⁵

و من وجهة نظر سترونج هو بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة⁶

من التعاريف السابقة التي أدرجت الرضا الوظيفي كما يلي: هي الحالة الشعورية الداخلية التي يحس بها الفرد تجاه عمل أو موقف ما فيتزجم إلى أفعال وتصرفات مرضية تظهر في حياته العملية

من كل هذه المفاهيم الأساسية التي تربط المتغير المستقل بالتابع تبدو هذه التعاريف للتمكين و الرضا الوظيفي و صنع القرار و التفويض السلطة و الاستقرار الوظيفي قد أولت عناية خاصة بالجانب النفسي و الإنساني للمورد البشري في المنظمة حيث تبحث عن السبل الكفيل بشحذ همم العمال وتحرير قدراتهم بالشكل الذي يتيح إشباع حاجاتهم وإثبات قدراتهم

¹ ابن منظور، 1992، ص 323.

² لكل منيف، 2018، ص 54.

³ فائزة محمد رجب بهنسي 2011، ص 40 .

⁴ إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير، 2018، ص 179 .

⁵ عصام عبد اللطيف 2015 ص 9.

⁶ منال أحمد البارودي 2015 ص 38

7 (الدراسات السابقة :

أ / الدراسات الأجنبية:

*دراسة (Reza , 2010) بعنوان " فحص العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي "وهدفه فحص العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي ،حيث تكونت عينة الدراسة من(100) فرد من الموظفين لعاملين في المنظمات الأمريكية وتم جمع المعلومات من خلال استبانتين واحدة للتمكين الإداري ، والثانية للالتزام المؤسسي ،واتضح من النتائج و جود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي ،حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.90).

الدراسة الحالية تركز على تمكين العاملين في مؤسسة إنتاجية عمومية في البيعة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي من وجهة نظر العاملين و اعتمدنا على استبيان واحد أما الدراسة السابقة نظرت الى مدى ارتباط العلاقة بين المتغيرين فكان هدفها فحص العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام المؤسسي ، واعتمدت على استبانتين واحد للمتغير المستقل وأخرى لتابع وغم أن الدراسة في دولة أجنبية غير عربية على الإطلاق توصله إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين أي أن الموظفين يؤمنون بالتمكين .

*دراسة (Rose, 2007) بعنوان " دور التمكين النفسي للمديرين في تحسين بيئة العمل " وهدفت إلى التعرف على دور التمكين النفسي للمديرين في تحسين بيئة العمل ، كما هدفت الدراسة أيضا إلى دراسة مناخ التمكين المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، و الإبداع و الممارسات المرتبطة بالتمكين ، و دراسة العلاقة بين التمكين النفسي من خلال العلاقة بين مناخ التمكين ومستوى المخرجات التنظيمية ، وتكونت عينة الدراسة من (218) مديراً في مدينة شارلس تورث في استراليا،وتوصلت الدراسة إلى و جود علاقة بين تمكين المديرين ومناخ التنظيم وأداء العمل ، وأن تمكين وحدة العمل يرتبط بشكل إيجابي بأداء الموظفين في وحدة العمل.¹

تشاركت هذه الدراسة السابقة مع دراستنا في التمكين و رافقت هذه الدراسة العامل في التمكين من الناحية النفسية في المناخ التنظيمي عكس دراستها التي اهتمت بالتمكين في

¹ دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، 2012، ص 853 .

الهيكل الإداري ، فقد ربط العلاقة بين التمكين النفسي و المناخ التمكين لتحسين بيئة العمل على عينة من المديرين في دولة غربية (استراليا) توصل الى وجود علاقة ايجابية لتمكين تربط وحدة العمل بأداء الموظفين المتمثل في اتخاذ القرار و الإبداع و الممارسات المرتبطة بالتمكين.

*دراسة (Hai Shpayer-Makov) انجلترا:

بعنوان Job Stability and Career Opportunities in the Work-Life History :
of Policemen in Victorin and Edwardian En gland.

تستخدم الدراسة حالة الشرطة الانجليزية لتحل محل التطورات الحاصلة في تاريخ الطبقة العاملة خصوصا ما تعلق بتطورات عملية التوظيف والتنقل الوظيفي على المدى الطويل مع إجراء مقارنات نظرية، ومن جانب آخر تهدف الدراسة في الشق الميداني لفهم وجهات نظر الإدارة والموظفين من هذه التطورات اعتمادا على المتغيرات التالية (الأمن و الاستقرار الوظيفي ، الرضا عن الحوافز ، تطبيق وعود المسؤولين ، الأمن والحماية ، الموقف من الإدارة) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لتحقيق الاستقرار القوى العاملة تحتاج البنية التحتية إلى إدارة بيروقراطية تحسن استخدام نظام الحوافز المصمم أصلا لهذه الغاية.

-واقع العمل أثبت أن ماتم تنفيذه في صفوف الشرطة بعيد عن ماتم الإعلان عنه رسميا مثل (عدم ضمان شغل الوظيفة ، انخفاض معدلات الترقية، التهديد بالفصل ، توفير متدني للحماية و شروط الأعمال الشاقة)

<http://www.clarku.edu/faculty/jbrown/papers/shpayer.pdf>,14 / 06 /2017

لقد اختلفت دراستنا عن هذه الدراسة الأجنبية في بعض الجوانب مثل مجتمع الدراسة الذي تم تناوله ، حيث كان مجتمع العينة للدراسة الأجنبية يتمثل في العاملين بالشرطة الانجليزية ، في حين دراستنا الحالية يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في مطاحن الواحات تقرت ، و نجد الاختلاف أيضا في أن هذه الدراسة اهتمت بشكل كبير بعملية التوظيف والتنقل الوظيفي على المدى الطويل ، أما دراستنا الحالية اعتمدت على متغيرين مستقل وتابع وحاولنا إبراز درجة الدور الذي يلعبه التمكين في إحداث الاستقرار داخل مؤسسة ، وبالرغم من هذا الاختلاف إلى أن هناك تشابه بين دراستنا الحالية والدراسة الأجنبية والتي تتمثل في

معالجة الدراساتين للاستقرار الوظيفي عند الموظفين ,ساعدتنا هذه الدراسة في عدة جوانب سواء من الناحية النظرية أو الميدانية وذلك من خلال أخذ نظرة عن كلا الجانبين.

ب/ الدراسات المحلية

*دراسة بركة بلاغماس 2019 بعنوان التمكين التنظيمي وواقعه في المؤسسات الجزائرية تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي كيف تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال التمكين التنظيمي كأسلوب إداري معاصر _ على الاستثمار في ضغوط العمل وجعلها بالقدر الذي يزيد من مستوى تحفيز العاملين لزيادة مستوى أدائهم داخل المنظمة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل الى جانب البحث الميداني واعتمدت على جمع البيانات بواسطة الاستبيان والمقابلة ، مجتمع الدراسة ميدان البحث جامعة البليدة (2) نموذجاً كلية الآداب واللغات ،الحقوق ،العلوم السياسية ،العلوم الإنسانية والاجتماعية العمال الإداريين والأساتذة بها (469) عاملاً وعينة الدراسة (106) عاملاً توصلت إلى النتائج التالية من التوصيات والاقتراحات :على المنظمة فهم التمكين التنظيمي للعاملين في مجال إدارة الموارد البشرية وإدراك الأهمية كأسلوب إداري حديث كفيل بالتصدي لضغوط العمل وأن تحاول تطبيقه وتجسيده في الميدان بشكل فعال ووفقه دراسة علمية ومنهجية دقيقة¹

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية التي تطابقت مع نفس المتغير المستقل بالنسبة لدراساتنا لا كن هذه الدراسة أرادت إن تدرس شيء ملموس وهو كيفية تطبيق التمكين على ارض الواقع في المؤسسات الجزائرية كما أن دراستنا في المؤسسات الجزائرية كذلك اتفقنا مع الدراسة من ناحية المنهج المستعمل و أدوات جمع البيانات لكن اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير التابع وهو المؤسسات الجزائرية عامة والتربوية خاصة حيث طبقت في الجامعات الجزائرية وقد ركزت نتائج الدراسة على المنظمة أن توصل للعامل معنى التمكين وأهميته في الإدارة المعاصرة .

دراسة (بوخلوه، باديس وبن قرينة، محمد حمزة، 2015) بعنوان " أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقרת ولاية وقله - الجزائر -

¹ بركة بلاغماس 2019

وهي دراسة أجريت على 113 موظفا وتم اختيار 91 فرداً لتوزيع الاستبيانات وتم جمع 84 استبياناً بنسبة (92.30%) وهدفت الدراسة الى :

- التعرف على درجة تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- أثر تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي.
- التعرف على تصورات أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي طبقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج جاء أهمها في الاتي :
- أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عموماً في المؤسسة كانت متوسطاً بنسبة (56.6%)
- أظهرت الدراسة أن درجة تمكين العاملين في المؤسسة كانت متوسطة بنسبة (57,2%) ومتقاربة حيث بلغ أعلاها معيار المشاركة في اتخاذ القرار يليها معيار تفويض السلطة ثم تدريب العاملين و أخيراً معيار تحفيز العاملين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية (السن، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، الحالة الاجتماعية).
- تغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.
- التركيز أكثر على تفويض السلطة وتدريب العاملين لما لهما من أثر واضح في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.¹

كان الهدف من إدراج هذه الدراسة السابقة حول التمكين في دراستنا لما لها من تطابق في المتغير المستقل و المتغير التابع في الدراسة السابقة أخذ كمعيار من أبعاد دراستنا وقد تطابقه في كل من معيار المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة و كذا مكان الدراسة الميدانية مطاحن الواحات إلا أنا عينة الدراسة اختلفت نظراً لتزايد العمال أو نقص العمال في المؤسسة وتغيير نظرة المؤسسة في التمكين حيث توصلت هذه الدراسة إلى درجة تمكين

¹ بخلوه، باديس وبن قرينة، محمد حمزة، 2015، ص ص 103 109

العاملين و مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة كان متوسطاً و بلغ أعلاها معيار المشاركة في اتخاذ القرار يليها معيار تفويض السلطة ثم تدريب العاملين أ وخيراً معيار تحفيز العاملين.

و خلصت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المؤسسة مهدت لنا هذه الدراسة الدخول إلى المؤسسة و نظرة شامل عن عينة الدراسة و تصورهم لتمكين و في بناء المنهجية و الخطوات العلمية السليمة وواضحة لأجل الحصول على نتائج ذات قيمة علمية مكمل لنتائج الأول لدراسة بوخلوه ، و بن قرينة ، رغم الاختلاف في المتغير التابع إلا أن هذه الدراسة أفادتنا كثيراً حول المتغير المستقل وهو التمكين

دراسة" (بن منصور رفيقة 2013_2014) بعنوان الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية سطيف مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر، باتنة "هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص ،وتقصي العوامل التنظيمية المادية ،الاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات وخاصة ذات الكفاءة العالية و الخبرة في منصب العمل ،حيث تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الذي مفاده : ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

- مجتمع البحث الكلي الفاعل في المؤسسة قدر ب : 265 عامل و عينة الدراسة 53 عامل اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

- توصلت إلى نتائج أهمها:

_ هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.

- أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء و العقاب

الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل" (بن منصور رفيقة 2013_2014)

ساهمت هذه الدراسة في تقديم معلومات دقيقة فيما يخص الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص لما لهذا القطاع من مميزات خاصة والتي منها البحث عن الكفاءات لكن بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال محاولة تبيان العلاقة بين الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسات هذا القطاع و تأثيرهم على أدائهم الوظيفي، حيث عالجت كلا الدراستين الاستقرار الوظيفي ، فعالجته دراستنا كمتغير تابع ، أما الدراسة السابقة عالجته كمتغير مستقل ، ساعدتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية و في بناء المنهجية والخطوات العلمية السليمة لأجل الحصول على دراسة ذات قيمة علمية.

ج / الدراسات السابقة العربية:

*دراسة الملوك 2002 (اثر التمكين في تعزيز الابداع التنظيمي)

هدفت الدراسة الى تحديد دور التمكين في تعزيز الإبداع الفردي على مستوى القيادات العلمية في جامعة الموصل وقياس تأثير عوامل البيئة المنظمة في الإبداع الفردي و المنظمي وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها اختلاف مستويات التمكين بين أفراد عينة البحث لصالح مجلس إدارة الجامعة العالي مع وجود علاقة معنوية بين عامل القيادة الديمقراطية في البيئة المظمية و البحث العلمي، كما خلصت الدراسة الى تقديم عدد من التوصيات تستهدف تفعيل العلاقات الايجابية المتحققة مع تحديد الجوانب التي تحتاج إلى إعادة مساراتها باتجاه الاستثمار الايجابي فضلا عن دعوة الأساتذة الأكاديميين والباحثين وطلبة الدراسات العليا بتناول مفهوم التمكين والتعمق فيه للاستفادة من جوانبه الايجابية لإمكان تطبيقه في منظماتنا العراقية.¹

جاءت هذه الدراسة توافق دراستنا من حيث التمكين إلا أنها اختلفت من حيث نظرته إليه ، تشابهت هذه الدراسة من حيث تناول عنصر التمكين و اختلفت من ناحية دراسته ففي دراستنا كان الدور الذي يلعبه التمكين لاستقرار العامل في وظيفته وفي الدراسة السابقة الأثر الذي يخلفه التمكين في الوظيفة للإبداع و خصصت عينة الدراسة للقيادات فقط في الجامعة مقارنة بدراستنا التي شملت كل من يعمل في المؤسسة ، فكانت نتيجة الدراسة

¹ سيفالدينعماد احمد 2013 ، ص 164

السابقة اختلاف بين مستوى التمكين لإفراد العينة المقصودة ، أوصت الدراسة بتناول مفهوم التمكين لجميع فئات المؤسسة للاستفادة منه .

*وفي دراسة قامت بها (الضمور ، 2008) هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، حيث قامت الباحثة بتطوير مقياس تكون من (66) فقرة وقد تم توزيع استبانته على جميع أفراد مجتمع الدراسة (168) مديراً و قد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : إن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية) تؤثر في المتغير التابع (التمكين الإداري) كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: تشجيع العاملين في الوزارات لتقبل فكرة التمكين¹

جاءت هذه الدراسة توافق دراستنا من حيث التمكين إلا أنها اختلفت من حيث وضعيته فهو في دراستنا المتغير المستقل وفي هذه الدراسة المتغير التابع تجسده هذه الدراسة في الوزارات المركزية أرادة أن تحدد العوامل التي يتأثر به التمكين في نظرة المديرين إليه ، وقد اعتمد على المسح الشامل فشملة الدراسة 168 مديراً وقد خلصه بأن هناك عوامل تنظيمية تؤثر في التمكين الإداري وتؤكد على تقبل فكرة التمكين .

*دراسة علي الظلاعين ،نجم العزاوي) سنة 2009 : " العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن دراسة ميدانية" فبعد عرض الباحثين لمجموعة أسباب ترك العمل مثل (معدل أجر العامل المتدني ،عدد ساعات العمل ،وسائل السلامة العامة ،التأمين الصحي،المواصلات ،طبيعة العمل الصعبة، وأخيرا علاقات الموظفين في ما بينهم ومع الإدارة) والتي تعتبر دافع الترك عديد العمال لمناصبهم والتنقل لمناصب عمل أخرى بعد سنوات من التعلم ، تساءلت الدراسة : هل هذه الأسباب المذكورة هي المؤثر الحقيقي في الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردن؟

فرضيات الدراسة:(H0 لا تأثير)(H1هناك تأثير) ندرج من نتائج فرضيات هذه الأسباب - معدل أجر العامل المنخفض لا يؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن.

¹ واصل عبد الرزاق البوايزة 2011 ص 38

-وسائل السلامة العامة لا تؤثر تأثيراً يمتنع بأهمية إحصائية على ارتفاع معدل دوران العمل في الشركات الصناعية في الأردن .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .و تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث بلغ عدد أفرادها (204) من العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الكرك الصناعية وتم توزيع الاستبانة عليهم بشكل مباشر ، توصلت نتائج الدراسة لإثبات صحة كل الفرضيات سالفة الذكر. (علي الظلاعين نجم العزاوي2001)

بعد اطلاعنا على هذه الدراسة لاحظنا أن كلا الدراستين حاولتا دراسة الاستقرار الوظيفي في المؤسسات التابعة للدولة، بالإضافة إلى اعتمادهما على نفس المنهج و هو المنهج الوصفي التحليلي إما بخصوص نقاط والاختلاف فأبرزها أن دراستنا اعتمدت على متغيرين أما دراسة علي الظلاعين ونجم العزاوي اعتمدت على متغير واحد، كذلك يكمن الاختلاف في مكان الدراسة والاختلاف أيضاً في عينة الدراسة ،ورغم هذا الاختلاف إلا أن هذه الدراسة أفادتنا كثيراً حول المتغير التابع وهو الاستقرار الوظيفي و الإلمام به إضافة لإثراء الجانب النظري للدراسة.

الفصل الثاني التمكين الإداري

تمهيد

- 1 مبادئ التمكين الإداري
 - 2 أبعاد التمكين الإداري
 - 3 أهمية التمكين الإداري
 - 4 معوقات التمكين الإداري
 - 5 خصائص المنظمة الممكنة ومستلزماتها
 - 6 الخطوات الأساسية لتمكين الإداري للعاملين
 - 7 أثر تمكين العاملين على كل من الموظف والمنظمة
 - 8 نظريات التمكين الإداري
- الخلاصة

تمهيد :

يعتبر التمكين الإداري من الأمور المعاصرة والمهمة ، وبمقدار هذه الأهمية لتنظيم، الفرد أكثر بكثير ، إذ يهتم بأبرز عامل وظيفي في المؤسسة العنصر البشري هو من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة في الارتقاء إلى أعلى المستويات ، لذا وجب على المؤسسة وضع نظام و ذلك من أجل تحسين أداءهم للوصول إلى أهدافها ولذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مبادئ التمكين و أبعاد التمكين و أهمية التمكين و معوقات التمكين وكذا خصائص المنظمة الممكنة ومستلزماتها وكذا الخطوات الأساسية لتمكين الإداري للعاملين و أخيرا أثر تمكين العاملين على كل من الموظف و المنظمة :

1) مبادئ التمكين الإداري :

إن مبادي التمكين حسب (Stirr Thomas, 2003) مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة "Empower" ويمثل حرف كلمة كمايلي:

التعليم : لتضمن الإدارة نجاح عملية التمكين يجب أن تحرص على تعليم كل الأفراد في المؤسسة قصد زيادة فعليتهم وكفاءتهم ويأخذ التعليم أشكالا عديدة كالتدريب ، صنع القرار مهارات التحليل ، مهارات التسيير .

الدافعية : يجب على الإدارة أن تخطط لتشجيع الأفراد العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهميتها في نجاح المؤسسة ، وذلك من خلال برامج التوجه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة ، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك قصد إيجاد بيئة للتحفيز .

وضوح الهدف : لا يمكن لعملية التمكين أن تنجح مالم يكن لكل فرد المعرفة الواضحة والقبول التام والالتزام لأهداف المنظمة ورسالتها وفلسفتها ، فجوهر عملية التمكين هو توجيهه للقدرات الإبداعية للموظفين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة .

الملكية : اقترح Stirr معادلة للتمكين الإداري تسمى بـ A3 تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي

$$\text{السلطة} + \text{المسائلة} = \text{الانجاز}$$

لكي يتحقق الانجاز يجب على الإدارة والعاملين فيها تقبل مسؤولية وأفعالهم فالمسؤولية حسب Stirr يمكن أن تكون تجربة فريدة وممتعة للموظفين ، خصوصا إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم الى الإدارة العليا ويسمح لهم بممارسة سلطتهم على وظيفتهم .

الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تؤدي بالمؤسسة الى إيجاد طرق حديثة في أداء مهامه ، وإذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير ، فإن وسائل الأداء سوف تؤدي الى الفشل.

نكران الذات : قد تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها وذلك لان بعض المديرين يريدون السيطرة والسلطة ، وينظرون إلى التمكين على أنه تهديد شخصي وليس طريقة لتحسين القدرة التنافسية والربحية للمؤسسة .

الاحترام: إن شريان الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل فرد في المؤسسة قادر على تقديم مساهمات خارج التعريف الحالي لوظيفة، وما لم يكن الاحترام في صميم فلسفة المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة منها¹

(2) أبعاد التمكين الإداري :

تفويض السلطة : تفويض السلطة Delegation أنه " إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المنظمة² (ومن مزايا التفويض توفير مزيدا من الوقت لإنجاز الأعمال الأكثر أهمية للمفوض والمفوض إليه، تنمية قدرات المفوض إليه و الإحساس بالمسؤولية من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ، زيادة الرضا الوظيفي، حيث يساعد التفويض إلى تعزيز الأثر الإيجابي نحو أداء الأعمال.

التدريب والتعليم: التدريب والتعلم Training and Learning

يحصل العاملون من خلال التدريب على الخبرات التي تؤهلهم للعمل وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن نجاح المنظمة في تمكين العاملين بها يكمن في توفير البرامج التدريبية للعاملين بها على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار والعمل كفريق واحد³

العمل الجماعي : يعد العمل الجماعي عنصرا دائما ومعززا للثقة بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتكامل والطموح والآمال المشتركة تتضمنها علاقة وتعارف ووصال ، وقد تحيا الجماعة حياة مشتركة وفقا لنظام خاص ، والجماعة قد تشكل كفرق عمل

¹ عرابية الحاج ، رجيمي نعيمه ، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين م العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، 2016، ص 163 .

² العتيبي، تمكين العاملين :كاستراتيجية للتطوير الإداري ،الاجتماع الاقليمي 12 للشبكة الادارة وتنمية الموارد البشرية مسقط ،سلطنة عمان ، 2004 ، ص 67،

³ هبلين عبد الرحيم مراد ، العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر، دراسات المجلد

من اجل انجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما ، ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعززها ، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي ، والثقة هي من أهم مستويات التنظيم الغير رسمي.¹

التحفيز : إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة .وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات و أهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة .حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صورة المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم²

المشاركة : فالأصل أن المنظمة تعمل على تفعيل عملية المشاركة من أجل التوصل إلى القرار والحل السليم لا بد أن تتم عملية المشاركة في ظل أجواء صحية ، لا مجرد إجراء شكلي لإضفاء شرعية على قرار تم اتخاذه مسبقاً من قبل الإدارة العليا حيث يشارك العاملون بالإدارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها فإن دور العاملين لا ينتهي عند المشاركة في صنع القرار بل قد يمتد كذلك إلى تنفيذ القرار وهو الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه . وذلك لان مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار تعني أنها تتفهمه وتساهم بالتالي في تطبيقه والعاملون المشاركون يحتاجون إلى من يشعرهم بأن القرار هو قرارهم ولن يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار³

(3) أهمية التمكين الإداري:

كما تبرز أهمية التمكين أيضا في تحقيق أهداف منظميه لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، و نصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها، والعاملين فيها، وعملائها، و يمكن إدراجها فيما يأتي:

*حاجة المنظمة الى أن تكون أكثر استجابة للسوق و، تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

¹ مرزوقي أحمد، بورايح محمد، التمكين الإداري و الإبداع التنظيمي للإدارة الجزائرية، مجلة مجاميع المعرفة، م7، العدد 1، 2021 ،جامعة وهران، ص641.

² حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني :إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص65

³ ياغي محمد 2010، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط 3، عمان :دار وائل، 2010، ص50

الحاجة الى عدم انشغال الإدارة العليا و إضاعة وقتها بالأمر العادية الروتينية، . وتركيزها على القضايا الإستراتيجية، طويلة الأجل ، من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرارات ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقته¹

*يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة و خصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة و الإبداعية ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.

*التخلص من الروتين و البيروقراطية و التي من مظاهرها بطء اتخاذ القرارات، فالتمكين يعمل على تسريع اتخاذ القرار ما ينعكس إيجابا على الأطراف الثلاثة :المنظمة و الزبون والموظف.

*يتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد.

*يوفر التمكين درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي، و الانتماء للمنظمة و خصوصا إذا ما اقترن تفويض الصلاحيات و توسيع المسؤوليات بالمكافآت و الحوافز و تكمن أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين فالمدبرون الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة و العاملين معا.

و تأتي أهمية التمكين أيضا كونه يحقق القدرة على الإنجاز و الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين و الذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين و إطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الانجاز وبعده سببا رئيسيا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة .

وتؤكد نتائج الدراسات و الممارسات الميدانية أن التمكين ليس خيارا واهيا، فالمدبرون الذين مهّدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم و مهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف²

¹ رامي جمال اندراوس ، الإدارة بالثقة والتمكين ،عالم الكتاب الحديث ،الأردن_2008، ص 146

² خلفه سارة ، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الاعمال، مجلة المنتدى ، ع 3 ، 2018، ص 360.

4 (معوقات التمكين الإداري :

على الرغم من أن هناك دراسات عديدة تؤيد وتوافق أهمية التمكين ونشره في المنظمات المعاصرة استنادا الى النتائج المحققة جراء استخدامها للتمكين ،إلا أن هناك بعض الدراسات تشير الى وجود معوقات للتمكين ،ومن أبرز هاته المعوقات ما يلي :

- انخفاض مستوى الثقة بين أفراد المؤسسة
- عدم قناعة الإدارة العليا بـ بأهمية التمكين
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعداد مستوياته الإدارية
- المناخ التنظيمي الغير الصحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين وأدائهم
- عدم عدالة نظام الحوافز¹

5 (خصائص المنظمة الممكنة ومستلزماتها : تتسم المنظمة الممكنة بمجموعة خصائص ينبغي تحقيقها كمتطلبات لا بد من تلبيةها حتى يمكن القول بأن هذه أو تلك المنظمة ممكنة، ومن هذه الخصائص والمتطلبات:

هي الإيمان العميق و الرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل ، إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الفرد وثق بقدرات الموظفين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة ، ثقافة التمكين هذه تدعو إلى إحلال الالتزام محل الرقابة ، والفريق محل الموظف المنفرد ، والقائد محل المدير ، والتعامل مع التدريب كاستثمار وليس كلفة .

تبنى التعليم التنظيمي كمنهج وسياسة ،والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات .

مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذياتها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تعيق حركتها فلا أذكار يتعلل بها البعض لكتمان ما يعرفه عن الآخرين ،فيحجب التمكين عنهم ويحول بينهم وبين إتخاذ القرارات التي تبنى عادة على المعلومات .

جعل العمل الجماعي بديلا عن العمل الفردي ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات وليس للموظف منفردا.

¹ عراية الحاج ، رجيمي نعيمه، مرجع سابق ،،ص 165.

إحلال الثقة بتصرفات ونوايا الآخرين محل الشك وأن يحل الانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي مكان التحكم والسيطرة والإشراف المباشر، ومنح الجميع حرية التفكير والتعبير والتصرف بحثاً عن ما هو أفضل .

وضع أفضل الأفراد تمكيناً في الخطوط الأمامية في المنظمات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع الزبائن، لأن التمكين يعتبر وسيلة لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل .
تطبيق التمكين على كافة مستويات المنظمة الإدارية و موظفيها.¹

6 (الخطوات الأساسية لتمكين الإداري للعاملين :

الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير

وفي هذه الخطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، وهنا نشير أن للتمكين أسباب مهمة ومختلفة، نذكر منها :

تحسين خدمة العملاء .

تخفيف عبء العمل عن المدير .

تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين .

تطوير الوظائف بشكل دائم.

وأياً كان السبب أو الأسباب ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، وعليه يحتاج المديرون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقد أشار Kizilos أن العديد من المديرين قد أمضى من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين.

¹ حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي، كتاب استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة ، دار الايمان للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2014 ، ص56.

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين خلال عملية التمكين يحتاج المديرون أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد ، إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات (يشارك فيها المرؤوسين)

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي ،يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر¹.

الخطوة الرابعة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم².

الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المدير اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل³

الخطوة السادسة : الاتصال لتوصيل التوقعات

¹ العتيبي سعد بن مرزوق ، تمكين العاملين :كاستراتيجية للتطوير الإداري ،الاجتماع الاقليمي 12 للشبكة الادارة وتنمية الموارد البشرية مسقط ،سلطنة

عمان 2014، ص11

² منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، ط1 ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2015 ،

ص141، 144

³ العتيبي سعد بن مرزوق ،مرجع سابق، ص11

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة السابعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير :

حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتجه نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة الثامنة: عدم استعجال النتائج :

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، كما أنه يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.¹

7) أثر تمكين العاملين على كل من الموظف والمنظمة:

إن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة والموظف نجاح عملية التمكين = إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين²

أولاً : أثر تمكين العاملين على الوظيفة:

يحقق التمكين نتائج بأغلبها نتائج إيجابية للموظف المناسب وتتلاءم مع مفهوم التمكين وهناك العديد من المزايا التي تنجم عن تمكين الموظفين منها:

- تحقيق الانتماء : حيث يساهم التمكين بزيادة الانتماء الداخلي للموظف ومهامه وفريق

العمل

¹ منال البارودي مرجع سابق ، ص 141 144.

² عريقات، أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السابع " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات -الفرص-الأفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، بجامعة الزرقاء، الأردن. 2009

- المشاركة الفاعلة: تأكد المشاركة الناجمة عن التمكين أنها تتميز بمستوى عال من الفعالية الهادفة للاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة وزيادة التمسك بهم و المحافظة عليهم وهذا ما يساهم في استقرار العامل في الوظيفة.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة : الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره سيما عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه بالتأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحته.
- تحقيق الرضا الوظيفي : هو إحدى المزايا المتحققة من نتائج التمكين والتي تؤدي الى الاستقرار حيث أن الشعور بحرية التصرف والمشاركة و الاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي الى زيادة رضا العاملين والتمسك بالمنصب والمنظمة وهذا العنصر الأخير والذي هو من متغيرات الدراسة ربط العلاقة بين التمكين التنظيمي والاستقرار الوظيفي.¹

ثانياً: أثر تمكين العاملين على المنظمة:

- من أهم الآثار المترتبة على تمكين العاملين على المنظمة الآتي :
- زيادة ولاء العاملين بالمنظمة وذلك من خلال شعور العامل بالتمكين والتصرف بالعمل.
- مساعدة المنظمة ببرامج التطوير والتجديد : حيث أن الموظف المتمكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومه له.
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين العاملين فيما بينهم وبشكل يؤدي الى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة، بالإضافة.
- يعمل على تنمية طريقة تفكير المدراء وتطوير قدراتهم الإبداعية²

¹ عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط 2016 ،ص 24

² المغربي، عبد الحميد، الإدارة و وظائف المديرين في منظمات القرن 21 ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، 2005 ، ص 3

ثالثاً: أثر تمكين العاملين على إتخاذ القرارات :

التمكين يوفر ثلاثة مطالب أساسية لأتخاذ القرارات المناسبة التي تستجيب لمطالب العملاء وهي:

- الجودة : أي جودة القرار وفق مطالب العميل بحيث يكفل تحقيق حاجاته ويتم ذلك وفق المعايير التي يتم الاتفاق عليها بالمنظمة.
- القبول :أي القبول العملي للقرار بسبب أنه يلبي احتياجاته
- توقيت القرار : اي يتم اتخاذ القرار بسرعة دون الحاجة إلى استشارة الإدارة وهذا ما يطمح إليه العميل بمعنى انه ليس هناك استرخاء في عملية اتخاذ القرار¹

8 نظريات التمكين الإداري:

- النظريات الإدارية التي عززت التمكين الإداري: هناك العديد من النظريات التي تناولت التمكين وأسهمت في بلورة مفهومه ، وسيتناول الباحث هنا أهم تلك النظريات الإدارية وذلك كالآتي:

المدرسة السلوكية: بدأ التمكين مع المدرسة السلوكية التي من روادها (parker follet) وغيرهم على طرف متباين من الأفكار المدرسية العلمية كون هذه الأخيرة لم تمنح الموظف الحرية في اتحاد القرارات ، والمشاركة فيها ومنح الصلاحيات الكافية لحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة ، فكانت النظرة للتمكين نوعية بمعنى تحديد نوعية ما يمنح للموظف للتأثير فيه تجاه انجاز العمل المطلوب وهذا لا يعدو كونه امتداد أو تطور للتمكين الممنوح بإدخال عناصر ذات طبيعة تركز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية والعلاقات الغير رسمية والروح المعنوية كأبعاد يمكن أن تضاف لتدعيم التمكين الممنوح الإنساني والاجتماعي ، فلا يركز هذا المفهوم على التمكين المكتسب الذي يتصف بالبقاء والاستمرارية والارتباط مع الموظف بغض النظر عن المنظمة التي يعمل بها وما يمثله التمكين الممنوح أن يكون نظاماً مفتوحاً ضمن المدخل الموقفي أو الشرطي، الذي يمكن المدير من الاختيار أو المدرسة المناسبة مع الموقف الذي يمر مع الموظفين مع شخصياتهم²

¹ المدهون، موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة للإدارة ، مجلة جامعة عبد العزيز ، م 13 ، ع 2، ص 73_95

² عادل محمد عبد الله ، استراتيجيات التمكين مدخل البناء المتسلسل للمورد البشري المشارك في صناعة القرارات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،

- نظرية العلاقات الإنسانية: وقد ترجع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بدورها كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في العمل¹

دارسات الهوثورن و حركة العلاقات الإنسانية: 1924-1932 بدأت هذه الدراسات عام 1924 في شركة ويسترن إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية ،بدا الباحثون يدرسون اثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة ، وقد أظهر نتيجة الصدفه متغير آخر غير مقصود و هو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان و العامل على أنها متغيرات تأثر على الإنتاجية ،وقد سميت بأثر هاوثورن و كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت قبل عام 1950م ،وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل ،وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في وقتنا الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي ،وتمكين العاملين²

• الجودة الشاملة T Q M:

حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج Edwardz Deming وهي تعزى إلى جهود أدوار دديمينج المرجوة ، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة ، و مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة ،تعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة ، كما أن من أهم المتطلبات لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة، و المستمرة دون الموظف المتقاني، و المنتمي لفكر الجودة ،الأمر الذي يستوجب إعطائه الفرصة ، وتمكينه من الإبداع والتميز .و يذهب ديمينج إلى أن للجودة الشاملة مسؤولية الجميع لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة ،والتغلب على العقبات،والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج،أو الخدمة .³

¹ حسين موسى قاسم ،نعيمه عباس الخفاجي، استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة للنشر و التوزيع ، 2014 ص 33

² ملحم يحي سليم، 2006، ص04

³ خلفه سارة ،عيساوي فلة ،مرجع سابق، ،ص 359

الخلاصة :

إن ما تطرقنا إليه من عناصر في هذا الفصل النظري بعنوان التمكين التنظيمي يشير إلى جزء من أهداف الدراسة الذي يعتبر المتغير المستقل لما لهذا العنصر من أهمية بالغة في محيط المؤسسة إذ يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل.

الفصل الثالث

الإستقرار الوظيفي

تمهيد

1. أهمية الإستقرار بالنسبة للفرد والمؤسسة
2. مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي
3. مظاهر الاستقرار الوظيفي
4. محددات الاستقرار الوظيفي
5. العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي
6. المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية في مجال علم اجتماع حاليا، وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية بعدما ساد الاعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن الوسائل والآلات والمعدات والمواد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق الفعالية اللازمة، إلا أن هذا الاعتقاد قد زال تدريجيا بعد سلسلة الدراسات والبحوث التي أجريت على الدور والمكانة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية. مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها وتطورها واستمراريتها وبالتالي بقاءهم في أعمالهم و الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لأن هجرة هذه الكفاءات خارج المؤسسة تكبدها كثيرا من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها.

1/ أهمية الاستقرار بالنسبة للفرد والمؤسسة

جدول رقم (01) يوضح أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين

الأفراد العاملين بها	المؤسسة
1- الاستعداد النفسي والعقلي و المهارى للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.	1- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية على توفير التعداد البشري بالمواصفات وفي الوقت المطلوب.
2- ارتفاع مستوى طموح الفرد.	2- التخطيط والإعداد للمستقبل البشري الجيد لعدم وجود عمالة إضافية و وظائف شاغرة
3- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل.	3- توفر العمال المناسبين لكافة مواقع العمل والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد الموظفين لأسباب مختلفة.
4- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جديد من الرضا الوظيفي.	4- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.
5- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.	5- قدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديثات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والمواصفات الفنية المطلوبة فيها.
6- تمتع الفرد بمستوى عالي من الاستقرار النفسي والاقتصادي و الاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.	6- قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة و التخصص المهني الذي تعمل به المؤسسة.
7- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله وحرصها عليه وعلى بقاءه بالمؤسسة.	7- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبذل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات في المؤسسة (سيادة روح فريق الواحد و العمل الناجح)

المصدر : إبراهيم الديب: دليل إدارة الموارد البشرية أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية ،
مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، د ط، مصر ، 2006 ، ص 4

2 بعض مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي:

1- إضراب العمال 1 : لعل أهم سبب ظاهري لإضرابات العمال هو المطالبة بالزيادة في الأجر . فتظهر الإحصاءات الرسمية أن معظم الإضرابات ترجع إلى عدم رضا الأفراد عن الأجور التي يتقاضونها وليس بسبب عدم رضاهم عن مجمل ظروف العمل.

فإذا قبلنا بهذه الأرقام على أنها تمثل الحقيقة لاعتبر الأجر أهم سبب لإضراب العمال . أما عن الأسباب الحقيقية فهي كثيرة ومتعددة، ولم تُفق الباحثون على ماهيتها، فالعامل الذي ترك العمل بسبب اختلافه مع رئيسه أو بسبب تجاهل الإدارة لكرامته وشخصيته يكون في ثورة نفسية تجعله يخجل من ذكر هذه الحقيقة ، فيعلل الأمر بتدني أجره . لهذا السبب يعتبر بعض علماء النفس أن الأجر ما هو إلا سبب ثانوي يخفي وراءه الأسباب الحقيقية التي لا يستطيع العامل ذكرها إما لعدم تمكنه من وصفها أو لعدم معرفته الأسباب الحقيقية لعدم رضاه عن العمل . وفي رأي البعض أن الإضرابات ما هي إلا رد فعل طبيعي لعدة عوامل نفسية واجتماعية تختلج في نفوس العمال، فتسبب لهم كراهية للعمل الذي يؤدونه وعدم ثقة في الإدارة وبما أنهم يستطيعون شرحها فإنهم يعللون إضرابهم بانخفاض أجورهم.

أضف إلى ذلك أنهم يعتقدون 1 أن الزيادة في الأجر هو التعويض المناسب لقلقهم النفسي . وقد أكد واتسون Watson في هذا الصدد أنه حتى لو حصل العمال على أجور جيدة، فإنهم يضربون بسبب انخفاض في روحهم المعنوية ، و يطالبون بزيادة في الأجر بالرغم من تؤكدهم أن عامل الأجر لم يكن السبب في انخفاض روحهم المعنوية وعدم رضاهم عن عملهم.

2- كثرة الشكوى من جانب العاملين:

قد تكون صادرة عن بعض العاملين بسبب أوضاع عامة في المنظمة يريدون لها إصلاحا وقد تكون شكوى بعض العاملين بسبب مسائل أو مطالب خاصة بهم، وقلة ونقص الشكوى بين صفوف العاملين يعني أن إدارة المنظمة تحاول أن تتعرف على مشكلات العاملين وتحاول أن تجد الحلول المناسبة لها.

وهذا لا يتحقق إلا في ظل علاقات إنسانية وعلاقات عمل جادة وفي ظل قيادة إدارية

1 عادل حسن الأفراد في الصناعة دار النهضة العربية . د ط بيروت لبنان ، 1985

2 فاروق عبد قليه السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، د ط الإسكندرية مصر 2004.

ديمقراطية واعية، إذا نشطت الاتصالات بين العاملين والقادة الإداريين في المنشأة بما يسمح لهؤلاء

القادة من التعرف على مشكلات العاملين كمدخل أساسي لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها

3- القلق والخوف الوظيفي:

القلق هو شعور الموظف بأن وضعه في الوظيفة غير مستقر و يكون ذلك إما لأسباب داخلية خاصة بالموظف ذاته أو لأسباب خارجية مثل:

أ -أسباب داخلية : كونه لا يعرف ماذا يريد من حياته الوظيفية.

ب -أسباب خارجية: شعوره بأنه لا يحصل على حقه:

- كون الوظيفة ذاتها مؤقتة ووضع الموظف فيها غير مستقر.

- أو أن المناخ العام المحيط الموظف يدفع للقلق.

- ومن صور ذلك إحاطات زملائه ورؤسائه له .

أما الخوف التنظيمي فهو " شعور طبيعي ملازم للفرد داخل أية منظمة إدارية مهما كانت الظروف الاجتماعية فيها ، بسبب الإقالة أو النقل أو المساءلة2 "، بحيث يختلف نوع الخوف ودرجته من منظمة إدارية إلى أخرى، وللخوف صور كثيرة يظهر فيها ليعمل كعائق يمنع الفرد من التقدم وتحقيق أهدافه.

و تتعدد أسباب الخوف التنظيمي في بيئة العمل، ومن أبرز هذه الأسباب (ضعف القدرة الشخصية والتخصصية، الخوف من الإقالة، الخوف من الإحالة على التقاعد المبكر أو النقل). والخوف في بيئة العمل سواء بالنسبة للمديرين أو المرؤوسين آثار عديدة، فبالنسبة للأفراد قد يؤدي الخوف إلى غموض الدور الذي يقوم به الفرد، التخلي عن تحقيق الهدف ، عدم الرضا، تفشي السلوك الانهزامي . عدم الثقة بالنفس، و يصيب الموظفين المبدعين بالإحباط، لأن المدير الخائف يرفض مقترحاتهم الإبداعية الجريئة، و يقتل طموحهم نحو تسهيل العمل.

أما الخوف لدى المدير فيجعله يحرص على تطبيق نصوص النظام بشكل حرفي ، و لا يمكن أن يمارس صلاحياته كاملة وبقوة، فهو يضع لنفسه وأمام قراراته خطأً أحمر لا يتجاوزه، أما بالنسبة للمنظمة فإن ذلك الخوف يؤدي إلى تردي الإنجاز ، و يحد من الإبداع والابتكار، وعدم القدرة على المنافسة .

4- دوران العمل:

يعتبر دوران العمل من أهم مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي ويعرف على أنه الحالة التي ينطوي فيها تعيين الموظفين ثم فقدانهم ثم إحلالهم بآخرين وبأخذ عدة أشكال هي الاستقالة والإقالة، فسخ العقد والطرده بسبب التجريب الغير المجدي وتختلف أسباب الأشكال السابقة الذكر لدوران العمل، فقد تكون بسبب الإشراف السيئ أو العلاقات الإنسانية السيئة أو عدم التنظيم الدقيق للعمل وموقفهم من المؤسسة ومن حجمها الذي عبروا عنه بالتضخم خاصة في مستوى الإشراف، وهذا يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للمؤسسة وبالتالي الأجر مقتطع من حساب الموظفين مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم¹

تعتبر الاستقالة أو فسخ العقد من الأسباب المؤدية إلى عدم الاستقرار الوظيفي وهي همزة قطع بين الموظف والمؤسسة وانقطاع العلاقة والصلة بينهما بسبب تقديم الموظف لاستقالته أو عن طريق انتهاء مدة العقد حيث تقوم المؤسسة بفسخ تلك العلاقة التي تربط الموظف بمؤسسته وهو ما ينتج عنه إحلال موظف مكان آخر وهو في نفس الوقت يكون مسبب في عدم حدوث استقرار وظيفي للموظف.¹

5 - التمارض:

إن التمارض يعني الإحساس بشيء غير موجود والمبالغة في التظاهر بالمرض ويعرف التمارض على أنه عملية اجتماعية والتي يمكن عن طريقها أن يبالغ الموظف في التظاهر Bellaby بمرض عادي أو مرض عضال على أنهما في طريق التشخيص أو العلاج ويقصد بالمرض العادي أنه علة مؤقتة تزعج الإنسان وتسبب له الآلام فيستجيب له بسلوكيات مختلفة في حين المرض العضال هي عملية بيولوجية قد تكون ظاهرة وحقيقية بالنسبة للصحة فتسبب له العديد من المتاعب التي تمنعه من ممارسة العديد من الأنشطة.²

¹ عبد الحي، عبد المنعم . (1984) علم الاجتماع الصناعي : د ط . الإسكندرية . المكتب الجامعي الحديث

2 بليلط ، عبد الله . (2002) التغيب الصناعي : دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير . جامعة قسنطينة .

3 مظاهر الاستقرار الوظيفي:

إن الرضا المهني يمثل قدرة الفرد على التكيف السليم مع ظروف عمله المادية كانت أو الاجتماعية ومن ثمة هذا قد يساهم في استقرار الفرد في عمله، ومن مظاهر هذا الاستقرار نجد مايلي:

"تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي للموظفين لأن الالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها وتطابق مصالحه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها مما يوجد علاقة قوية وإيجابية ودينامكية تقوم على الاقتناع بأهداف وغايات التنظيم 1 "

_ توفير متطلبات الحماية الاجتماعية والثقافية والنفسية للعاملين وذلك من خلال :

- الخدمات الاجتماعية، الثقافية كالنوادي والترفيه من خلال الرحلات وغيرها.
- الخدمات الثقافية من خلال تدريب وتعليم وتنقيف العاملين بمجالات العمل في المنظمة.
- اختيار العاملين الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.
- تصميم النظم الوظيفية التي تدعم وتعزز ترقية العاملين باستمرار وذلك بما يشبع احتياجاتهم الوظيفية

- دعم وتأييد جودة الحياة الوظيفية لمختلف العاملين في المنظمة سواء بالنسبة للعاملين أو لأسرهم.

- توفير نظم فعالة للتنمية الصحية للعاملين وأسرهـم سواء من خلال نظم العلاج الخاصة بكل منظمة أو من خلال مؤسسات وهيئات التأمين الصحي.

-تصميم وتنفيذ نظم متميزة لصرف المعاشات والمكافآت والتعويضات اللازمة لإصابة العمل أو الإحالة إلى سن التقاعد أو عند حدوث حالات الوفاة 2 "

_ ضرورة تشجيع القيم السليمة في العمل لأن نقشي هذه القيم في المؤسسة لها آثار وانعكاس قوي على أداء الفرد ومن ثمة ساعده على التثبيت بهذه المؤسسة فنجد 1

مثلا في الجزائر أي في المؤسسات العمومية الجزائرية "طول مدة الاستعمار والتخلف وسوء التسيير في المؤسسات العمومية واعتماد سياسة أبوية، اشتراكية واجتماعية كلها عوامل أدت إلى

¹ عبد الرحمان برقوق، هدي درنوني، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج) جامعة بسكرة، مجلة علوم الإنسان .

والمجتمع، العدد 13 ، ديسمبر، 2014 ، ص16

2 .سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، د/ن، د/م، 2008 ، ص404

ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل، فانتشر التسيب والتغيب والتخلف عن العمل وعدم إعطائه مكانته التي يستحقها وهو ما أدى إلى زيادة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بل إلى الأزمة التي تعرفها الجزائر حالياً، لهذا يجب إعادة النظر في القيم المهنية وتقاليده العمل وتعزيز القيم السليمة المبنية على حب العمل والاجتهاد فيه وإتقانه واحترام الوقت وتشجيع الجهد المبذول..."

ـ ارتفاع مستوى الرضا المهني الراجع إلى قلة المشاكل داخل المؤسسة نتيجة حسن العلاقات بين العمال عموماً بما في ذلك العلاقات بين العمال والمشرفين عنهم ومسؤوليهم مما تحدث هذه العلاقات من صراعات العمالية، وكذا التحلي بالانضباط بدل التغيب وقلة أو انخفاض الحوادث المهنية.

ـ إن المؤسسة المستقرة" تشكل ضمانات ومصادر استقرار نفسي وأمن اجتماعي لأفرادها إذ تساعد الجماعة أفرادها وتحرص على تلبية متطلباتهم وتعتبر أحد وسائل التنفيس عن المشاكل وبالتالي إزالة التوتر الموجود لديهم2 "

وعليه هذه النقاط كلها مجتمعة تدعم الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة وزيادة درجات الاستقرار الوظيفي ومن ثمة زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

ـالمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات : مع فسخ المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات ، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي مما يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة . وقد أشار بلاك و أكرز P-ACKERS & J-BLACK إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل.

فعلى المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون، له الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل¹.

4: محددات الاستقرار الوظيفي:

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبيا أو ايجابيا في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه.

وقد حددها فروم vroom بالعوامل الستة الآتية : الإشراف ، جماعة العمل ، محتوى العمل ، الأجر الذي يتقاضاه العامل ، فرصة الترقية ، ساعات العمل

فإذن محددات الاستقرار الوظيفي هي " : مجموعة الإشباع التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة " وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.

وبعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها ، إذ أن عدم تحقق الاستقرار وتدني درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها².

5: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي:

هناك عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها تؤثر في الاستقرار الوظيفي وفي دوران العاملين من واليها وقد أشار كل من السالم وصالح إلى ثلاثة عوامل في هذا المجال هي:

أ- العوامل الشخصية:

وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالموظف نفسه كتقدم العمر ،مدة الخدمة والمستوى الثقافي فضلا عن عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية.

¹ بن منصور رقيقة الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، ، 2013 / 2014

² الصمادي ، زياد محمد علي .الرواشدة، فراس محمد " . محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد5 عدد3، 2009
بن منصور رقيقة الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص مذكرة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر باتنة 2009

ب-العوامل التنظيمية:

وهي من أكثر العوامل تأثيرا في دوران العمل ان لم تكن أهمها لأنها تفسر طبيعة علاقة العاملين بمؤسساتهم ومنها مثلا الأجر، فرص الترقية أساليب الإشراف ، المنافع المادية وسائل الاتصال وطبيعة العلاقات بين العاملين في موقع العمل.

ج -عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته:

ومنها مثلا درجة تنوع العمل ، استقلالية العمل، التغذية العكسية عند أداء العمل ، مدى خطورة العمل ، توفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية. وقد استخدم الباحثان هذه العوامل الثلاثة كمتغيرات رئيسة للاستقرار الوظيفي في تحديد أهمية الاستقرار الوظيفي وفي قياس علاقة كل عامل من هذه العوامل الثلاثة بمستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات موضوع البحث

6:المداخل النظرية لدراسة الاستقرار الوظيفي:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من المداخل النظرية التنظيمية لمعالجة موضوع الدراسة منها النظرية الكلاسيكية نظرية العلاقات الإنسانية، النظرية الوظيفية.

أ- النظرية الكلاسيكية :ظهرت هذه النظريات بداية القرن العشرين وتطوّرت في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف التي أسهمت في تشكيلها وتتمثل في نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر، نظرية الإدارة العلمية عند تايلور، نظرية التكوين الإداري عند هنري فايول، ويتضح ذلك من خلال ما يلي: نأخذ منها

1- نظرية التكوين الإداري:

حيث حدد هنري فايول مجموعة من الخصائص والصفات التي يفترض توفرها أو بعضها في القيادات الإدارية والتي من بينها خصائص "جسمية، عقلية، خلقية، تربوية، فنية وخصائص متعلقة بدرجة الخبرة والاتزان والتجربة".

ومن المبادئ الإدارية التي نادى بها ما يلي:

1- تقسيم العمل كوسيلة لتحسين العمل.

2- وحدة الأمر كل مرؤوس يجب أن يحصل على أوامره من مصدر واحد فقط.

1جاسم رحيم عذارى م. مجبل دواي اسماعيل أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات

التعليمية مجلة العدد الثالث والثلاثون /المجلد التاسع/ تموز / 2013

- 3- الضبط والربط من خلال الثواب والعقاب.
- 4- السلطة حق في إصدار الأوامر والمساءلة.
- 5- وحدة التوجيه يجب أن يوجه التنظيم نحو هدف واحد أو مشترك.
- 6- تعويض العاملين دفع أجور العاملين (تعويضاً مناسباً) .
- 7- تفضيل المصلحة العامة محل المصلحة الشخصية الفردية أي عند تعارض مصلحة المنظمة مع مصالح الأفراد تعطى الأولوية لمصلحة المنظمة.
- 8- المركزية ودرجتها تتوقف على طبيعة التنظيم الذي يعمل فيه المدير .
- 9- التدرج الرئاسي.
- 10- العدالة أي المعاملة العادلة لجميع العاملين.
- 11- النظام ويقصد به أن يوجد مكان لكل شيء أو أن يوضع كل شيء في مكانه الصحيح (الشيء الأفراد أو المواد الخام أو الأدوات...الخ).
- 12- . الاستقرار والمقصود به الإبقاء على العمالة ذوي المهارات أو الإنتاجية المرتفعة.
- 13- المبادأة أي تشجيع محاولات الابتكار والتجديد وأي أفكار جديدة يقدمها المرؤوسون.
- 14- التعاون 1 " .

ومن خلال عرض المبادئ التي جاء بها فايول نجد أنها كلها تقريباً تسعى جاهدة لتوفير وتهيئة البيئة الداخلية للفرد الموظف من أجل ضمان بقاءه واستمراره، بالإضافة إلى ذلك فقد أفرّد عنصر الاستقرار على حدى من أجل توضيحه أكثر 1.

ب نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو) :

يقصد بالعلاقات الإنسانية حسب تعريف كيث د يفز " مجموعة الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت " ..وهو نتاج تجارب أجريت في مصانع هاوثورن من طرف التون مايو وزملائه، والتي من خلالها أكدوا أن الزيادة في الإنتاج تأتي نتيجة للحوار وتحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة وعمالها 2.

وعلى النقيض من أفكار النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية

¹المرجع السابق مدخل مفاهيمي حول القيم الاجتماعية

2 عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط1 بيروت لبنان 2006

هي التعاون وليس التنافس . وبناءاً عليه انعكست هذه النظرة على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرة العلاقات الإنسانية.

و يمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في ما يلي 1:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما أدى إلى الملل.
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

- على الإدارة أن تؤخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحساب عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين 1

ج: النظرية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية السوسيولوجية على مجموعة من المسلمات والأقوال التي يمكن تطبيقها على المؤسسات ، فما من تنظيم اجتماعي إلا و يسعى إلى تحقيق التضامن والاستقرار والتوازن و الثبات في التنظيمات لهذا نجد النظرية الوظيفية" تسعى للحفاظ على التوازن الدائم للبناء الاجتماعي داخل التنظيمات ولا تكثر بضرورة التغيير ونشوب الصراع والحركة التي ترفض السكون والثبات، فهذه النظرية ترفع من شأن قيم التساند والتناغم من أجل تحقيق التضامن والتماسك بين سائر الأنساق والنظم والعلاقات السائدة في البناء الاجتماعي 2"

1- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص. 35....

عزاوي حمزة ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة 2018-2019

1حسبن صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض - وتقوم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 العدد الثالث+الرابع 2011 ، ص338

2 . اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1 ، القاهرة، 1994 ، ص38

بتصرف.. سلاوي حليلة العوامل السوسيوتنظيمية للاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات والمناجيات والاتصال جامعة أحمد دراية أدرار 2015_2016

فقد نادت المدرسة الوظيفية بالحفاظ على متانة البناء الاجتماعي وتماسكه من خلال القبول بحديثات الواقع والقيام بالأدوار الاجتماعية وفق المنظومة المعيارية والقيمة التي تحدد الواجبات والحقوق وعلى العامل أن يقوم بمهمته على أكمل وجه مطلوب حتى يكون مستوى أدائه مرتفعاً لهذا نجد هذه النظرية الوظيفية لم تهتم بظروف العمال النفسية والاجتماعية والاقتصادية وغير ذلك فهي تدعو العمال إلى الخضوع للسلطة وكذا الالتزام بالقوانين الموضوعة التي تحافظ على توازن التنظيم الاجتماعي واستقراره، ومن أبرز رواد النظرية الوظيفية تالكوت بارسونز الذي حدد وظائف الأنساق التنظيمية وهي:

- 1- التكيف مع الظروف المحيطة بالنسق □
- 2- الكمون Latency.
- 3- تحقيق الهدف Goal Attainment.
- 4- التكاملية Integration بين

المكونات الفرعية للنسق الأكبر

ومن ثمة قد حدد بارسونز متطلبات الأساسية التي من شأنها الحفاظ على استقرار النسق التنظيمي وضمان استمراره، غير أنه يهملنا فيها عنصران باعتبارنا نركز دراستنا على البيئة الداخلية وهما تحقيق الهدف والتكامل، إذ يمثل تحقيق الهدف " تلك الوظيفية التي من خلالها يتم استغلال كل الإمكانيات التنظيمية من أجل تحقيق أهداف النسق أما التكامل فيقصد به تحقيق التكامل تلك الوظيفية التي يتم من خلالها تكامل وترابط العلاقات بين الوحدات التي يحويها النسق وخاصة العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية للتنظيم "

كما نجد روبرت مرتون انطلق من مفاهيم منها الوظيفية الظاهرة مقابل الوظيفة الكامنة وتتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به كل نسق اجتماعي الواجبات والالتزامات، أما الوظيفة المستترة فهي الوظائف غير المتوقعة أو غير المرغوب بها في النسق بل توجد بشكل ضمني وهذا ما نستشفه من خلال التنظيمات.

خلاصة:

لا يعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية مؤسسة ، فلا توجد مؤسسة ناجحة إلا وكان للاستقرار الوظيفي دور فيها.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الاستقرار الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للعمال والمؤسسة وذلك باعتباره حافز من الحوافز التي يجب توفرها والاهتمام بها في بيئة العمل لما له من تأثير على أداء الأفراد وشعورهم بالارتياح في مكان عملهم والأمان وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة, ولا يتحقق الاستقرار إلا إذا توافرت وتضافرت مجموعة العوامل التي تعتبر ضرورية لتحقيق الأهداف التي ترسمها المؤسسة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولا : تحديد مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال الزماني

3-المجال البشري

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثا: مجتمع وعينة في الدراسة

رابعا : أدوات جمع البيانات

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض المفاهيم النظرية حول متغيرات الدراسة، والوقوف على مدى صحة تحقق فرضيات الدراسة والإجابة على السؤال الرئيسي ، وقع إختيارنا على شركة مطاحن الواحات رياض سطيف بتقريت لإجراء دراستنا الميدانية للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة موضوع الدراسة وتعميمها على المجتمع الأصلي، حيث قمنا باعتماد الخطوات المنهجية المتعارف عليها في البحوث العلمية، من خلال ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية ومنهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي حصلنا عليها من الميدان، ويعتبر الجانب الميداني تدعيم للجانب النظري ، فأهمية البحث الاجتماعي لا تكتمل إلا بربطه بواقع معين وذلك من خلال خطوات وإجراءات منهجية.

أولاً : تحديد مجالات الدراسة:

هو الحيز الذي تقام فيه الدراسة والإطار البشري الذي يتم من خلاله معرفة الأشخاص الذين سيتم التعامل معهم وكذا الإطار الزمني الذي يمثل الفترة المستغرقة في إجراء الدراسة، الأمر الذي يزيد من وضوح تلك البحوث الاجتماعية ودقة نتائجها، ومنه يمكن القول أن لكل بحث اجتماعي مجالات خاصة به تكون بحاجة إلى التعريف بها بشكل دقيق ومحكم، وعليه تم تحديد مجالات دراستنا في ثلاث مجالات هي " المجال المكاني "، " المجال الزمني "، " المجال البشري. "

01/المجال المكاني: ونقصد به المجال الذي تمت فيه الدراسة الميدانية وقد وقع اختيارنا على مؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف تقرت.

1-1- تعريف المؤسسة محل الدراسة:

1-1) نشأة الوحدة وتطورها :

من أجل تخفيف العبء و ضغط الطلب المتزايد على وحدة الرياض سطيف على مادتي السميد و الدقيق بنوعيه العادي و الممتاز والمنتجات الأخرى عليه فقد أنشأت وحدة مطاحن الواحات بمدينة تقرت طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 1980/11/30 وأصبحت فرعاً تابعاً إلى المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية للحبوب و مشتقاتها *الرياض سطيف*، و تم إنجازها من طرف مؤسسة سويسرية * BUHLER * مع مساهمة إدارات جزائرية، وقد استهلّت نشاطها في 1983/05/27 برأس مال يقدر بـ : 100.000.000 دج، وهذا قبل أن تقسم المؤسسة الأم وتعطى مؤسسة مطاحن الواحات الاستقلالية حيث قدر رأس مالها بـ : 261.000.000 دج في سنة 1998 وتبعاً لذلك ازداد رأس مالها في سنة 2011 إلى 761.320.000 دج وهذا بعد ارتفاع الدائم للحصص العينية المقدمة في الاستثمارات الحاصلة . فهي تعتبر الوحدة حالياً لمؤسسة صناعية تجارية تابعة لمجمع الرياض سطيف . وتعتبر مؤسسة مطاحن الواحات *تقرت* واحدة من أصل سبع مؤسسات يملكها مجمع الرياض سطيف وهذا من الناحية التقنية ،ومن الناحية الإنتاجية فيمثل إنتاج المؤسسة في مادتي السميد و الدقيق بنوعيه العادي و الممتاز بإضافة إلى نخالة (الأغنام) حيث يتم تحويل ما يقدر بـ :

_ 1500 قنطار يوميا من القمح الصلب إلى السميد.

_ 1500 قنطار يوميا من القمح اللين إلى الفرينة.

إلى ما يعادل 3000 قنطار يوميا بعدما كانت 2000 قنطار في اليوم قبل إعادة التجهيز في عام 1998, وقد قدرت نسبة التخزين في المؤسسة ب :

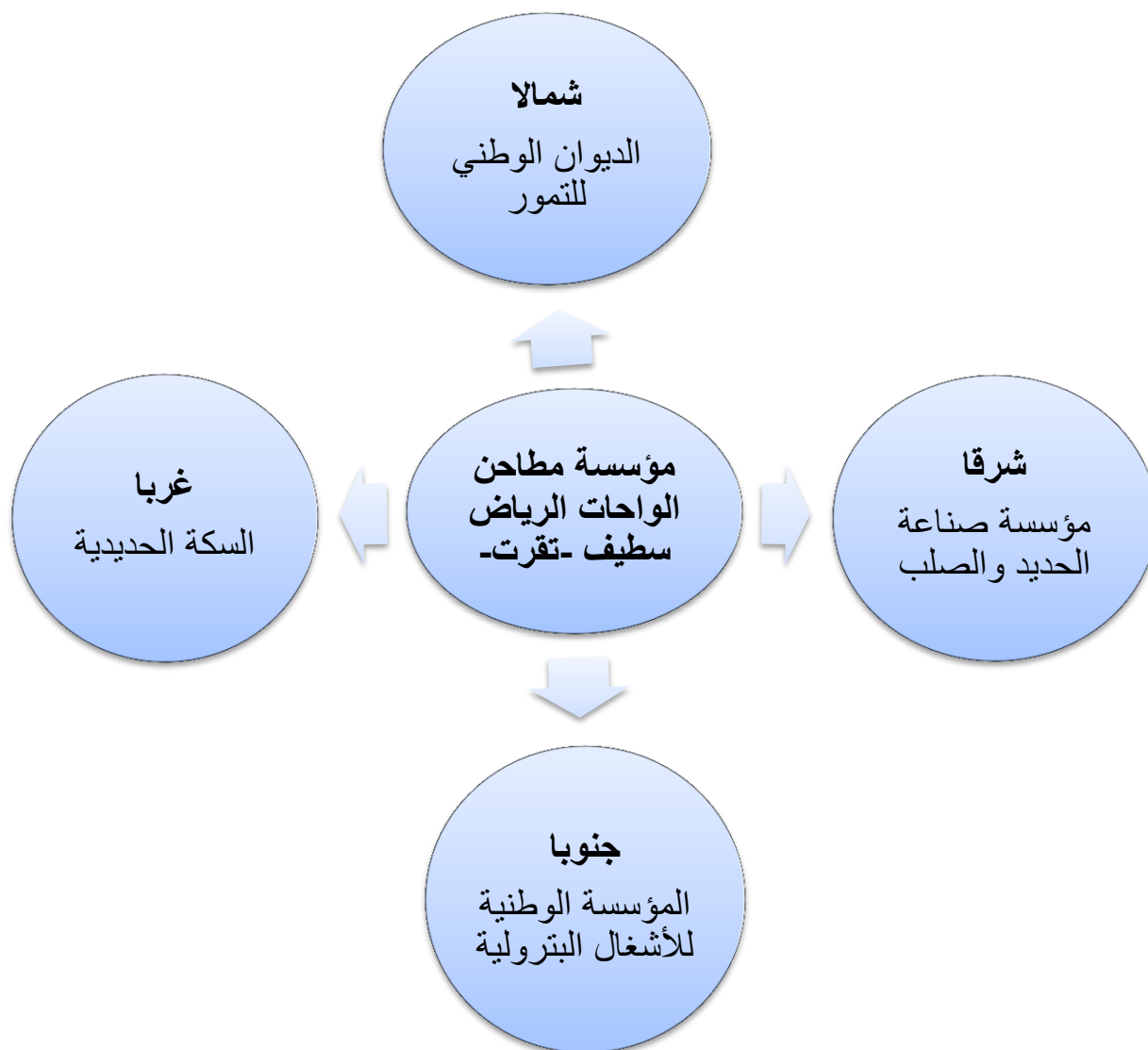
155.000 قنطار منها, 125.000 مادة أولية و 30.000 مادة منتجة بالإضافة إلى ذلك يتم توزيع منتج الوحدة إلى مراكز البيع التابع لها.

1-2 نقاط البيع: تتبع مؤسسة مطاحن الواحات (08) مراكز للبيع وهي:
تقرت_ حاسي مسعود_ ورقلة_ جامعة_ المغير_ الدبداب_ الوادي_ وإليزي.

1-3 الموقع الجغرافي :

تقع وحدة مطاحن الواحات بمدينة تقرت بالمنطقة الصناعية لمدينة تقرت , يحدها شمالا الديوان الوطني للتمور , وشرقا مؤسسة صناعة الحديد والصلب ومن الغرب السكة الحديدية , ومن الجنوب المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية .

تقدر مساحتها الإجمالية ب : 61833.50 م², ومساحة بناياتها ب : 9356.64 م² وهذا من الناحية التقنية .



02/ المجال الزمني:

ويقصد بها المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الواحات ، حيث دامت المدة قرابة الشهرين من 2022/04/13 إلى 2022/06/06 عبر مراحل كالتالي:

- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساسا جوهريا لبناء البحث كله إذ تهدف الى التعرف على المجتمع وموقع الدراسة، وكوننا نجهل معطيات ميدانية عن واقع المؤسسة .قمنا بهذه الخطوة للتعرف أكثر عن المؤسسة موضوع الدراسة ،وجمع معلومات عنها.

فقد بدأت هذه المرحلة بالاتصال بإدارة مؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف تقرت بتاريخ 2022/04/13 حيث تعرفنا عن المسؤول عن قسم المستخدمين وتحدثنا إليه عن دراستنا الحالية والذي أبدى تفهما في تقديم المعلومات وكل التسهيلات اللازمة،

- زيارة أخرى بتاريخ 2022/04/19 لاستلام الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكل ما يتعلق بمؤسسة ميدان البحث.

03 /المجال البشري:

يبلغ عدد العمال و الموظفين حاليا في المؤسسة 114 عاملين مقسمين كمايلي :

_ 83 دائمين.

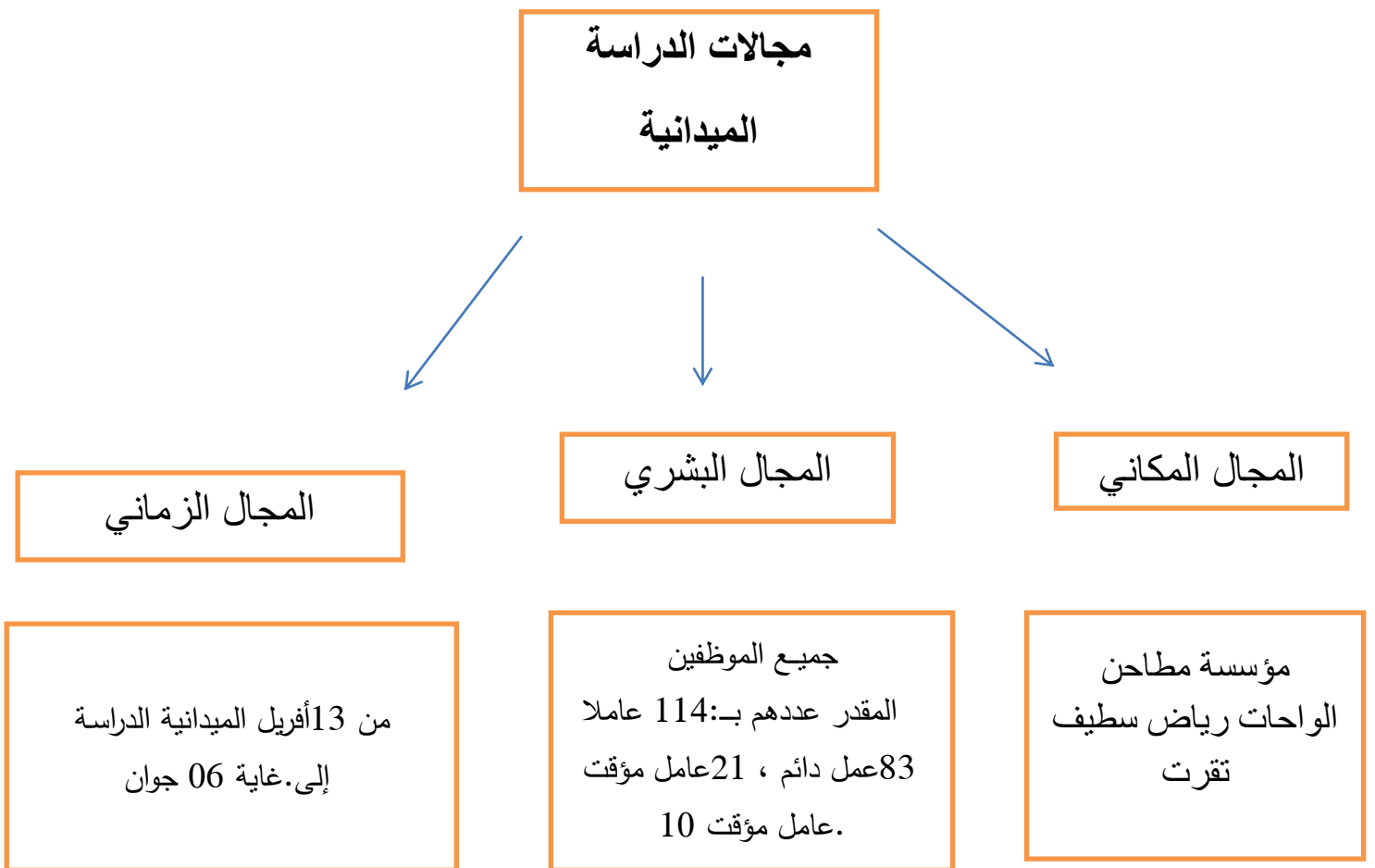
_ 21 مؤقتين.

_ 10 متمهن.

جدول رقم (02) يمثل توزيع عمال مؤسسة مطاحن رياض سطيف

العمال	العدد	النسبة المئوية
عمال دائمين	83	72.81%
عمال مؤقتين	21	18.42%
عمال متمهين	10	8.77%
المجموع	114	100%

المصدر: (مطاحن الواحات الرياض سطيف)



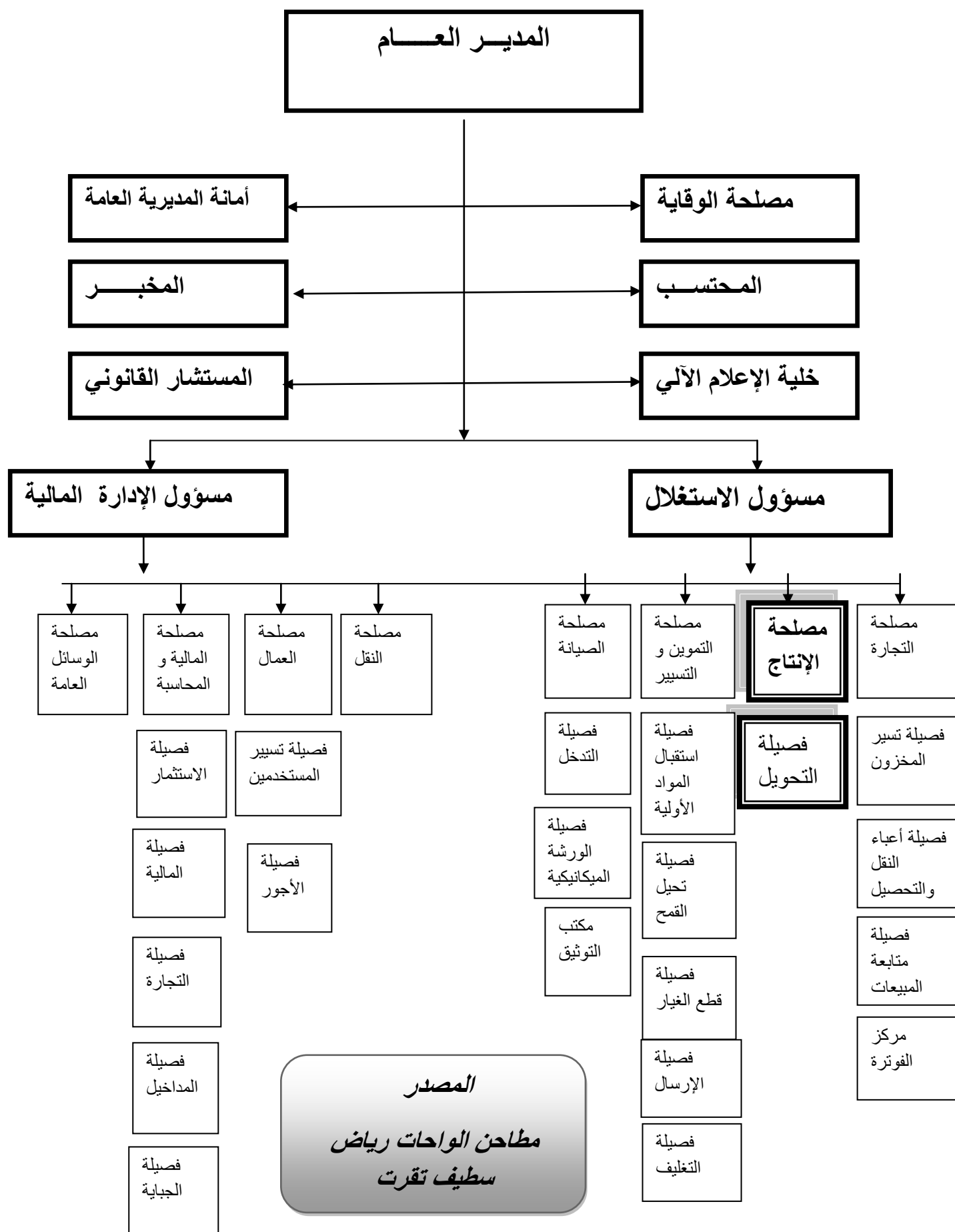
الشكل رقم (03) : يحدد مجالات الدراسة الميدانية

الفرع الثاني :دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولا :الشكل الهيكل التنظيمي

يتمثل الهيكل التنظيمي في تصميم يوضع من طرف المؤسسة من اجل التحكم وتحديد المسؤوليات، كأى مؤسسة لتحقيق أهدافها وتلبي حاجياتها، ومنها مؤسسة مطاحن الواحات التي وضعت هذا المخطط حسب طبيعة نشاطها.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الواحات:



ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للوحدة :

الهيكل التنظيمي للوحدة يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج وهو يسهل عملية توزيع المهام والسير الحسن لعملية الإنتاج.

● المدير العام: تعتبر المحرك الرئيسي للوحدة يترأسها الرئيس المدير العام وله مهام عديدة منها :

- المحافظة على السير الحسن للوحدة.

- السعي لتحقيق الأهداف المسطرة والمتفق عليها.

● أمانة المديرية: ويتجلى دورها في :

- المحافظة على أسرار الوحدة و تسجيل وتنظيم البريد الصادر والوارد .

- تنظيم الاجتماعات التي يعقدها المدير سواء مع إطارات الوحدة أو العملاء.

- تلعب دور الوسيط بين الإدارة والأطراف الأخرى.

● مصلحة الوقاية والأمن: تلعب هذه المصلحة دورا هاما في الحفاظ على الأمن داخل الوحدة وذلك

بتوفير كل مقياس السلامة والأمن وتقديم الإسعافات الأولية في حالة حوادث العمل ,وكذلك توفير المحيط الملائم للعمل.

● المحتسب: يقوم المكلف بهذا المكتب بمراقبة مدى تطبيق المصالح للمناهج المسطرة لها.

● المخبر: يتم على مستواه مراقبة نوعية المواد الأولية وكذا المنتجات النهائية وذلك بتحليل عينات من هذه الأخيرة.

● المستشار القانوني: تهتم هذه المصلحة بمتابعة وحل النزاعات الخارجية وكذا دراسة مختلف القضايا بين الوحدة والمتعاملين معها.

● خلية الإعلام الآلي: تقوم بطباعة كل الأوراق والمعلومات المقدمة من مختلف المصالح وجعلها في شكل وثائق رسمية وإعداد جداول البيانات وطباعة ملفات التوقعات السنوية وملفات المبيعات المحققة السنوية والكشوف اليومية والشهرية والسنوية لكل المصالح و إعداد برامج تسيير في الكمبيوتر.

- مسؤول الإدارة والمالية: يشرف على تسيير الشؤون المالية للمؤسسة وهو مسؤول أمام المدير العام بإعداد تقارير يومية وشهرية وسنوية حول الوضعية المالية للمؤسسة تكون في شكل ميزانيات كما يعمل على إعداد الملفات التي تقدم للضرائب وهو يشرف على تسيير المصالح التالية:
- مصلحة الوسائل العامة: وهي تشرف على تسيير حظيرة السيارات المستعملة للمهام الإدارية وتشرف على التجهيزات المكتبية وأعمال التنظيف والتنظيم.....الخ, ومن مهامه :

- تسديد رسوم الهاتف ,الكهرباء .

- التكفل بنقل العمال والترميم .

- مسؤول على العتاد التجاري.

- مصلحة المالية و المحاسبة: حيث يقوم رئيس هذه المصلحة بإمضاء الشكات وتحمل أتعاب الشراء واستقبال أرباح البيع و الأوراق الواردة من البنك ومن مهامه:

- متابعة مداخل المبيعات عبر شبكة التوزيع.

- متابعة مستحقات المؤسسة اتجاه مختلف الزبائن(شركات وخواص).

ولها الفصائل التالية: فصيلة الاستثمار ,فصيلة المالية ,فصيلة التجارية ,فصيلة المداخل ,فصيلة الجباية.

- مصلحة العمال: و تقوم هذه الأخيرة بكل المهام التي تتعلق بالعمال المتواجدين بالوحدة , وتمتلك ملفات خاصة بجميع المستخدمين على مستوى الوحدة , كما توجد بهذه المصلحة مراسلة اجتماعية تتكفل بشؤون العمال الاجتماعية ومن مهامها:

- متابعة القضايا الاجتماعية المتعلقة بالعمال كما تتولى مسؤولية الإشراف على القطاع الصحي التابع للمؤسسة.

- كما تتعامل هذه المصلحة مع كل مصالح المؤسسة ويتم تعاملها بشكل مباشر مع:

مصلحة الإنتاج , مصلحة المالية والمحاسبة , مصلحة الوسائل العامة:

- مصلحة النقل: وتتكفل هذه المصلحة بنقل العمال والموظفين من وإلى الوحدة أو مهام أخرى وكذلك نقل المنتجات إلى مراكز ونقاط البيع.
- مسؤول الاستغلال: يقوم بالإشراف على تسيير عملية الشراء المادة الأولية ومستلزمات التعبئة وتوفير الظروف الملائمة للتخزين للمادة الأولية و المنتج النهائي وتحديد قوائم للكميات الداخلية والخارجية من المخازن وهو يشرف على المصالح التالية:
- مصلحة الصيانة: تتمثل مهمة هذه المصلحة في صيانة الوحدة المختلفة أنواعها ك يقوم العمال الساهرين على هذا العمل بتوقيف الآلات لكي لا تتجاوز المدة القصوى الخاصة بعملها بأمر من رئيس المصلحة وتنقسم عملية الصيانة إلى قسمين: الصيانة الوقائية ,صيانة التصنيع.

ولها الفصائل التالية: فصيلة التدخل , فصيلة الورشة الميكانيكية , مكتب التوثيق.

- مصلحة التموين والتسيير المخزون: تعتبر مصلحة التموين أهم مصلحة في الوحدة حيث تقوم بتموين كل مصالح وفروع المؤسسة حسب تخصصها ,كما تتسق بينهما من حيث الحاجيات.

ولها الفصائل التالية: فصيلة استقبال المواد الأولية , فصيلة قطع الغيار , فصيلة تحليل القمح , فصيلة التغليف , فصيلة الإرسال.

- مصلحة التجارة: تقوم هذه المصلحة بالتكفل بمبيعات المؤسسة من مواد المنتجة وفضلات غريلة وهذا عن طريق اتصالها المباشر والدائم بنقاط البيع, مراكز التوزيع التابع لها. ولها الفصائل التالية: فصيلة تسيير المخزون , فصيلة أعباء النقل والتحصيل , فصيلة متابعة المبيعات , مركز الفاتورة.
- مصلحة المالية و المحاسبة: حيث يقوم رئيس هذه المصلحة بإمضاء الشكات وتحمل أتعاب الشراء واستقبال أرباح البيع و الأوراق الواردة من البنك ومن مهامه:

- متابعة مداخل المبيعات عبر شبكة التوزيع.

- متابعة مستحقات المؤسسة اتجاه مختلف الزبائن (شركات وخواص).

ولها الفصائل التالية: فصيلة الاستثمار ، فصيلة المالية ، فصيلة التجارية ، فصيلة المداخل ، فصيلة الجباية.

• مصلحة العمال: و تقوم هذه الأخيرة بكل المهام التي تتعلق بالعمال المتواجدين بالوحدة ، وتمتلك ملفات خاصة بجميع المستخدمين على مستوى الوحدة ، كما توجد بهذه المصلحة مراسلة اجتماعية تتكفل بشؤون العمال الاجتماعية ومن مهامها:

- متابعة القضايا الاجتماعية المتعلقة بالعمال كما تتولى مسؤولية الإشراف على القطاع الصحي التابع للمؤسسة.

- كما تتعامل هذه المصلحة مع كل مصالح المؤسسة ويتم التعاملها بشكل مباشر مع:

مصلحة الإنتاج، مصلحة المالية والمحاسبة ، مصلحة الوسائل العامة.

ولها الفصائل التالية: فصيلة تسيير المستخدمين ، فصيلة الأجور.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل دراسة وتحليل أبعاد، وجوانب، وأسباب، ونتائج الدراسة وللإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات المقترحة فإنها يتطلب منا منهجا مليئا للدراسة الميدانية، ومما لاشك فيه أن نوع الدراسة وأهدافها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أية دراسة علمية ويعرف المنهج " بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثير بها موضوع البحث"¹

وللإشارة فإن اختيار الباحث لمنهج الدراسة لا يكون صدفة وليس له الحرية في ذلك فطبيعة موضوع الدراسة تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب. فانطلاقا من طبيعة الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الحالية وأسئلتها التي نحاول الوصول إلى إجابات عنها فقد أستخدمنا المنهج الوصفي وذلك لمجموعة من الاعتبارات والأسباب. والتي من بينها طبيعة موضوعنا الذي هو "دور التمكين التنظيمي في إحداث الإستقرار الوظيفي" يفرض علينا استخدام المنهج الوصفي ، الذي اعتمدنا في تطبيقه على المسح بالعينة ، خلافا للمسح الشامل الذي يتطلب وقتا أطول وجهدا

الحديث، الإسكندرية 82 ص 77. الجامعي المكتب الإجراءات، و والمنهج التصميم العلمي، البحث: الكريم عبد الغريب محمد¹

أكبر، إضافة إلى ذلك فإن المنهج الوصفي لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة بل إلى كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة وتفسيرها ومحاولة الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع و تطويره .

ثالثا: مجتمع وعينة في الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف بتقريت والذي بلغ عددهم (114) عاملا، موزعين على مختلف المصالح تم اختيارهم بطريقة عشوائية والتي كانت مكونة من (32) عامل ، مأخوذة من أصل (114) عامل بالمؤسسة ، هو ما نسبته حوالي 25 % من كل طبقات العمال تم توزيع الاستبيان عليهم

$$\frac{83 \times 25}{100} = 20.75\% \approx 23 \quad \text{العمال الدائمون}$$

$$\frac{21 \times 25}{100} = 5.25\% \approx 6 \quad \text{العمال المؤقتين}$$

$$\frac{10 \times 25}{100} = 2.5\% \approx 3 \quad \text{العمال المتمهين}$$

رابعا : أدوات جمع البيانات

بعدما تم تحديد مجتمع البحث وتحديد العينة التي تمثلها ، تتمثل الخطوة الموالية من خطوات البحث العلمي في عملية اختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات، حيث تعتبر الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم ، وتكمن أهميتها في فعاليتها ودقتها في جمع المادة العلمية، حيث أن جميع نتائج الدراسة تتوقف على مصداقية وسلامة المادة المجمعة، وكما هو معروف فالوسائل متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية لكنها تتحدد تبعا لطبيعة العينة وطبيعة موضوع البحث والمنهج المستخدم وأيضا لطبيعة فرضيات الدراسة، واستنادا على ما سبق ، ومن هذا المنطلق تم الاستعانة بالملاحظة المباشرة، المقابلة ، استمارة الاستبيان، وهذا بغية الإلمام بجوانب موضوع البحث.

1-الملاحظة:

هي إحدى أدوات البحث العلمي التي استخدمها الإنسان منذ القدم وهي عبارة عن جهد عقلي وحسي وعقلي يقوم به الباحث لمراقبة سلوك ما أو ظاهرة معينة ، وتعد الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة علمية ، كما أنها لا تتطلب من الباحث جهدا كبيرا ولكنها تعتمد على مدى خبرته ومهارته ، و تتميز بكثرة ما ينتج عنها من بيانات ومعلومات حيث تمكن الباحث من الحصول على قدر كبير من المعلومات من خلال إجرائها، لهذا تعتبر الملاحظة أهم وسيلة من وسائل جمع البيانات .

أما بخصوص دراستنا فاعتمدنا على الملاحظة كأداة لجمع المعلومات الميدانية من خلال:

- التعرف من خلال الدراسة الاستطلاعية على مختلف المصالح والمكاتب وفروع المؤسسة
- التعرف على الظروف التي يعمل بها العمال وكيفية سير العملية الإنتاجية عن قرب.
- مكنتنا الملاحظة من معرفة التغيرات التي تطرأ على المبحوثين ، وردة فعلهم أثناء الإجابة على الاستبيان أو أثناء إجراء المقابلة .
- الوقوف عن قرب على نوعية العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة من خلال علاقة العمال مع بعضهم أو مع المشرفين .

2-المقابلة:

المقابلة هي حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة، وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص ،وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والادراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي أو الحاضر¹ . وقد اعتمدنا على أداة المقابلة من أجل مساعدة المبحوثين على توضيح وشرح موضوع بحثنا " التمكين التنظيمي ودوره في إحداث الاستقرار الوظيفي " من أجل أن يحس العمال بأهمية مشاركتهم، وطمأنتهم بأن الهدف من المقابلة هو علمي بحث ويتمكنوا من الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل صدق.

أما بخصوص دراستنا فاعتمدنا على المقابلة في تحليل ردود أفعال المبحوثين من بعض المظاهر المعاشة، وفهم مواقفهم من الزملاء والإدارة في إطار علاقات العمل كذلك استعملنا المقابلة مع بعض المبحوثين الذين وجدوا صعوبة في فهم بعض الأسئلة، السائدة بمؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف بتقريت.

¹ محمد على محمد :مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة ب ط، 1983 ، ص336

أثناء إجراء الدراسة الميدانية استطعنا مقابلة مجموعة من العمال

المقابلة الأولى: مع إطار بمكتب المستخدمين بتاريخ: 25/05/2022

يبلغ من العمر 38 سنة ,المستوى جامعي ومن خلال الإجابات الناتجة عن هذه المقابلة تبين أن توافر أسلوب التمكين في المؤسسة نسبي ويتمثل من خلال طرح أفكار بما أن القرار الأخير يرجع للمدير، أما من حيث مشاركة العاملين على أرض الواقع وتوسيع مهامهم فهي على حساب الموقف فمثلا أثناء أزمة السמיד كل العمال ينزلون للميدان بمختلف مناصبهم. بخصوص مدى توافر درجة الثقة بين الرئيس والمرؤوس فهي ثقة كبيرة ,أما عن الرضى الوظيفي فهو جيد إلى حد كبير مما يؤدي إلى استقرار العمال .

المقابلة الثانية: بتاريخ 25/05/2022 مع إطار بمستوى جامعي بمصلحة الاستغلال يبلغ من العمر 34 سنة , من خلال إجاباته على الأسئلة تبين أن أسلوب التمكين في المؤسسة متوافر بشكل كبير , بخصوص مشاركة العاملين على أرض الواقع تتم من خلال طرح أفكار جديدة تخص العمل, أما بخصوص الرضى الوظيفي فهو متوسط , أما الثقة بين الرئيس والمرؤوس فهي جيدة إلى حد كبير .

3-الاستبيان : للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة كإثبات صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية ، فقد تم الاعتماد في دراستنا الميدانية على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة، ويرجع ذلك إلى ما يقدمه من اختصار للجهد والوقت وسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية .

"فالاستمارة هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة معينة " 1

حيث تم تصميم وبناء الاستبيان بناء على الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.والاستمارة من حيث طرح الأسئلة نوعان مغلقة ومفتوحة وقد تم الاعتماد على الاستمارة ذات الأسئلة المغلقة بإتباع الخطوات التالية في إعدادها:

أولاً: مراحل تصميم الاستبيان:

1-/- **مرحلة التصميم :** وهي الخطوة الأولى في عملية إعداد الاستبيان ، حيث تمت بالاستعانة بالدراسات السابقة التي تطرقت إلى التمكين التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي بالإضافة لبعض المراجع السابقة، ومن خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة تمت صياغة مجموعة من الأسئلة مع الأخذ بالاعتبار إشكالية وفرضيات البحث مع مراعاة ما يلي:

❖ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل.

❖ تفادي الأخطاء الإملائية كي تكون لغة سليمة؛

❖ ترتيب الأسئلة وربطها بأهداف الدراسة.

2-/- **مرحلة إعادة التصميم:**

بعد اكتمال تصميم استمارة الاستبيان تم عرضها على بعض الأساتذة المحكمين للاستفادة من توجيهاتهم أجل التأكد من صحة وبناء الاستمارة من حيث دقة وصياغة الأسئلة وصحة العبارات ووضوحها. وبناء على آرائهم تم ضبط وتعديل عبارات الاستبيان.

3-/- **مرحلة التصميم النهائي:**

بعد الأخذ بعين الاعتبار الآراء والملاحظات الموجهة من طرف أساتذة التحكيم كإجراء بعض التعديلات تم الوصول إلى تصميم الاستبيان بشكل نهائي، ولقد قمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة عن طريق التسليم كالاستلام المباشر لأفراد العينة بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الزملاء¹.

ثانيا: محتوى الاستبيان:

تضمن الاستبيان مقدمة لتقديم موضوع الدراسة، كالتعريف بهدفها الأكاديمي كالتشجيع على المشاركة، لذلك تم تقديم الدراسة على أساس أنها في إطار أكاديمي، كما ذكرنا أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحظى بالسرية التامة كما تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تتضمن استمارة الاستبيان (32) سؤالاً.

1 زرواتي رشيد (2008) تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ط:3 الجزائر. دار هومة للنشر والتوزيع.

الفصل الخامس

تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

تمهيد:

أولاً : تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة

1 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

ثانياً : مناقشة نتائج المحور الثالث

قراءة سوسيولوجية للفرضية العامة

الخلاصة

التوصيات

تمهيد:

بعدما تم شرح الخطوات المنهجية التي اتبعناها في مجال دراستنا الميدانية، سنحاول في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات، بعدما تم تحويلها إلى صيغة (SPSS) ونسعى لمناقشة هذه النتائج في ظل فرضيات الدراسة التي سطرت كمبتغى، لنتمكن من إخراجها من نتائج تحمل الإجابة على مشكلة البحث.

أولاً : تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة
المحور الأول : البيانات الشخصية

جدول رقم(03): يوضح جنس المبحوثين

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	24	75,00%
أنثى	8	25,00%
المجموع	32	100,00%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من المبحوثين هي من جنس الذكور بنسبة 75.00 % من مجموع المبحوثين، مقابل 25 % فقط بالنسبة للإناث.

هناك فارق كبير بين العنصرين في الإقبال على هذه المؤسسة إذ تعكس لنا نتائج الجدول الإقبال الهائل للعنصر الذكوري على العمل بهذا القطاع المؤسساتي عموماً، وبمنطقة تفرقت على وجه الخصوص والسبب في ذلك ربما راجع إلى أن الموقع الجغرافي للمؤسسة أين لا تعطى للنساء الفرصة للوصول إلى مركز العمل بسهولة وفي منطقة مجالات عمل المرأة محصور في بعض القطاعات فقط.

جدول رقم(04) : يوضح سن المبحوثين

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 25-35 سنة	14	43,75%
من 36-45 سنة	16	50,00%
من 46-55 سنة	1	3,13%
أكبر من 55 سنة	1	3,13%
المجموع	32	100,00%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين تركزت أعمارهم على مستوى الفئة الثانية أي ما بين (36-45) سنة بنسبة 50% أي النصف من مجموع الإجابات، تليها نسبة 43,75% من مجموع الإجابات تتراوح أعمارهم بين (25-35) سنة، مقابل 3.13% من مجموع الإجابات تتراوح أعمارهم بين (46-55) وأكبر من 55 سنة وهم بنسبة قليلة جدا في المؤسسة وهذا يعود في أغلب الأحيان في هذا السن يحول العامل على سن التقاعد.

استنتج من قراءة لهذا الجدول أننا أمام عينة تتمركز أعمار أفرادها بين (36 - 45) وهنا يتمركز سن إدارات المؤسسة ، مثلما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لأعمار المبحوثين، تليها (25-35) هم من فئة الشباب وهنا الفارق ليس كبير بين الفئتين، وعليه فإن هذه المؤسسة تحظى بعمال مهمين جدا لأنهم في مرحلة العطاء نتيجة النضج المهني والقوة البدنية والعقلية والرزانة، وأنهم بعيدين عن سن التقاعد.

نستنتج هذا ما ينعكس على موضوعنا التمكين الإداري والاستقرار الوظيفي بالإيجاب وهذا ما رأيناه في أغلب الإجابات أنها مؤسسة ممكنة إداريا.

جدول رقم (05): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0,00%
متوسط	2	6,25%
ثانوي	9	28,13%
تكوين مهني	7	21,88%
جامعي	14	43,75%
المجموع	32	100,00%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 43.75% من مجموع إجابات المبحوثين، مقابل 28.13% ذو مستوى ثانوي وهو الطور الذي يسبق الجامعة في التعليم، و 88.21% تكوين مهني و تليه 6,25% ذو مستوى متوسط وفي الأخير 0,0% مستوى ابتدائي.

ونستنتج من قراءتنا لهذا الجدول أننا أمام عينة غالبية أفرادها من مستوى جامعي وضعيفة جدا للمستوى المتوسط و تنعدم للمستوى الابتدائي أي تنعدم الأمية وهذا ما تطمح إليه الدولة ، وكذلك بعض الموظفين خريجي معاهد التكوين لكي تتيح لهم قوانين الوظيفة العمومي الجزائري التوظيف .

كما تتميز أيضا بتنوع المستوي التعليمية وهذا ما يشجع هذه الفئات على الاستقرار في العمل. وهو ما يعكس سياسة التوظيف التي تفرض مستويات ومؤهلات علمية بعينها لالتحاق بكل رتبة من الرتب على مستوى التدرج الهرمي للمؤسسة.

جدول رقم (06): يوضح سنوات الخبرة للمبحوثين

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل 5 سنوات	10	31,25%
من 5 -- 10 سنوات	13	40,63%
من 11-15 سنة	6	18,75%
أكثر من 15 سنة	3	9,38%
المجموع	32	100,00%

من خلال الجدول رقم (06)، يمكن القول أن فئة العمال ذات الخبرة المهنية بين 5 سنوات و 10 سنوات هي الأغلب إذ بلغت نسبة 40% و هم العمال الدائمين في المنصب، وتليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 31%، و فئة (11-15) سنة بلغت نسبتها 18%، تقابلها من تفوق أقدميتهم في العمل أكثر من 15 سنة وبأقل نسبة 9% في الجدول.

استنتج من خلال الجدول أن النسبة الغالبة من المبحوثين تنحصر مدة أقدميتهم بالعمل في الفئتين الأولى والثانية فهي خبرة مهنية مقبولة ؛ وهي تمثل 10 سنوات، مما يوفر للشركة وجود أيادي عاملة مؤهلة وذات خبرة وخاصة إدارات المؤسسة ، ومن قراءتنا لهذا الجدول أننا أمام عينة تتنوع فيها أقدمية العمل بين المبحوثين لدرجة لا توجد فئة منعدمة على مستوى الفئات المهنية المبحوثة وهذا يعني توفر المناخ للاستقرار العامل.

جدول رقم(07) : يوضح الوضعية الوظيفية للمبحوثين

صفة العمل	التكرارات	النسبة المئوية
دائم	23	71,88%
متعاقد	6	18,75%
متربص	3	9,38%
المجموع	32	100,00%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من المبحوثين دائمين في وظائفهم، وهو ما تؤكد نسبة 71.88 % من مجموع المبحوثين، مقابل 18.75 % من مجموع المبحوثين لم يرسموا بعد في وظائفهم أي (متعاقد) تليها نسبة 9.38 % من المتربصين من مستوى جامعي فقبل الترسيم يعتبر العامل في فترة تربص مدفوع الأجر بعد اجتيازه لمسابقة التوظيف بنجاح وهذا من قانون التوظيف العمومي الجزائري.

استنتج من تحليل البيانات في هذا الجدول أننا أمام عينة جل مبحوثيها مترسمون في وظائفهم ويعتبر تثبيثاً لموظف في عمله أحد أهم عوامل الاستقرار الوظيفي والرضا عن الوظيفة وهذا ماتسعى إليه المنظمة الممكنة.

جدول رقم(08) : يوضح توقيت العمل اليومي للمبحوثين

توقيت العمل اليومي	التكرارات	النسبة المئوية
نظام عادي	25	78,13%
نظام مناوبة	7	21,88%
المجموع	32	100,00%

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية العمال يعملون بالتوقيت العادي وتقدر نسبتهم بـ 78.13% في حين نجد باقي أفراد العينة يعملون بالمناوبة وتقدر نسبتهم بـ 21.88% وعملهم متمثل في الأمن الصناعي والأمن الداخلي.....

نستنتج أن المؤسسة معظم أعمالها إدارية فتعتمد على النظام العادي أكثر من نظام المناوبة

المحور الثاني : التمكين التنظيمي

أولاً- تفويض السلطة:

جدول رقم(09) : يوضح تشجيع مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	%90,63
لا	3	%9,38
المجموع	32	%100,00

من خلال الجدول المتعلق بممارسة الدور القيادي، يمكن القول أن فئة العظيمة من العمال المستجوبين بنسبة 90.63 % يشجع الرئيس مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي، مقابل من لا يحسون أنفسهم شركاء في الدور القيادي بنسبة 9.38 % يقول لا .

نستنتج أن رئيس المؤسسة يشجع ممارسة الدور القيادي للمرؤوسين وهذا ماإستنتج من خلال المقابلة المباشرة مع بعض الإطارات كمصلحة الإنتاج وهذا مايحفز على تحسين الإنتاج كما ونوعا ، و أما النسبة الأخيرة تنتمي إلى صفة العمال المتربصين والمتعاقدين فبالطبع يستبعد الرئيس أن يوليهم دور القيادة.

جدول رقم(10) : المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المفوضة للمبحوثين

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	%87,50
لا	4	%12,50
المجموع	32	%100,00

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 87,50% من المستجوبين أن الهيئة المسؤولة أثناء تفويضهم المهام تمنحهم المرونة المناسبة لأداء العمل المفوض على أكمل وجه وهذا لاينفي أن هناك نسبة 21.50 % من المستجوبين ينفون هذه المرونة حين تفويض إي مهمة لهم. نستنتج أن هناك مرونة تصاحب العمل المفوض لدرجة أن المستجوب يحس نفسه هو صاحب العمل وهذا يدل على إن المرؤوسين يلتزمون بحدود السلطة الممنوحة لهم ويهدا تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين الزملاء في العمل.

جدول رقم(11):يوضح عدم ممارسة الرؤساء السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	56,25%
لا	14	43,75%
المجموع	32	100,00%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 56.25% من المستجوبين يوضحون بعدم ممارسة رؤسائهم السلطة التي قاموا بتفويضها خلال فترة التفويض ، وبنسبة 43,75% يقولون أن الرؤساء يمارسون السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض. نستنتج من النسب أن تصورات المستجوبين لمجال التفويض مرتفعة، والشعور بنوع من الاستقلالية في الأعمال المفوضة فتعزز الثقة بين الإدارة العليا والمرؤوسين وهناك من المستجوبين يفوض لهم الأعمال تحت المراقبة من الرئيس وعدم إفساح المجال في ممارسة السلطة خلال فترة التفويض.

جدول رقم(12) : يوضح التعليمات والأنظمة التي في المؤسسة عائقا أمام تفويض السلطة

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المؤوية
نعم	17	53,13%
لا	15	46,88%
المجموع	32	100,00%

يتضح من خلال الجدول والمتعلق بالتعليمات والأنظمة في المؤسسة عائقا أمام تفويض السلطة بنسبة 53,13% يوافقون على ذلك مقابل من يرى أن التعليمات والأنظمة في المؤسسة ليست عائقا أمام تفويض السلطة بنسبة 46,88%.

نستنتج أن النسبتين (نعم ، لا) متقاربتين وهذا يعود إلى المنصب الذي يشغله العامل داخل المؤسسة و التعليمات والأنظمة التي تحكمه تختلف من منصب آخر .

جدول رقم(13):يوضح تفويض الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهام وظيفتي

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المؤوية
نعم	28	87,50%
لا	4	12,50%
المجموع	32	100,00%

من خلال الجدول (13) والمتعلق بتفويض الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهام وظيفتي بنسبة كبيرة 87,50 %، وبنسبة 12,50% لا يرون من الإدارة تفويض كافي من السلطة لإنجاز المهام

نستنتج هنا أن الدرجة السائد لبعد تفويض السلطة مرتفعة حسب عينة الدراسة وهذا يدل على أن الرئيس يشجع مرؤوسيه على ممارسة الأعمال دون قيود لإنجاز المهام الوظيفية.

جدول رقم(14) : يوضح تركيز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي حين تسود الثقة به مبينا أعضاء جماعات العمل

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%78,13
لا	7	%21,88
المجموع	32	%100,00

النتائج المدرجة في الجدول رقم(14) بنسبة %78,13 أظهرت تركيز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي حين تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل، وأن بقية هذه الفئة بنسبة %21,88 تميل إلى أن الإدارة لا تركز على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي حتى حين تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل.

عموما نستنتج أن اتجاه المبحوثين ينحوا إلى أن الإدارة لديها الرغبة في عمل الفريق تسوده الثقة الجماعية لرؤية واضحة لأهداف المؤسسة وروح العمل الجماعي تكون في أغلبية المسؤولين الذين يمتلكون رؤية واضحة عن تفويض السلطة في العمل الجماعي .

جدول رقم(15) : يوضح ثقة الإدارة في قدرات العمال على أداء المهام الموكلة لي دون مراقبة مستمرة

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	%87,50
لا	4	%12,50
المجموع	32	%100,00

أظهرت النتائج المدرجة في الجدول بنسبة 87,50% الإدارة تثق في قدرات العمال على أداء المهام الموكلة لهم دون مراقبة مستمرة، مقابل بنسبة 12,50% تظهر أن الإدارة لا تثق هفي قدرات عمالها على أداء المهام الموكلة لهم دون مراقبة مستمرة.

نستنتج أن الثقة وعدم المراقبة المستمرة من ملامح التمكين وهذا ماتدعمه تقنية الإدارة الحديثة للاستقلالية حيث أن توفير الثقة يجعلهم يعملون بإخلاص للأعمال الموكلة لهم .

جدول رقم(16):يوضح الطريقة التي يتبعها المشرف للتعامل مع العمال خلال تفويضه لسلطه ما

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
مرنة	8	25,00%
تشجع الحوار	17	53,13%
صعبة	7	21,88%
المجموع	32	100,00%

أشارت نتائج الدراسة في الجدول أعلاه لوصف الطريقة التي يتبعها المشرف للتعامل مع العمال خلال تفويضه لسلطة ما، موزعة على ثلاثة نسب الأولى بنسبة 53,13% طريقة تشجع على الحوار تليه نسبة 25,00% أنها طريق مرنة وفي الأخير بنسبة 21,88% يحكمون عليها بالصعبة.

نستنتج من نتائج تصورات أفراد عينة الدراسة أن طريق التشجيع والحوار هي التي يتبعها المشرف للتعامل مع العمال خلال تفويضه للسلطة وفي حين احتلت المرونة بأقل مستوى مما يدل على أن هذا البند بحاجة الى تعزيز وتنمية بصورة أكبر حيث يعمل هنا على توسيع نطاق السلطة بشكل أكبر فيدعم ويعزز الرئيس هذه الاتجاه.

جدول رقم(17) : يوضح منح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق بقدراتهم

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	%96,88
لا	1	%3,13
المجموع	32	%100,00

أشارت نتائج الدراسة الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن منح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق بقدراتهم كانت مرتفعة بنسبة 96,88 %،مقابل مستجوب واحد بنسبة 3,13% أن الرئيس لا يمنح الصلاحيات للمرؤوسين حتى وإن وثق في قدراتهم.

نستنتج من ثقة المدير للمرؤوسين إلى أنه يتبع أسلوب التمكين بدرجة عالية والتي تساهم في تدعيم التفويض وتنمية الثقة بشكل أكبر في المؤسسة لتمهيد بيئة معافي هو سليمة حياله تفويض السلطة لمن يثق في قدراته.

ثانيا: الرضا الوظيفي

جدول رقم(18) : يوضح مدى توفير مديرية المؤسسة للمبحوثين الإحساس بالأمن والاستقرار في العمل

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	%90,63
لا	3	%9,38
المجموع	32	%100,00

من الجدول نلاحظ أن بنسبة جد مرتفعة %90,63 اقروا بأن مدير المؤسسة يوفر الإحساس بالأمن والاستقرار في العمل، وبنسبة %9,38 يرون أن مديرية المؤسسة لا يوفر لهم الإحساس بالأمن والاستقرار في العمل.

نستنتج من هذا أن الإحساس بالأمن والاستقرار في العمل يوفره مدير المؤسسة لتعزيز العمل في المؤسسة والرضا الوظيفي.

جدول رقم(19) : يوضح الشعور في المؤسسة من طرف المسؤولين بأنك عنصر فعال ومؤثر في المنظمة

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	%87,50
لا	4	%12,50
المجموع	32	%100,00

نلاحظ من إحصائيات الجدول أن نسبة %87,50 من عينة البحث لديهم شعور من طرف المسؤولين بأنهم عنصر فعال ومؤثر في المنظمة، مقابل نسبة %12,50 ليس لديهم اي الشعور في المؤسسة من طرف المسؤولين بأنهم عنصر فعال ومؤثر في المنظمة. نستنتج من العينة المبحوثة التي كانت مرتفعه، أن المؤسسة تولى اهتماما بالعنصر البشري .

جدول رقم(20) : يوضح هل توفر للمبحوثين بيئة العمل متطلبات للرضا عن الوظيفة

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	%81,25
لا	6	%18,75
المجموع	32	%100,00

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة %81,25 توفر لهم بيئة العمل متطلبات للرضا عن الوظيفة، ونسبة %18,75 لاتوفر لهم المؤسسة بيئة العمل متطلبات للرضا عن الوظيفة. نستنتج من هذا أن المؤسسة تعمل دائما وراء رضا العامل في توفير البيئة ألاملازمه للعامل والوظيفة وهذا يؤكد دور وأثر التمكين الإداري في الاستقرار الوظيفية .

جدول رقم(21): يوضح درجة الثقة بين المسؤولين والعمال

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	56,25%
لا	14	43,75%
المجموع	32	100,00%

من الجدول نلاحظ أن نسبة 56,25% يقولون أن هناك ثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة إلى درجة أنهم قادرين على تنفيذ ما يتخذونه من قرارات دون علم الإدارة ، وبنسبة 43,75% لا يرونه أن هناك ثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة حتى أنهم غير قادرين على تنفيذ ما يتخذونه من قرارات دون علم الإدارة. نستنتج من هذه النسبتين المتقاربتين رغم أن الإدارة تشجع العمل ضمن مبدأ العمل الجماعي ومهما تكون الثقة بين أفراد العمل ليس من السهل أن تنفذ ما تتخذه من قرارات دون علم الإدارة وغرض الإدارة من العمل الجماعي لتجسيد روح التعاون في إنجاز المهام الوظيفية ليس لتنفيذ القرارات دون علمها .

جدول رقم(22): يوضح التعلق بالمهنة كمدير في المؤسسة كلما ازدادت الخبرة فيها للمبحوثين

الاحتمالات		تكرارات		النسبة المئوية	
لا		6		18,75%	
نعم	لمادا أطرأ الأفكار الجديد دون تردد ودون الخوف من فشلها	لتحقيق بعض الأهداف الخاص		8	26
		توجد ثقة تامة في القدرة على انجاز هذا العمل		18	
المجموع		32		100,00%	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة 81,25% تشير الى المستجوبين الذين يطمحون الى شغل منصب مدير في المؤسسة كلما ازدادت خبرتهم فيها ومن هذه النسبة أغلبهم يرجع ذلك طرعا لأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها بنسبة 69,23% لوجود الثقة التامة بقدراته على انجاز هذا العمل، مقابل 30,77% يصرحون بتحقيق أهداف خاصة وراء أطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها ، غير أننا نجد بنسبة 18,75% من العمال صرحوا بـ لا أي لا يطمحون الى شغل منصب مدير في مؤسستهم حتى وإن زادت خبرتهم فيها.

نستنتج من هذه النسب أن درجة الرضا الوظيفي عالية حتى أنها حققت ثقة العامل في قدراته على الانجاز وباستطاعته أن يصبح مدير للمؤسسة مع زيادة خبرته فيها لايمكن أن يتحقق هذا البند دون ممارسات الأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها التمكين.

جدول رقم(23): يوضح السهولة بإمكانية الحصول على المعلومات التي تحتاجها للإنجاز

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	93,75%
لا	2	6,25%
المجموع	32	100,00%

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 93.75% بكل جدارة وقوة من المبحوثين يقرون بسهولة وإمكانية الحصول على المعلومات التي تحتاجها للإنجاز، بينما هناك فئة من المبحوثين ضعيفة تجد صعوبة الحصول على المعلومات التي تحتاجها للإنجاز بنسبة 6,25%

نستنتج من أن الإدارة تسهل إمكانية في الحصول على المعلومات بكل سهولة للعامل لانجاز عمله، وهذا مايفسر أن عمال هذه المؤسسة تستعمل هذه التقنية لزيادة الرضا الوظيفي عن العمل وكمؤشر لمنظمه ممكنه.

جدول رقم(24) : يوضح عوامل المنظمة التي تجعلك أكثر تشبثا بالعمل للمبحوثين

الاحتمالات		التكرارات		النسبة المئوية	
لا		6		%18,75	
نعم	درجة ثقة المدير في عملي	26	13	%81,25	%50,00
	توفر لي مديرتي فرصا كافية للتطوير مهارتي		9		%34,62
	تساعدني الإدارة العليا على الإحساس بالانجاز		4		%15,38
المجموع		32		%100,00	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 81,25% على وجود عوامل في المنظمة تجعلهم أكثر تشبث بعملهم ومن هذه النسبة منهم من يرجع ذلك الى درجة ثقة المدير في عمله بنسبة 50,00%، تليه نسبة 34,62% من يرجع ذلك الى توفر الفرص الكافية لتطوير المهارات من مديره و بنسبة 15,38 % من يصرح بمساعدة الإدارة العليا على الإحساس بالانجاز، مقابل هذه النسب للفقرات يوجد من يصرح بأنه لا يوجد مايتشبههم بعملهم داخل هذه المؤسسة وهذا يدل على عدم الرضا بالوظيفة والمنصب.

نستنتج أن مدير مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت يطمح لرضا العامل على الوظيفة باستعماله أسلوب ثقة المدير في عمل الموظفين الموكل اليهم من قبل المدير هذا يدل على أن المستجوبين يوافقون على هذه الفقرة.

ثالثا: المشاركة في صنع القرار :

جدول رقم(25) : يوضح استطاعة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	78,13%
لا	7	21,88%
المجموع	32	100,00%

المعطيات الكمية للجدول أعلاه تبين أن الأغلبية وبنسبة 78.13% من العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والذين يصلون بسهولة إلى أصحاب القرار لشرح مواقفهم، بينما 21.88% يجدون صعوبة في الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقفهم . نستنتج من هذه النسبة المرتفعة التي حققها العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية كمؤشر للرضا الوظيفي تبعا لسهولة الوصول إلى أصحاب القرار وهذا دلالة على أن المدير يسعى إلى المصلحة العامة لكل الموظفين.

جدول رقم (26) : يوضح مراقبة المسؤولين لعملك المستمر وإزعاجه للمبحوثين

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	34,38%
لا	21	65,63%
المجموع	32	100,00%

خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 65,63% من هذه العينة ترى أن مراقبة المسؤولين لعملهم المستمر لا تزعجهم ، والنسبة المؤوية المتبقية تقدر بـ 34,38% مراقبة المسؤولين لعملهم المستمر نعم تسبب لهم الإزعاج في العمل.

نستنتج أنه يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالمراقبة المستمر من طرف المسؤولين على عمل العمال وهذا ما يؤكد أن السعي للرضا الوظيفي يخضع لامتلاك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة من المسؤول، وهذا ما يدعمه تقنية المدير الممكن وهو بعد من أبعاد التمكين الوظيفي.

ثالثاً: المشاركة في صنع القرار :

جدول رقم (27) يوضح إتاحة الفرص للمشاركة في تقييم القرارات للمبحوثين

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المؤوية
نعم	25	78,13%
لا	7	21,88%
المجموع	32	100,00%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتعلق بإتاحة الفرص للمشاركة في تقييم القرارات أن النسبة الغالبة من المبحوثين 78,13% تتاح لهم الفرصة للمشاركة في تقييم القرارات، ونسبة 21,88% لا تتاح لهم الفرصة للمشاركة في تقييم القرارات.

نستنتج مما أشارت إليه نتائج الدراسة الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن الفرص المتاحة للمشاركة في تقييم القرارات كانت مرتفعة، وهذا يدل على أنها كانت جيداً ولا بد من المحافظة على هذا المستوى و تدعيمه وتعزيز وتنمية بصورة أكبر .

جدول رقم(28) : يوضح مشاركة جميع العاملين على مختلف مستوياتهم بالمعلومات عن نشاط وأهداف المؤسسة في اتخاذ القرارات بكل حرية وباستقلالية للمبحوثين

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	65,63%
لا	11	34,38%
المجموع	32	100,00%

تكشف المعطيات الكمية للدارسة من خلال الجدول نسبة 65,63% أن هناك مشاركة لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم بالمعلومات عن نشاط وأهداف المؤسسة في اتخاذ القرارات بكل حرية و باستقلالية ، وأن نسبة 34,38% من المبحوثين لا يتيح لهم الفرصة ولا تتم مشاركة المعلومات معهم عن نشاط وأهداف المؤسسة في اتخاذ القرارات بكل حرية و باستقلالية نستنتج هذا ما يؤكد دور مشاركة العاملين بالمعلومات عن نشاط وأهداف المؤسسة في صنع القرار على مختلف مستوياتهم بكل حرية و باستقلالية كمؤشر للتمكين الإداري هذا ماتؤكدده تقنية المدير الناجح.

جدول رقم(29) : يوضح توفير المؤسسة نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرار

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	87,50%
لا	4	12,50%
المجموع	32	100,00%

أشارت نتائج الدراسة الى أن تصورات أفراد العينة لنتائج الجدول (29) كانت مرتفعه حيث بلغ بنسبة 87,50% وهذا يدل على أن المؤسسة توفير نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرار ، غير أننا نجد نسبة المتبقية من العمال يرون عدم وجود نظام معلومات من المؤسسة يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرار.

نستنتج من تحليل نتائج ما يدل على أن نظام معلومات التي تتبعه المؤسسة كانفعال جيداً ولا بد من المحافظة على هذا المستوى السريع لتلبية الحاجيات وتدعيمه.

جدول رقم(30):يوضح الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعمل كافي في الوقت المناسب

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المؤوية
نعم	28	87,50%
لا	4	12,50%
المجموع	32	100,00%

يتضح من خلال تحليلنا للجدول أعلاه بنسبة 87,50% من إجابات المبحوثين يحصلون على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم في الوقت المناسب ،أما نسبة 12,50% يرون أن هناك صعوبة في الحصول على على المعلومات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب.

هنا نستنتج أن المؤسسة حتما تتبع التقنيات الحديث حتى حققت هذه النسبة المرتفعة من المستجوبين في الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب وهذه خطوه من الخطوات التمكين.

جدول رقم(31) يوضح الحرص على إطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بالأداء ولا تحجبها عنهم

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المؤوية
نعم	31	96,88%
لا	1	3,13%
المجموع	32	100,00%

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه نجد أن نسبته 96.88 % من المبحوثين يقرون أن إدارة المنظمة تحرص على اطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بالأداء ،كما أن النسبة 3.33% تقابل مستجوب واحد لا يرى الحرص على إطلاع بالمعلومات الخاصة بالأداء و قد تحجبها الإدارة عنه نستنتج من هذا البند أن التمكين في هذه المؤسسة واضح خاصة في جوهر المعلومات الإدارية الخاصة بالأداء التي لاتحجبها عن الموظف .

جدول رقم(32) : يوضح ثقة الإدارة في المعلومات حيالة صنع القرار السريع في تطبيقه

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	96,88%
لا	1	3,13%
المجموع	32	100,00%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من المبحوثين 96.88% يقرون بوجود ثقة في معلوماتهم من طرف الادارة حياله صنع القرار السريع في تطبيقه، كما أن النسبة 3.33% تقابل مستجوب واحد يرى أن الإدارة لاتثق في معلوماته. نستنتج من هذا البند أن التمكين الاداري للعاملين في هذه المؤسسة واضح خاصة في الثقة المرسله من الادارة الى العامل في صنع القرار السريع وتطبيقه وهذا البند يدعم البند الذي قبله والذي هما مؤشر حقيقي لهذه الإدارة الممكنة.

جدول رقم(33) : يوضح العمل في نظام إداري يسمح بالمشاركة في تقييم القرارات

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	84,38%
لا	5	15,63%
المجموع	32	100,00%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(33) المتعلق بالعمل في نظام إداري يسمح بالمشاركة في تقييم القرارات أن النسبة الغالبة من المبحوثين 84,38% يعملون في نظام إداري يسمح بالمشاركة في تقييم القرارات، ونسبة 15,63% أنهم يعملون في نظام إداري لا يسمح لهم بالمشاركة في تقييم القرارات.

نستنتج أن هذا ما يؤكد دور مشاركة العاملين بالمعلومات في تقييم القرارات عن نشاط وأهداف المؤسسة كمؤشر للتمكين في تجربة الطرق المبتكرة لزيادة الرضا والاستقرار الوظيفي واحد أهم عناصر العمل بذكاء ، فيبيئة الأعمال المعاصرة هو إشراك العاملين وتمكينهم.

جدول رقم(34) : يوضح تقبل المشرف اقتراحاتك حول العمل

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	87,50%
لا	4	12,50%
المجموع	32	100,00%

من الجدول رقم(34) نلاحظ أن 87, 50% من المبحوثين صرحوا أن المشرف يتقبل اقتراحاتهم حول العمل، مقابل النسبة المئوية المتبقية 12,50 % لا يتقبل المشرف اقتراحاتهم حول العمل نستنتج من النسبة المرتفعة لتقبل المشرف للاقتراحات حول العمل للعينة المبحوثة وهذا يدل على أن الرئيس يشجع مرؤوسيه على تنمية قدراتهم وأفكارهم ممارسة ويهيئهم للدور القيادي وهذه الصفة من المديرين الذين يتبعون أسلوب التمكين بدرجة عالية.

الاستقرار الوظيفي:

جدول رقم (35) : يوضح الاستقرار في العمل

الاحتمالات		التكرارات		النسبة المئوية
نعم		30		%93,75
لا	عدم توافق منصبك مع المؤهلات	2	1	%3,13
	تعقد العمل		0	%0,00
	تتعرض الى ضغوط من طرف المشرف		0	%0,00
	أخرى		1	%3,13
المجموع		32		%100,00

بقراءة إحصائية للجدول أعلاه فإن أغلب المستجوبين بنسبة 93.75% مستقرين في عملهم، وبنسبة 6.25 % يصرحون بعدم الاستقرار في العمل وهذه النسبة تتوزع على النسب التالية، 3.33% يرجعون عدم الاستقرار الى عدم توافق المنصب مع المؤهلات وكذلك نفس النسبة يرجعونها الى معايير أخرى في سوء العمل، مقابل نسبة 0.00 % لتعقد العمل وتعرض الى الضغوط من طرف المشرف.

نستنتج أن نسب الاستقرار في العمل كان مرتفعاً ، بنتيجة ايجابية لذلك لابد من إدامتها والبحث عن مجالات أخرى تعزز من مستواها بالخطط الإستراتيجية لدى مؤسسة مطاحن الواحات. برهنت نتائجها أن من هنا يكمن الدعم لعلاقات التمكين الوظيفي.

جدول رقم(36): يوضح درجة التفكير في مغادرة المؤسسة الحالية إلى مؤسسة أخرى

النسبة المئوية		التكرارات		الاحتمالات	
71,88%		23		لا	
18,75%	28,13%	6	9	الحصول على أجر أعلى	نعم
3,13%		1		الحصول على الترقية	
3,13%		1		الوضع السيئ للمؤسسة	
3,13%		1		عدم الشعور بالأمان	
100,00%		32		المجموع	

من خلال إحصائيات الجدول رقم(36) فإن نسبة %71,88 من المبحوثين لا يفكرون في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وبنسبة %28,13 يفكرون في التحويل الى مؤسسة أخرى وهذه النسبة تتوزع على النسب التالية نسبة %18,75 يبحثون عن مؤسسة أخرى من أجل الحصول على أجر أعلى وبنسبة %3,13 يبحثون عن مؤسسة أخرى من أجل الحصول على الترقية أو الوضع السيئ للمؤسسة أو عدم الشعور بالأمان.

نستنتج من التحليل الإحصائي أن أغلبية المبحوثين يفضلون مؤسساتهم ، التي لديهم خبرة ووعي لفهم ثقافتها عن مؤسسة أخرى وكل هذه النتائج تشير الى وجود علاقة ايجابية بين الرضا والاستقرار الوظيفي الذي توفره المؤسسة.

جدول رقم(37) يوضح درجة الاستعداد لتقبل أي وظيفة تكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل فيها

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	68,75%
لا	10	31,25%
المجموع	32	100,00%

من خلال الجدول نلاحظ نجد أن نسبة 68, 75% من يتقبلون أي وظيفة تكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل فيها ، ونسبة 31.25 % لا يتقبلون أي وظيفة يكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل فيها.

نستنتج من هذا أن مؤشر التمكين كبير في عينة البحث المتعلقة بالمؤسسة حيث كانت مرتفعة، وإيجابية وهذا من شأنه أن يؤدي بشعور العاملين بالرضا الوظيفي وبالتالي الاستقرار، إذن لا بد من المحافظة على هؤلاء العمال ، حيث أن المؤسسة تشجع على تحمل المسؤولية في تأدية المهام وهو ما أكدته نتائج المقابلات المباشرة.

جدول رقم (38) : يوضح درجة الرغبة للبقاء في العمل مهما توفرت فرص عمل بديلة

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	87,50%
لا	4	12,50%
المجموع	32	100,00%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 87,50% من المبحوثين راغبين في البقاء في عملهم مهما توفرت لهم فرص عمل بديلة، وبنسبة 12,50% يحبذون تغيير العمل إن توفرت لهم فرص عمل بديلة.

نستنتج من هذه النسب للمستجوبين أن الرغبة في البقاء بالمؤسسة مرتفعة حتى وإن توفرت لهم فرص عمل بديلة وهذا البند يدعم البنود التي قبله في الاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (39): يوضح درجة التمكين التنظيمي السائد داخل المؤسسة بما يضمن الاستقرار الوظيفي للموظفين بها

الاحتمالات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	87,50%
لا	4	12,50%
المجموع	32	100,00%

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالتمكين التنظيمي السائد داخل المؤسسة ،هل يضمن الاستقرار الوظيفي للموظفين بها نجد أن بنسبة 87,50% صرحوا أن التمكين التنظيمي السائد داخل المؤسسة يضمن الاستقرار الوظيفي للموظفين بها، كما أن باقي أفراد العينة لا يرون لهذا التمكين التنظيمي السائد داخل المؤسسة أي ضمان لاستقرار الموظف.

نستنتج من هنا أن الأغلبية الساحقة للعينة تأيد التمكين التنظيمي المعمول به في المؤسسة ويرجعون سبب استقرارهم بالوظيفة الى استراتيجيات التمكين المتبعة والمعمول به.

عرض نتائج الدراسة:

بعد عرضنا التصور النظري للدراسة و تفريغ وتحليل البيانات من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا به في احدى مؤسسات الجنوب مطاحن الواحات رياض سطيف بالتحديد تقرت حول التمكين التنظيمي وعلاقته الاستقرار الوظيفي حاولنا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات فتوصلت الدراسة إلى استخلاص بعض النتائج نوجزها كالتالي:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى تفويض السلطة:

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

النسبة المرتفعة من العاملين يؤكدون على أن الرئيس يشجع مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي بنسبة %90.63 إن جل الذين تفوض إليهم المهام تمنحهم الهيئة المسؤولة المرونة المناسبة لأداء المهام ، نسبة %87,50 من معظم العاملين يؤكدون أن الرئيس لايمارس السلطة التي قام بتفويضها لهم خلال فترة التفويض بنسبة % 56.25.

النسبة المتوسطة %53,13 تشير أن التعليمات والأنظمة في المؤسسة لاتعد عائقا أمام تفويض السلطة.

النسبة الكبيرة %87.50 من الذين توفر لهم الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهامهم الوظيفية

أن الأغلبية وبنسبة %78,13 يعملون بثقة ضمن الفريق الواحد بدل الأداء الفردي

جل العاملين الذين يحظون بثقة الإدارة في المهام الموكل إليهم بنسبة %78,13

أن النسبة المتوسطة لتشجيع الحوار بـ %53,13 يصف به المبحوثين الطريقة التي يتبعها المشرف خلال التفويض للسلطة.

أكثرية المبحوثين وبنسبة %96,88 يثق بقدراتهم الرئيس فيمنحهم الصلاحية في التفويض

إذ من نتائج الجداول السابقة الخاصة بالفرضية الأولى نلاحظ أن معظم المبحوثين قد أكدوا أن تفويض السلطة دور كبير في زيادة روح العمل لديهم، فتفويض السلطة يقتضي في مبادئه تضمين ممارسة الدور القيادي والمشاركة في إتخاذ القرارات لدورهم، فتفعيل التنظيم من خلال عوامله المختلفة، فتؤدي إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم، فلا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة للأوامر.

غير أن الواقع الامبريقي يكشف انه لكي يكتب لمجهود التمكين النجاح يجب منح المزيد من المرونة لأنظمة وتعليمات المنظمة وتفويض السلطة الكافية حتى تستطيع الفئات الفاعلة العمل في فريق بدل الأداء الواحد وتمنح الثقة التي تجر إلى القيام بالأعمال الإبداعية غير المعتادة عند تفويض السلطة،

وهذا ما توافق مع دراسة بركة بلاغماس بعنوان التمكين التنظيمي وواقعه في المؤسسات الجزائرية صاغ المشكلة في كيف تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال التمكين التنظيمي كأسلوب إداري معاصر ومن بين الأساليب المعاصرة تفويض السلطة.

أن الشعور الداخلي بالتمكين يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين على الخلق وإبداع كل ما وكل إليهم يساهم في دفع العاملين في التغلب على الشعور بالعجز ويفتح المجال في تشجيع الحوار حيال كل تفويض من أعلى السلطة دون مراقبة وهذا ما يستشعره داخليا العامل الممكن، وهنا نستدل بالنظرية التي عززت التمكين الإداري وكان مع بداية المدرسة السلوكية تركز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية والذي يمكن من خلاله المدير أن يختار الموقف الذي يصلح مع الموظفين وشخصياتهم .

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: الرضا الوظيفي

أن نسبة الأغلبية بـ 90,63% لديهم الإحساس بالأمان والاستقرار من طرف مدير المؤسسة أن الأغلبية وبنسبة 87,50% يستشعرون بأنهم عنصر فعال لديهم تأثير في المنظمة. غالبية العاملين الذين توفر لهم بيئة العمل متطلبات الرضا عن الوظيفة نسبتهم 81,25%

بنسبة فوق الوسط قدره بـ 56,25% لديهم الثقة بين أعضاء الجماعات وقادرين على تنفيذ مايتخذونه من قرارات دون علم الإدارة. معظم الذين تزداد خبرتهم في المؤسسة يطمحون الى منصب مدير فيه بنسبة 81,25% لتقتهم على انجاز هذا العمل . النسبة الكبيرة 93.75% من الذين يجدون سهولة في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها للإنجاز.

غالبية العاملين الذين يتشبثون في عملهم يرجعون ذلك إلى درجة ثقة المدير فيهم بنسبة 81,25% ، أن الأغلبية وبنسبة 78.13% من العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية يصلون بسهولة إلى أصحاب القرار ويشرحون مواقفهم.

أن أغلبية العاملين وبنسبة 65,63% من الذين لا تزعجهم المراقبة المستمرة للمسؤولين. يقتضي التمكين في مضامينه ضرورة الرضا الوظيفي للعاملين في كل المستويات من خلال توفير أنظمة للمعلومات التي تلبي احتياجاتهم للإنجاز وتدعم رؤيتهم وبإحساسهم بالفاعلية والتأثير خاصة من أصحاب القرار هذا مايزيد من قدرتهم على طرح الأفكار الجديدة دون تردد . في هذا الصدد يمكن القول : أن على المدير ألا يكتفي بذكر التمكين للمرؤوسين بل عليه أن يترجم القول إلى عمل ، فكلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل ، كلما زاد رضاه عن العمل ، فمن عوامل العمل التي تؤثر على درجة الرضا، التواصل مع أصحاب القرار والحصول على المعلومات بكل سهولة ، درجة الثقة التي يوفرها للعامل، وزيادة فعالية فرق العمل والرضا عن المجهودات المبذولة لإتمام العمل، تؤثر على درجة الولاء للمؤسسة وعلى درجة الإستقرار فيها وهذا ماتوا فق مع دراسة (بوخلوه باديس وبن قرينة محمد حمزة) بعنوان " أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقريت ، أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عموما في المؤسسة كانت متوسطا فركزت أكثر على تفويض السلطة وتدريب العاملين لما لهم امن أثر واضح في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة المشاركة في صنع القرار:

أن أغلبية العاملين وبنسبة 78,13% من الذين تتاح أمامهم الفرصة لتقييم القرارات

أن نسبة 65.63% من العاملين الذين تتم مشاركة المعلومات معهم عن نشاط وأهداف المؤسسة بكل حرية وباستقلالية.

إن نسبة 87,50% من العاملين يرون بأن المؤسسة توفر لهم نظام معلوماتي يلبي احتياجاتهم على الشكل السريع لاتخاذ القرارات.

النسبة الكبيرة من العاملين الذين يحصلون على المعلومات اللازمة للقيام بالعمل في الوقت المناسب بنسبة 87,50%.

غالبية العاملين وبنسبة 96.88% يحرصون على اطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بالأداء ولا يحبونها عنهم.

معظم الذين تثق الإدارة في معلوماتي حياله صنع القرار السريع في تطبيقه نسبتهم 96.88%

أكثرية المبحوثين وبنسبة 84,38% نظام إداري يسمح بالمشاركة في تقييم القرارات

أن الأغلبية وبنسبة 87,50% من العاملين يقبل المشرف اقتراحاتهم حول العمل

وعليه نلاحظ أن نتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة تؤكد بأن معظم المبحوثين يرون أن للمشاركة في صنع القرار دور في إحداث الاستقرار الوظيفي.

يشير بعد المشاركة في مضامينه إلى الطرائق التي تتاح بواسطتها فرصة اتخاذ القرارات بالنسبة للعاملين من خلال سهولة وصولهم للمعلومات التي تساعد على إنجاز وتطوير أعمالهم وبالتالي تعزز قدرتهم على الإحساس بالمشكلات ،والواقع المبرقي يكشف أنه كاتجاه محسوس لتبني برنامج التمكين لكن بخطى متناقلة وبالتالي عدم استعجال النتائج ، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن مشاركة جميع الأطراف في المؤسسة.

وبالعودة إلى النتائج نجد أن الاتجاه العامل لمبحوثين يتجه إلى ضرورة إفراح المجال أكثر لمشاركتهم، وهو ما أكدت عليه النظريات التي تناولت مضمونا للتمكين والتي تطرقنا إليها سابقا،

وحتى نظرية إدارة الجودة الشاملة التي تتادي بإتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل

وهذا يتوافق مع دراسة (Rose, 2007) بعنوان " دور التمكين النفسي للمديرين في تحسين بيئة العمل " هدفت إلى دراسة مناخ التمكين المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار .

ثانيا : مناقشة نتائج المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي

أكثرية المبحوثين وبنسبة 93.75% مستقرين في عملهم وفق ما تأكده النسبة 71,88% غالبية المبحوثين ليس لديهم الرغبة في التنقل إلى مؤسسة أخرى أن نسبة 68,75% مستعدين على أي وظيفة تكلفهم بها المؤسسة مقابل البقاء فيها أن أغلبية العاملين وبنسبة 87,50 % باقين في مؤسساتهم حتى ولو توفر لهم فرص بديلة التمكين التنظيمي السائد خلال مؤسسة يضمن الاستقرار الوظيفي للموظفين بها بنسبة 87,50% وبالعودة إلى النتائج نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين يتجه إلى ضرورة إلى التمكين من خلال إجاباتهم عن التساؤلات المتعلقة الاستقرار الوظيفي مع البنود المدمجة في التساؤلات إذ ليس لديهم الرغبة في تغيير المؤسسة مها كلفتهم بعمل آخر وحتى ولو توفرت لهم فرص بديلة خارج هذه المؤسسة بالاستناد إلى الدراسات السابقة للتمكين والاستقرار .

وهذا ما يتوافق مع دراسة (Hai Shpayer-Makov) انجلترا: (للطبقة العاملة خصوصا ما تعلق بتطورات عملية التوظيف والتنقل الوظيفي لفهم وجهات نظر الإدارة والموظفين من بين المتغيرات التي اعتمده عليها) الأمن والاستقرار الوظيفي، الرضا عن الحوافز، الموقف من الإدارة) توصلت إلى تحقيق استقرار للقوى العاملة ، حيث تحتاج البنية التحتية إلى إدارة بيروقراطية تحسن استخدام نظام الحوافز المصمم أصلا لهذه الغاية.

وهذا توافق مع الدراسات السابقة كدراسة" (بن منصور رفيقة 2013_2014) بعنوان الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين توصلت إلى أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.

قراءة سوسيولوجية للفرضية العامة:

يعد موضوع التمكين بما يحمله من مقومات ودعائم ومرتكزات من أهم المفاهيم تداولها وشيوعا ولعل هذا ما ألح إلى توجه البحوث السوسيولوجية للاهتمام بهذا الموضوع ، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا الموسومة بدور التمكين التنظيمي في إحداث الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة

مطاحن الواحات رياض سطيف تقتر فواقع اليومي فرض على المنظمات اعتماد التمكين كأسلوب والتشبع به كثافة تساعد على الاستقرار وتحافظ على النسق وهذا ما جاء في النظرية الوظيفية بارسونز التنظيم الاجتماعي يسعى إلى تحقيق التضامن والاستقرار والثبات والتماسك بين سائر الأنساق في التنظيمات.

وفي خضم الشواهد الإمبريقية حاولت الدراسة تحليل ومناقشة أبعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة والرضا الوظيفي والمشاركة في صنع القرار والاستقرار الوظيفي. المنحى العامل اتجاه المبحوثين كان يؤكد على وجود التمكين من خلال هذه الأبعاد إلا أنه بدرجات متفاوتة.

وهذا يحدد في سياق التغيرات التي طرأت على النسق السوسيولوجي للمجتمع الجزائري ، وسعي المنظمات إلى اللحاق بركب التطور الإداري الحاصل، فالواقع اليومي فرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسة فبعد تفويض السلطة (المرونة و الثقة في تفويض السلطة ، ممارسة الدور القيادي ، العمل الجماعي ...) و بعد الرضا الوظيفي (الاهتمام بالعنصر البشري بفعليته وتأثيره ، الإحساس بالأمان ، توفير الفرص لتطوير المهارات و تطوير وسائل الاتصال) أما بعد المشاركة في صنع القرار (مشاركة العاملين في تقييم القرارات وصناعاته توفير المعلومات اللازمة للأداء.....)

كل هذه الأبعاد لتحقيق الاستقرار الوظيفي ، يجب أن يتم كل هذا في قالب تغييري ثقافي هادف يراعي خصوصيات الفرد الجزائري .

لكن هذا لا يعد كافيا فوفق المنطلقات الواقعية التي استقيناها من خلال دارستنا هنا كجانب لا يستهان به من المبحوثين من خلال المقابلة المباشرة في الحدود التي أتاحت لنا في المؤسسة والذين أكدوا غياب ثقافة التمكين بدرجات متفاوتة في المؤسسة التي تساعد على الاستقرار الوظيفي.

ويمكن أن نستدل إلى نظرية العلاقات الإنسانية التي وظفناها في فصل الاستقرار الوظيفي والتمكين التنظيمي فسلطت الضوء في التمكين الوظيفي على أهمية التعاون والاهتمام بالعامل ومهدت إلى دراسة السلوك التنظيمي وتمكين العاملين، أما في الاستقرار اهتمام بمشاعر العاملين والشعور وبالعلاقات الغير رسمية، وهذا ما تؤكدته النظريات التي سبق وان ذكرناها عن التمكين والاستقرار الوظيفي .

الخلاصة :

بما أن الفرضيات الفرعية الثلاثة قد تحققت وهذا يعني إن للتمكين دور في زيادة الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، وأن تفويض السلطة والثقة في ممارسة الدور القيادي والرضا الوظيفي والمشاركة دور في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالاستقرار ، وكذا لامتلاك المعلومات دور في دعم العاملين على التفكير الإبداعي ، فان هنا كتأثير معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي و علاقة موجبة توافقية بين التمكين الإداري والاستقرار الوظيفي ، وهذا يدل على أن الفرضية الرئيسية التي مفادها دور التمكين الإداري في إحداث الاستقرار الوظيفي قد تحققت.

التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة يمكن سرد مجموعة من التوصيات كالاتي:

- اعتماد التمكين الوظيفي أسلوبا لإدارة لمطاحن الواحات رياض سطيف تقرت وذلك للتعلم بهذا الجانب نظرا لأهميته في توجيه سلوك العاملين.
- تفويض الصلاحية يساعد على تمكين المديرين في تحفيز العاملين والاهتمام باعتماد المرونة للتأثير على سلوك العمل.
- التركيز على تعزيز الثقة وأخذها بعين الاعتبار عند استهداف رضا العامل
- العمل على ضرورة إرساء ثقافة التمكين. كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسات باعتباره مرتكزا هاما في الاستقرار الوظيفي.
- العمل على تفعيل الاتصال الوظيفي وطرح القواعد لبناء إدارة المعرفة لضمان أقصى تفاعل مابين الإدارة ، والموظفين أنفسهم مما يؤدي إلى الترقية و الرضا الوظيفي
- العمل على إتباع اللامركزية ومشاركة المرؤوسين واحترام آرائهم في اتخاذ القرارات ؛ كما أنها تساهم في زيادة التمكين والانتماء للمؤسسة.
- ضرورة استيعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسات باعتباره مرتكزا هاما في الاستقرار الوظيفي

- ضرورة اهتماما السوسيولوجيين بالتمكين وممارساته من خلال رؤية سوسيولوجية تراعي خصوصية الفرد الجزائري.
- إمكانية الاستفادة من فقرات الاستبانة عن التمكين الإداري والاستقرار الوظيفي لإعداد برامج تدريبية تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا من خلال التركيز على بعد تفويض الصلاحية والمشاركة الفعالة من أجل العمل على زيادة مستوى الرضا للعاملين وبالتالي الاستقرار الوظيفي

الختامة:

لقد حاولنا من خلال هذا العمل توضيح دور التمكين على الاستقرار الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف تقرت ، لأن التمكين التنظيمي يشكل أهمية قصوى في وقتنا الحالي باعتباره يمس عنصرا مهما وفعالا على مستوى الموارد البشرية، وتبرز أهميته في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة ، فالعامل هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لعملية التنمية، كما لاحظنا نقصا كبيرا بالاهتمام بمثل هذه الدراسات ومحاولة تجسيد نتائجها على أرض الواقع فبالرغم من التطور الهائل في الآلات والمعدات فهي لا تكفي وحدها بل يجب الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري ، من خلال إشراكه في كل ما يخص مجال العمل.

وقد تناولت دراستنا الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتحليل الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة استبيان موجه للعمال، حيث اعتمدنا في دراستنا على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف البحث بغرض التأكد من مدى الصدق الامبريقي للفرضية العامة والفرضيات الجزئية التي نزلنا بها الى الميدان مستخدمين مجموعة من التقنيات لجمع البيانات والتي تم التوصل من خلالها لجملة من النتائج الميدانية والتي أكدت صدق الفرضيات وعلى هذا الأساس اتضح انه توجد علاقة موجبة بين التمكين التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف تقرت ،

قائمة المراجع

الكتب:

1. كتاب القراءان الكريم
2. إبراهيم الديب: دليل إدارة الموارد البشرية أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2006
3. أحمد ماهر :السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)
4. ابن منظور، لسان العرب، ط 1 ،دار الفكر للطباعة والنشر، مج 2 ، بيروت ، 2008 ،
5. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1 ، القاهرة، 1994 .
6. القرطبي الجامع لأحكام القرآن ج 16 .
7. المغربي، عبد الحميد، الإدارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين، المنصورة، المكتبة العصرية، 2005 ، ص 3 .
8. العتيبي سعد بن مرزوق ،تمكين العاملين :كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي 12 للشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية مسقط ،سلطنة عمان ، 2004 ، ص 11.
9. بهاء الدين مكاوي ،القرار السياسي ماهيته صناعته - اتخاذه - تحدياته،معهد البحرين للتنمية السياسية 2017
10. بهجة قرني وآخرون ،التنمية الإنسانية العربية في القرن الحادي والعشرون : أولوية التمكين، ط 01 ، بيروت ، 2014
11. حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس لخفاجي ،استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان ،الأردن ، 2014 ، ص 56
12. حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني :إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 65
13. رامي جمال اندراوس ،الإدارة بالثقة والتمكين ،عالم الكتاب الحديث ، 2008 ،الأردن ص 146

14. زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح : إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في
منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 2009
15. شتا السيد. تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي . الاسكندرية .مركز الإسكندرية
للكتاب.1997
16. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري،صناعة واتخاذ القرار 3 ، مؤسسة
طبية للنشر والتوزيع.
17. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض السعودية، ، 197 ،
18. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية،
الإسكندرية، 2000
19. عصام عبد اللطيف ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ظغوط العمل ، ط1 ،نيولينك
للنشر والتدريب 2015
20. عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار العرب
الإسلامي ، ط 1 ،بيروت لبنان 2006
21. فرانسيسكو كاردونا ،ادلة الحكومة الراشدة ، التفويض في صنع القرار – تنمية الادارة
المهنية في المؤسسات العامة – رقم 9 ، الناشر مركز النزاهة في قطاع الدفاع
،2020،12،
22. فاييزة محمد رجب بهنسي الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ،
ط1 دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الاسكندرية ، 2011
23. ليليا بن صويلح ، مدخل لعلم الاجتماع تنظيم وعمل ، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر
تنظيم وعمل ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة قسم علم الاجتماع 2016/2015
24. لكحل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات ، ط1 دار المثقف
للنشر والتوزيع ، 2018
25. ملحم يحي سليم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
القاهرة مصر. 2006
26. منال أحمد البارودي ،الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، ط 1
،القاهر المجموعة العربية للتدريب والنشر ،2015 . ص ص 141 144.

27. ياغي، محمد2010، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط 3، عمان :دار وائل،2010، ص50

المذكرات:

1. بن منصور رفيقة الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، 2013 / 2014
2. بن نوار صالح " أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر "، ماجستير علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة ، 1995
3. سلاوي حليلة العوامل السوسيوتنظيمية للاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص المنظمات والمناجيات والاتصال جامعة أحمد دراية أدرار 2015_2016
4. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي ، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية دراسة حالة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،2016، ص 24 .
5. *عزاوي حمزة ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة 2018-2019
6. *فاتح، جبلي " الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني " ، ماجستير في علم الاجتماع - تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، ، جامعة قسنطينة ،2002/ 2003
7. واصل عبد الرزاق البوايزة،التمكين الإداري وعلاقته بدافعية مديري المدارس في إقليم الجنوب من وجهة نظرهم، أطروحة ماجستير ، قسم علم الأصول والادارة التربوية، جامعة مؤتة ، 2011
8. محمود أحمد عبد الله الفياض : تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية دراسة ميدانية أطروحة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2005

9. ممدوح سويدي ، مينوخ الظفري ، أثر تفويض السلطة على فاعلية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت ، دراسة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

المجلات:

1. إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعير ، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة وعلاقته بالاستقرار الوظيفي ، مجلة الباحث للعلوم الانسانية العدد 9 ، 2018

2. المدهون موسى ،توفيق 1999 نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كاداه لإدارة -الجودة الشاملة مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 2 ص ص 73_95 .

3. تيميزار أحمد ، السلطة في المؤسسات الاقتصادية وإشكالية صنع القرار ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 16 ، 2016

4. جاسم رحيم عذارى ،م .مجل دواي اسماعيل أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية مجلة العدد الثالث والثلاثون /المجلد التاسع/ تموز/ 2013

5. *حسبن صديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض - وتقوم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 العدد الثالث+الرابع 2011

6. خضار يمينة ،تفويض الاختصاص كآلية للتطوير الإداري ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد 15 ،الجزائر 2015.

7. خلفه سارة ،عيساوي فلة ،التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال ،مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية ،العدد 3 ، 2018. ص360

8. خلفه سارة ،عيساوي فلة ،التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال ،مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية ،العدد 3 ، 2018

9. دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب ، مجلة كلية التربية ، جامعة الازهر ، العدد 128 الجزء الاول 2012.

10. سيف الدين عماد أحمد أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36 ، 2013.
11. زياد محمد علي الصمادي، فراس محمد الرواشدة، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2009
12. عريقات، أحمد يوسف (2009) دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات -الفرص-الآفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، بجامعة الزرقاء، الأردن.
13. عرابية الحاج ،رجيمي نعيمه ،مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين ،مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ،الجزائر ،العدد 02 ، 2016 ، ص 165.
14. علي الظلاعين ، نجم العزاوي :العوامل المؤثرة على الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن دراسة ميدانية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 24 ، جامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العراق
15. عزاوي حمزة ، د العقبي الأزهر تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب ،نماذج ناجحة) عدد: 02 2018
16. مرزوقي أحمد ،بورابح محمد ،التمكين الاداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية _ المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجا _ مجلة مجاميع المعرفة ،المجلد 07 ،عدد 01،أفريل 2021 ،جامعة وهران ص 641 _ 642
17. هيلين عبد الرحيم مراد ، العلاقة بين التمكين الإداري والرضاء الوظيفي ، دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر،دراسات المجلد 21 العدد 2 ، أفريل 2020 .
18. واعر وسيلة ، موسى عبد الناصر ، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة

المعاجم:

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة العامة وإدارة الأعمال، ط 01 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 201
2. ابن منظور ، لسان العرب ، ج1، بيروت، دار صادر 1992.
3. *أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2 ، دار المشرق، بيروت، 2001
4. الصحاف، حبيب . معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، عربي _إنجليزي، ط1 ، بيروت، لبنان :مكتبة لبنان ناشرون، 1997
5. بشير عباس العلاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبة التمويل والمصارف، انجليزي، عربي، ط1 ، دار الجماهيرية.
6. سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006
7. محمد الدين محمد بن يعقوب آبدي 2003 ، ص508 ،

المواقع الإلكترونية:

[*https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/download/368/366](https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/download/368/366)

[*https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=53249](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=53249)

[*http://www.almaany.com/ar/dict/ar](http://www.almaany.com/ar/dict/ar)

* <http://www.clarku.edu/faculty/jbrown/papers/shpayer.pdf>, . 14 / 06

/ 2017

قائمة الملاحق

دليل مقابلة المقتنة

- 1-الصفة.....
- 2-السن.....
- 3-المستوى التعليمي.....
- 4-ما مدى توفر أسلوب التمكين في مؤسساتكم؟.....
-
-
- 5-هل تعزز المؤسسة ثقافة التمكين؟.....
-
-
- 6-هل هناك مشاركة فعلية للعاملين وما مقدار تطبيق هذه المشاركة على ارض الواقع و توسيع مهامهم و مسؤولية أدائهم؟.....
-
-
- 7-طرق التفويض السائد في بيئة العمل في مؤسساتكم هل تشجع على الإستقرار وطرح وتقبل الأفكار المستجدة؟.....
-
- 8-ما مدى توافر درجة الرضا الوظيفي في مؤسساتكم؟.....
-
-
- 9-ما مدى توافر درجة الثقة بين الرئيس والمرووس في مؤسساتكم؟.....
-
- 10- كيف تنظر الإدارة للتغيير؟.....
-
-

استمارة الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ النوع : ذكر أنثى

2/ الفئة العمرية : من 25 - 35 سنة ☐ من 36 - 45 سنة ☐

من 46 - 55 سنة ☐ أكبر من 55 سنة ☐

3/ المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي تكوين مهني جامعي

4/ عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات من 11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة

5/ صفة العمل : دائم متعاقد متربص

6/ توقيت العمل اليومي : نظام العادي نظام المناوبة

المحور الثاني: التمكين التنظيمي

اولا: تفويض السلطة:

1. يشجع رئيسكم رؤوسيه على ممارسة الدور القيادي : نعم لا
2. تمنحني الهيئة المرونة المناسبة للتصرف في أداء المهام المفوضة لي : نعم لا
3. لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض: نعم لا
4. تُعد التعليمات و الأنظمة في المؤسسة عائقاً أمام تفويض السلطة: نعم لا

5. تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي : نعم لا
6. تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي حين تسود الثقة بهم بين أعضاء جماعات العمل: نعم لا
7. تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي دون مراقبة مستمر: نعم لا
8. كيف تصف الطريقة التي يتبعها المشرف للتعامل مع العمال خلال تفويضه لسلطه ما ؟ مرنة تشجع الحوار صعبة
9. يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق بقدراتهم : نعم لا

ثانيا :الرضا الوظيفي

- 10 . هل توفر لك مديرية المؤسسة الإحساس بالأمن و الاستقرار في العمل: نعم لا
11. هل تشعر في المؤسسة من طرف المسؤولين بأنك عنصر فعال ومؤثر في المنظمة: نعم لا
12. هل توفر لك بيئة العمل متطلبات للرضا عن الوظيفة: نعم لا
13. هل تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة إلى درجة أنه قادرة على تنفيذ ما تتخذنه من قرارات دون علم الادارة : نعم لا
14. يزداد تعلقي بمهنتي كمدير في المؤسسة كلما ازدادت خبرتي فيها: نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم: لماذا أ طرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها
- لتحقيق بعض أهدافك الخاصة
 - توجد ثقة تامة في قدرة على انجاز هذا العمل
15. تجد من السهولة بإمكان الحصول على المعلومات التي تحتاجها للإنجاز: نعم لا
16. هل هناك عوامل في المنظمة تجعلك أكثر تشبث بعملك : نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم - درجة ثقة المديرين في عملي
- توفر لي مديرتي فرصاً كافية للتطوير مهاراتي

– تساعدني الإدارة العليا على الإحساس بالإنجاز

17. هل يستطيع العاملون على اختلاف مستوياتهم الإدارية الوصول بسهولة إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم : نعم لا

18. هل مراقبة المسؤولين لعملك المستمر تزعجك : نعم لا

ثالثا: المشاركة في صنع القرار

19. تتاح لك فرصة المشاركة في تقييم القرارات : نعم لا

20. يتم مشاركة جميع العاملين على مختلف مستوياتهم بالمعلومات عن نشاط وأهداف

المؤسسة في إتخاذ القرارات بكل حرية و باستقلالية : نعم لا

21. توفر المؤسسة نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع لاتخاذ القرار: نعم لا

22. تحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملك في الوقت المناسب : نعم لا

23. تحرص على إطلاع الآخرين بالمعلومات الخاصة بالأداء ولا تحجبها عنهم :نعم لا

24. تثق الإدارة في معلوماتي حيالة صنع القرار السريع في تطبيقه : نعم لا

25. أعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في تقييم القرارات : نعم لا

26. هل يقبل المشرف اقتراحاتك حول العمل : نعم لا

المحور الثالث : الاستقرار الوظيفي

27. هل أنت مستقر في عملك : نعم لا

في حالة الإجابة ب لا : هل هذا راجع إلى :

– عدم توافق منصبك مع مؤهلاتك

– تعقد العمل

– تتعرض إلى ضغوط من طرف المشرف

أخرى تذكر.....

28. هل تفكر في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى؟ نعم لا
في حالة الإجابة بـ نعم ,هل هذا راجع إلى :

- الحصول على أجر أعلى

- الحصول على الترقية

- الوضع السيئ للمؤسسة

- عدم الشعور بالأمان

29. هل أنت مستعد أن تقبل أي وظيفة تكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار للعمل فيها؟

نعم لا

30. هل ترغب في البقاء في عملك مهما توفرت لك فرصة عمل بديلة؟ نعم لا

31. هل تعتقد بأن التمكين التنظيمي السائد داخل المؤسسة يضمن الإستقرار الوظيفي

للموظفين بها؟ نعم لا

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الواحات:

