

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان

دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية

دراسة حالة: دار المالية لولاية المسيلة

تحت إشراف:

من إعداد:

- د. تمار توفيق

- دحماني ياسين

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
تمار توفيق	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية: 2019 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاءٌ

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير
فلقد كان له الفضل الأَوَّل في بلوغي التعليم العالي
(والذي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراعتني حتى صرت
كبيراً

(أُمِّي الغالية) أطال الله في عمرها

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب. إلى جميع أساتذتي
الكرام

ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي
أُهدي إليكم بحثي المتواضع.

شكرتكم

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسوله الكريم
فالشكر لله وحده على فضله واحسانه الذي أنعم علينا بنعمة العلم
والإيمان و حثنا على مثابرة الجهد في الحصول عليها بلا حدود
لزمان أو مكان؛

"كما اتوجه بجزيل الشكر الى الأستاذ المحترم " د.تمار توفيق

لأرائه السديدة وتوجيهاته المفيدة ونصائحه القيمة في إثراء هذا العمل
وبالغ شكرنا و عرفاننا إلى جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة.
كما نخص بالشكر إلى كل من ساهم في تعبئة الاستبيان و توزيعه و تقديم
المعلومات الازمة بالأخص [عمال خزينة ولاية المسيلة] على التسهيلات
المنوحة وعلى الإستقبال، في ظل الظروف الصحية والصبر معنا لاتمام عملنا

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز ماهو دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية تم استخدام المنهج الوصفي بغية توصيف الموضوع أكثر، واستخدام أداة الإستبيان حيث تمت الدراسة في الإدارة العمومية للخزينة في ولاية المسيلة ولقد قدرت عينة الدراسة 33 موظف.

تم تأكيد فرضية البحث من خلال التحليل باستخدام أدوات احصائية: spss أن هناك دور لأبعاد التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية.

توصلنا الى أن بعد الاستقلالية ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في الدراسة.

كما توصلنا الى ضرورة تحسين أبعاد التمكين الى درجات أكبر وضرورة تعزيزها وتبني الادارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة لأسلوب التمكين باعتباره يؤدي الى زيادة رضا الموظف بصفة عامة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الرضا الوظيفي، الإدارة العمومية.

Abstract

A The purpose of this research is to show the role of Empowerment in achieving job satisfaction in the public administration, where the descriptive method was used in order to describe the subject more, and a questionnaire tool was also used. The survey was conducted in the General Administration of Treasury, in state of M'ssila, by targeting a sample of 33 employees.

The conducted survey about emphasizing the hypothesis of the research, through the analysis using statistical tools "spss", indicated that the Empowerment plays a role in achieving job satisfaction in the public administration.

Besides, the findings showed that the autonomy has no statistical impact in the research.

In addition, they leaded us to the importance of improving the Empowerment and push it to higher levels, and enhance it. Also, they showed the importance of the adoption of the Empowerment approach by the public administration because it leads to increase the satisfaction of the employee in general.

Keywords: Empowerment, job satisfaction, Public Administration.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية التمكين
9	المطلب الأول: مفهوم التمكين
14	المطلب الثاني: أبعاد ومتطلبات التمكين
17	المطلب الثالث: خطوات وأساليب التمكين
20	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
20	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
24	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
30	المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي ومظاهره
37	المطلب الرابع: عوامل الرضا الوظيفي
39	المطلب الخامس: علاقة التمكين بالرضا الوظيفي
42	خلاصة

	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة، الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة
43	تمهيد
44	المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
44	المطلب الأول: منهجية الدراسة
48	المطلب الثاني: التعريف بخزينة ولاية المسيلة
52	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
52	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
57	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاوَر الإستبيان
68	المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إختبار الفرضيات
76	خلاصة
77	خاتمة عامة
80	قائمة المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	درجة الرضا والسلوكيات الناتجة عنها	30
2	ثلاث عبارات من مقياس العمل بشكل عام	31
3	محتوى الإستبيان	45
4	درجات مقياس ليكارت الخماسي	46
5	معاملات ثبات أداة الدراسة لكل محور ومعدل الثبات الكلي للأداة	47
6	الفئات المعيارية للحكم على المتوسطات وفقا للمقياس المتدرج الخماسي	48
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
8	توزيع أفراد العينة حسب العمر	53
9	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	54
10	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	55
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	56
12	التحليل الوصفي لمحور الإستقلالية	57
13	التحليل الوصفي لمحور الثقة والمسؤولية	58
14	التحليل الوصفي لمحور فرق العمل	60
15	التحليل الوصفي لمحور الإتصال والمشاركة	62
16	التحليل الوصفي لعبارات الأجور والحوافز	63
17	التحليل الوصفي لعبارات بيئة وطبيعة العمل	65
18	التحليل الوصفي لعبارات العلاقات الإجتماعية	66
19	إختبار الإنحدار المتعدد للفرضية العامة	67
20	مخرجات تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الأولى	69
21	مخرجات تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الثانية	70
22	مخرجات تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الثالثة	72
23	مخرجات تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرابعة	73
24	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	75

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ب	نموذج النظري للدراسة	1
24	هرم ماسلو للحاجات	2
26	نموذج نظرية التوقع لفروم	3
27	نموذج بورتر لولر في الدافعية في العمل	4
28	نتائج عوامل نظرية العاملين	5
36	الخطوات التي يمر بها الموظفي الغير الراضي عن عمله حتى ترك العمل	6
52	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7
53	توزيع أفراد العينة حسب العمر	8
54	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	9
55	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
84	قائمة المحكمين	1
85	إستمارة الإستبيان	2
89	إستمارة إجراء التربص الميداني	3

مقدمة

أ. تمهيد

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تم دراستها في إطار السلوك التنظيمي، ومن أكثر المفاهيم ذات الأهمية البالغة في العلوم الإجتماعية بصفة عامة والعلوم الإدارية بصفة خاصة، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة إنفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، وترجع أهمية دراسة الرضا الوظيفي لدى العاملين إلى حقيقة أن العمل له أثر بالغ في حياة الأفراد كما أن له الأثر في استمرار النشاط الإداري، فضلاً عن تأثيره على نفسية العامل وإتزان مشاعره وتأمين الحياة السعيدة له، إذ تجعل منه عضواً فعالاً في مجال عمله ومجتمعه، وهذه الحقيقة تدفع إلى الإعتقاد بأن للرضا الوظيفي علاقة مباشرة بالأداء، إذ إتفقت بعض الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة إيجابية وصلة وثيقة بين رضا الفرد عن عمله وبين نوعية عمله؛

دعت الحاجة الى توفير أساليب إدارية تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معانات العاملين، حيث يعد التمكين أحد أساليب الحديثة المتبعة في المنظمات ككل والإدارة بصفة خاصة كونه يعطي الأفراد مكانة ويحسبهم بإنتمائهم إلى وظائفهم من خلال إشراكهم في صنع القرار ومنح الصلاحيات أكثر وسهولة الإتصال والتفاعل مع المخرجات المرتبطة بالمهام الإدارية للإستفادة من قدراتهم وامكانياتهم ومهاراتهم وبالتالي قضاء على مُنغصات العمل وتحسين إنتماء الموظف إلى عمله وإعتزازه به وبالتالي زيادة رضاه؛

أضحى التمكين بمثابة الصيحة التي أصبحت تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري، حيث تحول الإهتمام من الإدارة وسيطرة الرؤساء ووجود إجراءات تقليدية، بما يسمى الإدارة بالتمكين الأمر الذي يسهم في اعطاء ذلك الشعور بقيمة الموظف أو العامل، لذا تسعى الإدارات الحديثة إلى تحقيق التفوق والمحافظة عليه وهذا مايدفعها إلى تطوير أساليب إدارية تحقق تكامل وتناسق تام بتطبيق للتمكين ولمختلف أشكاله.

ب. إشكالية الدراسة

وفي ضوء ماسبق تم طرح الإشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية محل الدراسة؟

وتندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل يساهم بعد الإستقلالية للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية محل الدراسة؟
- هل يساهم بعد الثقة والمسؤولية للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الادارة العمومية محل الدراسة؟
- هل يساهم بعد فرق العمل للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الادارة العمومية محل الدراسة؟

- هل يساهم بعد الإتصال والمشاركة للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الادارة العمومية محل الدراسة؟

ج. الفرضيات:

للإجابة على مجمل الأسئلة فإنه تم الانطلاق من:

الفرضية الرئيسية:

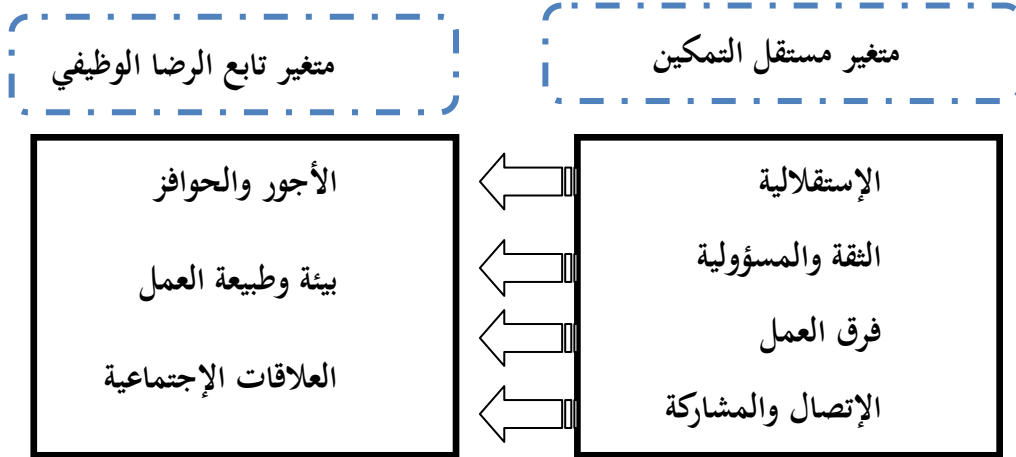
✓ يوجد أثر ايجابي للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة.

وإنطلاقا من الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعده الاستقلالية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة؛
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعده الثقة والمسؤولية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة؛
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعده فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة؛
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعده الاتصال والمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة.

د. نموذج الدراسة:

الشكل رقم(1): نموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

ه. أهداف الدراسة

- 1- تحديد مفهوم التمكين والدعوة إلى تنبيه الإدارات الجزائرية به؛
- 2- الوقوف على مدى وجود لأي أثر للتمكين وتطبيقه في الإدارة العمومية محل الدراسة؛
- 3- التعرف على درجة رضا العامة لعمال خزينة ولاية المسيلة من خلال دراسة من جوانب التمكين؛

4- مدى مساهمة أبعاد التمكين المختارة في إجراء الدراسة في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال الخزينة؛

5- توضيح العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي لخزينة ولاية المسيلة؛

6- إعطاء توصيات المناسبة والتي تهدف إلى تحسين مستوى التمكين في الإدارة العمومية محل الدراسة .

و. أهمية الدراسة

- تتجلى أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يتسم بالحدائث ونقص التطبيق لمثل هذه الآليات داخل الإدارات العمومية الجزائرية.

ز. أسباب إختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية وموضوعية دفعتنا لإختيار الموضوع:

● الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع؛

- ابراز أهمية موضوع الدراسة بالنسبة للإدارات العمومية

● الاسباب الموضوعية:

- موضوع التمكين يعتبر حديث نسبيا في مجال الإدارة بصفة عامة ودوره في تحسين العملية الإدارية؛

- حاجة الإدارات العمومية الجزائرية لتبني التمكين.

ح. حدود الدراسة

■ الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة الميدانية في الإدارة العمومية، وبالتحديد بخزينة ولاية المسيلة؛

■ الحدود الزمانية: أجريت الدراسة ابتداء من 18 أوت 2020 الى غاية 02 سبتمبر.

ط. الدراسات السابقة

يمكن ابراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت جوانب الدراسة في مايلي:

المتغير الأول: التمكين

1- دراسة: حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية

الدولية العاملة في قطاع غزة، 2013، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري

بأبعاده الخمسة (الإتصال، مشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق

العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية في قطاع غزة، حيث توصلت الدراسة إلى

مستوى التمكين في قطاع غزة كان مرتفعا بنسبة 81% وكذلك فاعلية فرق العمل ب 80%.

2- دراسة ساخي بوبكر " تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، مذكرة الماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، كلية العلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، الجزائر، 2015-2016، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة ماحجم العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في ظل ثقافة التنظيمية كمتغير وسيطي لأفراد الحماية المدنية لولاية وهران والتعرف على التمكين ومستوياته ومدى توفره في أوساط الحماية المدنية، معرفة العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية وتوضيح العلاقة بينهما.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تمكين أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان منخفضا نسبيا، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للقياس (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير) بمتوسط حسابي عام يساوي 2.15 من 5، وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين، والثقة التنظيمية، وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وأن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي.

3- دراسة: محمد بن سعيد العمري "التمكين الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود"، تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة تقييم طبيعة التمكين الوظيفي السائد في جامعة الملك سعود وعلاقته بالإلتزام التنظيمي وذلك لتأثيره على تشكيل الأنماط السلوكية سواء الإيجابية أو السلبية لقيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود؛ حيث تحاول الدراسة للوصول إلى ما العلاقة بين التمكين الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى قيادات الأكاديمية في جامعة ملك سعود، حيث تهدف هذه الدراسة تسليط الضوء على مفهوم التمكين الوظيفي والإلتزام التنظيمي وذلك من خلال الأدبيات النظرية للموضوع، التعرف على مستويات التمكين في جامعة الملك سعود، وأيضا دراسة وتحليل العلاقة بين التمكين والإلتزام الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن إتجاهات أفراد العينة نحو كل من التمكين والإلتزام التنظيمي كانت جيدة، وجود علاقة موجبة بين مجالات لقياس التمكين (حرية الإختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير) وبين الدرجة الكلية للإلتزام التنظيمي.

4- دراسة: مرمات نبيلة، التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، 2017، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأساليب المعتمدة من المنظمة لتحقيق أهدافها وتحقيق رضا العامل، حيث توصلت الدراسة أن التمكين هو الذي يثري وظيفة العامل ويزيد من سلطاته وثقته بنفسه وبالمنظمة التي يعمل بها وتوصلت أيضا إلى

أن التمكين من مفاهيم التي تسعى الى تلبية متطلبات البيئة الخارجية المتطورة، وهو من الأسباب الرئيسية لشعور الفرد بأهميته في المنظمة.

5- دراسة: مرزوق سارة، دراسة أثر التمكين في تحقيق الإدماج الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، 2017، هدفت هذه الدراسة لتوضيح مدى تأثير تمكين العاملين على مستوى اندماجهم في الوظيفة وذلك من خلال تقديم إطار مقترح لتحقيق تمكين الفرد، حيث خلصت الدراسة إلى أهمية تبني المنظمات المعاصرة التمكين كمنهجية لتحقيق كفاءة وفعالية الموظف بما يضمن تحقيق أهدافه وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم في المجمع المبحوث أي يسمح توفير المجمع للموظفين أساليب وأدوات التمكين برفع مستوى شعورهم بالاندماج في وظائفهم.

6 - دراسة: نمديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، 2018؛ تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم التمكين وأهميته وأبعاده، عناصره واتجاهات إستراتيجية التمكين وكذا التعرف على مفهوم الكفاءة المهنية ودور التمكين في تحسينها. توصلت الدراسة الى أن تطبيق استراتيجية التمكين يحسن كفاءة مهنية للمورد البشري، تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية واشراكهم في عمليات بناء المنظمة من خلال زيادة القدرات الفردية والجماعية وتوسيع نطاق تفويض السلطة، كما توصلت الدراسة إلى أن التمكين (إتاحة معلومات، تكنولوجيا، الصلاحيات، المشاركة والثقة) يؤدي إلى زيادة الأمل، الثقة والقدرات لدى العامل ويحسن كفاءته.

المتغير الثاني: الرضا الوظيفي

1- دراسة: برباح محمد الأمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية، 2016/2015، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الرضا الوظيفي ودوره في حياة الشخصية والمهنية للأفراد العاملين، خلصت الدراسة الى أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية كما أنه بشكل دافعا للإنجاز المتميز وهذا ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والعاملين.

2- دراسة: كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، 2015، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير كما تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا ومعرفة الفروق

المعنوي ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، القسم، الجنسية، درجة التعليم، الدخل، الوضع الاجتماعي، عدد سنوات خدمة) حيث تم التوصل إلى أن العمال غير راضون عن اجراءات العمل (العوائد ، الترفيات، الأجر) وأنهم راضون عن كل من (جماعة العمل، الإتصالات داخل الشركة) حيث يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في مكتب الرئيس الشركة وعددهم 125 موظف تم توزيع استبيان على 83 موظف.

3- دراسة: حمزة معمري، دور محددات الرضا الوظيفي في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسات دراسة الميدانية على عينة من عمال سونلغاز ورقلة، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور بعض محددات الرضا الوظيفي والمتمثلة في (الأجر، الترقية، الإشراف، العلاقات الإجتماعية، الظروف الفيزيكية) من عينة مكونة من 156 موظف بمؤسسة سونلغاز، حيث تم التوصل أن الإلتزام التنظيمي يرتبط إيجابيا بهذه المحددات وأن إهتمام المنظمات الجزائرية بهذه العوامل يقلل من ظواهر التسبب الإداري وترك العمل.

4- دراسة: مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في قطاع المصارف، وابرز دور الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالأداء ورفع مستوياته، تم اختيار عينة عشوائية من المصارف العمومية بلغت العينة 75 عاملا وتم التوصل ان غالبية أفراد العينة مدركين للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والآثار الناتجة عنه.

ي. منهج الدراسة

من أجل دراسة عناصر الموضوع وتبيان أهمية تمكين العاملين وتأثيرها في رضاهم الوظيفي، فإن الدراسة تم الإعتماد فيها على المنهج الوصفي حيث تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات.

ك. صعوبات الدراسة

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في الآتي:

- قلة الكتب التي تحدثت عن التمكين بإسهاب؛
- صعوبة توزيع عدد كبير من استبيانات لتغطية جل العينة لوجود تسريح للموظفين في ظل ظروف معينة؛
- تشعب موضوع الرضا الوظيفي وتداخل مفاهيمه بالعلوم الإجتماعية وعلم النفس.

ل. هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث احتوى الفصل الأول على الإطار النظري للدراسة (التمكين والرضا الوظيفي)، حيث تم تقسيم التمكين إلى ثلاث مطالب، الرضا الوظيفي إلى أربعة مطالب، وقمنا بتوضيح العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي بمطلب واحد، أما الفصل الثاني المتعلق بدراسة ميدانية حيث تمت الدراسة في الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة.

الفصل الأول: الإطار النظري

للتمكن والرضا الوظيفي

تمهيد

أدى تطور الفكر الإداري إلى بروز مفاهيم حديثة منها: التمكين حيث غزى هذا المفهوم بيئة المنظمات العالمية وأصبح من الأولويات التي يجب تطبيقها لما فيه من فوائد على الفرد والمنظمة، حيث يعد من أهم الأساليب التحفيزية فالقدر المعطى من الحرية للموظف يدفعه إلى إقامة وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين. حيث تعمل الإدارة الحديثة يبحث عن الجوانب المختلفة لوسائل الرضا ومصادره لدى الموظف، حيث يتحقق الرضا من مصادر مختلفة مثل: الأجر، نوع العمل، والعلاقة مع المشرف في العمل، حيث من أجل استمرار القوى العاملة وذوي المهارات، والإبداع لدى الأفراد والدافع لديهم للعمل وبذل جهود وأداء أكبر، حيث من الأسباب تحقيق ذلك هو تحقيق الرضا الوظيفي للموظف وزيادة ولائه وتنمية مشاعره نحو الوظيفة و الإدارة التي ينتمي إليها.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الاطار النظري للتمكين والرضا الوظيفي في الإدارة العمومية وماهو دور والترابط بين التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال تقسيم الفصل الاول:

المبحث الاول: ماهية التمكين

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الأول: التمكين

يعد مفهوم تمكين الموظفين من المفاهيم الراسخة المستخدمة لتحسين وتطوير النظم التي تتبعها المنظمات والإدارات على وجه الخصوص، وهو بالطبع كان مفهوماً جديداً، إلا أن أصوله ترجع إلى نظريات واستراتيجيات التطوير التنظيمي، مما سبق سنتناول في هذا المبحث ماهية التمكين، ومختلف العناصر البحثية في مايلي.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

أولاً: تعريف التمكين

- **تعريف 1:** يقصد بالتمكين مَكَنَ (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة أي أمكن فلاناً أي سهل له أو يسر له فعله أو أداءه، وقدمت تعاريف كثيرة ومتعددة من قبل باحثين وكتاب إختلفوا في عرضها لكنهم إتفقوا على أن التمكين هو زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لإتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم.¹

- **تعريف 2:** مقارنة لإدارة العاملين تسمح لأعضاء الفريق بممارسة صناعة القرار أكبر في المسائل اليومية في عملهم، وفي مراجعة للأفكار بشأن التمكين يشير "تشتريك" (Chutterbuck) إلى عدد من التعريفات المختلفة للمفهوم، وهي تتراوح من كون التمكين يعالج باعتباره ممارسة ثقافة يشجع خلالها العاملون على تحمل المسؤولية الشخصية لتحسين الطريقة التي يتعاملون بها من خلال التفويض بالمسؤولية عن صنع القرار إلى أدنى مستوى ممكن إلى نقل السلطة من الإدارة إلى المستخدم في المصلحة الطويلة الأجل للعمل ككل.²

- تعاريف متنوعة:

- يعرفه "Shackletor" بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا؛

- كما يعرفه "Ettore" على أنه منح العاملين القدرة والإستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا؛

- ومن جهته يقول "Vogt" التمكين يعني منح الأشخاص فرصة لإتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة

¹ فاطمة جاسم محمد، أثر التمكين على التكامل المهني مابين المحاسب والمدقق، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، المجلد الرابع، جامعة البصرة، العراق، 2017/12/23، ص ص38، 39.

² ج.أ.كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة حسام الدين حضور، الطبعة الأولى، دار الفرق للبطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2014، ص 354.

مستوى إستقلاليتهم في إتخاذ القرارات.¹

- عرف "Invancevichetal" التمكين بأنه العملي التي تساعد بها المدراء الآخرين لإكتساب وإستخدام القوة التي يحتاجونها لإتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل في هذا التعريف نجد أن Invancevichetal وزملائه يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية ومنحهم صلاحية إتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة.²

- عرفه heizer & render: توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها لمستويات الدنيا في المنظمة؛

- عرفه Jones et. Al: توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين.³

ثانيا: أهمية التمكين

إن التأثير الإيجابي للتمكين أمر لا شك فيه، والعناصر التالية تؤكد أهميته التي ترجع على الفرد، الجماعة والمنظمة كما يلي:

✓ يعتبر إستجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين، وإعدادهم لمواجهة الإحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلا؛⁴

✓ الإستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو إتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية؛

✓ إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والإعزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة، وأيضا لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمالا ذات مغزى ومعنى؛

✓ يساهم التمكين في بناء الإحساس بالإنتماء والإلتزام تجاه المنظمة، فالقبول والملكية هي إحتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين؛

¹ قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 8، جامعة بجي فارس، المدينة، ماي 2013، ص ص 304، 305.

² عائشة شتاتحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، دراسات- مجلة علمية محكمة- العدد الإقتصادي، رقم 20، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، مايو 2013، ص 105.

³ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 20.

⁴ مزروق سارة، بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الإندماج الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مجمع عموري، بسكرة، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 3، المجلد 4، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، ديسمبر 2017، ص 165.

✓ يشير التمكين التحدي لدى العاملين، ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بجرية وبقوة، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين؛

✓ يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً.¹

ثالثاً: أنواع وخصائص التمكين

أ. أنواع التمكين : للتمكين ثلاث أنواع

1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والانشطة التي

يقوم بها، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري؛

2- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها

وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن المشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة

يمكن أن تستخدم في أداء العمل؛

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته

على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.²

ب. خصائص التمكين: توجد عدة خصائص للتمكين منها ما يأتي:

1. التمكين فعل إيجابي يتضمن إكتساب القدرة على العمل والتواصل وإملاك المهارات والقدرات الإجتماعية؛

2. التمكين ليس مفروضاً من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم

الإجتماعية؛

3. يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك

الإجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراداً أم جماعات أم مجتمعات محلية؛

4. يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية والمسؤولية، والعقلانية؛³

5. التمكين إستراتيجية للتطوير والتحسين المستمر للأداء في المنظمات؛

6. يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛

7. يستهدف التمكين إستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد إستغلالاً كاملاً؛

¹ سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الاعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص 60، 61.

² محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد: الموارد البشرية H.R بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 191.

³ عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 29.

8. يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل؛

9. يوفر التمكين بيئة عمل تمكينية عالية الالتزام والتأثير والدافعية والإنتاجية؛

10. يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.¹

رابعاً: مبادئ التمكين

تتكون سياسات التمكين من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

■ **تعليم العاملين (Education):** إذ ينبغي على المنظمة أن تساهم في تعليم العاملين لديها، إذ أن التعليم من شأنه أن يساهم في زيادة كفاءة الأداء وفاعلية في تحقيق الأهداف للمنظمة والعاملين فيها على حد سواء، لذا يعتبر مرتكز التعلم معياراً أساسياً لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق أهداف المنظمات العاملة.²

■ **الدافعية (Motivation):** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية؛

■ **الغرض (Purpose):** أن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصوير التام لفلسفة المنظمة ومهمتها وأهدافها؛³

■ **الملكية (Ownership):** إقترح stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز؛

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

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم؛⁴

¹ عبد الله سعد بن جليغم، واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والإغتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 2016، ص 73.

² خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 117، 118.

³ عبد الله سعد بن جليغم، مرجع نفسه، ص 86، 87.

⁴ عماد علي المهيرات، مرجع سابق، ص 31، 32.

- الرغبة في التغيير (**Willingness To Change**): يجب أن يكون لدى الإدارة العليا والإدارة الوسطى الرغبة في التغيير، لإنجاح جهود التمكين، وذلك من خلال التغيير في طرق العمل ووسائل الأداء؛
- نكران الذات (**Ego Elimination**): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء به، بسبب حب الذات لدى المديرين، وإتباعهم النمط الإداري القديم المتمثل بحب السيطرة والسلطة، وبالتالي يجب على الإدارة النظر للتمكين بأنه طريق لتحسين مستوى الأداء في العمل بشكل جماعي وليس بشكل شخصي؛
- الإحترام (**respect**): إن جوهر التمكين يكمن في الإعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وسيادة فلسفة إحترام العاملين وعدم التمييز بينهم.¹

خامسا: أهداف التمكين

من أهداف التمكين أنه يساهم في:

تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل؛

✓ زيادة الإنتاجية بزيادة إفتخار العامل بنفسه وإحترام الذات؛

✓ تخفيض الصراع وزيادة التعاون على حل المشكلات؛

✓ تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط العمل؛²

✓ إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛

✓ تحسين إرضاء الزبون، حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على إتخاذ القرارات بسرعة؛

✓ إستعمال ضغط الزملاء، وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين، والإنتاجية.

إن التمكين يسعى إلى أن تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها، وتحصل منها على أفضل إبداعاتها وأن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين أدائها، فهذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بإيجاد بيئة عمل ممكنة، وصالحة للتطبيق، حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها.³

¹ رضا إبراهيم الملبحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب نشر توزيع طباعة، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص 269.

² نمديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد4، المجلد9، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، سبتمبر 2018، ص ص 215، 216.

³ طلي ليني، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016-2017، ص ص 37، 38.

المطلب الثاني: أبعاد ومتطلبات التمكين

أولاً: أبعاد التمكين

يرى (سبكتر Specter) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

- **البعد المهاري:** ويقصد به إكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارة التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة؛

- **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات إتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة.¹

توصل عدد من خبراء وباحثي إدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

1- البعد الهيكلي والاجتماعي: ترجع جذور البعد الهيكلي الاجتماعي إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المنظمة؛

إن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في إتخاذ القرارات داخل المنظمة؛

إن هذا البعد يهتم بتوزيع وتقسيم القوة والسطرة داخل المنظمة، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة؛

كما أن هذا البعد يهتم بمشاركة العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم، وأهمية تغيير السياسات التنظيمية من خلال تخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة في إتخاذ القرارات؛

وتوصل (Brwen & Lawler) إلى أن تمكين العاملين دالة في بعض الممارسات التنظيمية مثل توزيع السلطة أو القوة، المعلومات، المعرفة، والمكافآت أي أن زيادة القوة، المعلومات، المعرفة، المكافآت للعاملين تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين؛

2- البعد السلوكي: يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والرورية لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل؛

3- البعد الإنتقادي: أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم، لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي.²

ويتألف التمكين من أبعاد التالية أيضا هي:

¹ رضا إبراهيم المليحي، مرجع سابق، ص 265.

² محمد موسى أحمد، مرجع سابق، ص 191، 192.

- 1) تنفيذ المهام: وتعرف كذلك بأنها حرية التقرير أو الإستقلالية في بدء العمل والإستمرار بالوتيرة نفسها في العمل وسلوكيات العمل؛
- 2) الجدارة (Competence): ويقصد بها قدرة الفرد على إنجاز المهام بشكل صحيح معتمدا على خبراته ومهاراته والحصيلة المعرفية التي يمتلكها؛
- 3) معنى أو قيمة العمل **Meaningfulness**: ويقصد بذلك إدراك كل من العاملين لأهمية المهام التي يؤديها وقيمتها، ويأتي الحكم على مثل هذه القيمة من خلال المعايير المثالية للعاملين، وذلك من حيث الإنسجام الذي يسود العلاقة ما بين متطلبات الأدوار التي يقومون بها وإعتقاداتهم وقيمهم؛
- 4) التأثير **impact**: ويعبر عن إحساس الفرد بأنه قادر على التأثير في السياسات والقرارات المتخذة في المنظمة، وهو كذلك يعبر عن قدرة الفرد على التأثير في الإستراتيجيات والإدارة ومخرجات العمليات؛ إن التأثير يختلف عن نطاق الرقابة الذي ينطوي على الصفة الشخصية الداخلية التي تصاحب الفرد في كافة المواقف، وبهذا يمكن النظر إلى التمكين بأنه الحالة النفسية التي تنجم عن تمكين المدير للفرد.¹

ثانيا: متطلبات التمكين

حتى يتم التطبيق الناجح للتمكين للأبد من توفر جملة من المتطلبات نذكر منها:

- 1- **الثقة الإدارية**: إن عملية تمكين الموظفين أساسها الثقة، ثقة المديرين في موظفيهم، وقد عرف الباحثون الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة أخرى من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الإعتماد عليها؛
 - 2- **الدعم الإجتماعي**: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فإنهم يحتاجون إلى دعم وتأييد ليس فقط من رؤسائهم، بل أيضا من زملائهم ومرؤوسيههم، ويتفق كل من Niehoff Moorman & Gerald أنه مع إدراك الموظف للدعم الممنوح له، ترتفع ثقته بالمنظمة، وبمرور الوقت، يظهر المقابل في صورة مستويات أعلى من الإنتماء للمنظمة، كما تؤكد البحوث الحديثة بأنه، عندما يدرك الموظفون دعم المنظمة لهم، فمن المتوقع أن يزيد شعورهم بالإلتزام نحوها، ويظهر ذلك في تصرفاتهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- وعلى صعيد آخر، يجيب تدعيم جهود الموظفين على المبادرة والمخاطرة في سبيل التحسين المستمر للأداء بدلا من معاقبتهم، وأن المنظمة سوف تدعمهم بغرض التعلم والنمو؛

¹ زكية محمود أحمد عريقات، أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص ص 27، 28.

3- الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملين بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والإلتزام الإستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من إنتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل؛

4- فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، وإحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأخذها بجديّة وذلك لان فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد؛

5- الإتصال الفعال: يعد الإتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لانه بدون مشاركة الأفراد لا تحل المشكلة ولن يكون هناك إلتزام، وبدون إلتزام لن يتحقق التمكين؛

6- التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب اللائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة؛¹

7- مكافأة الموظفين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.²

المطلب الثالث: خطوات وأساليب التمكين

أولا: خطوات التمكين

عند التفكير في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين يجب تفهم طبيعة وخصوصية هذا المصطلح، ولأجل ذلك ولنجاح البرنامج يجب المرور بالخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

¹ محمود محمد، تمكين الموظفين: بحث مرجعي، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، محكمة، العدد4 ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر 2001، ص ص 239، 240.

² عائشة شتاعة، مرجع سابق، ص 107.

تعتبر أول خطوة في أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، ويرجع تبني مفهوم التمكين لعدة أسباب، نلخص بعضها في مايلي:

- تحسين خدمة العملاء؛
- رفع مستوى الجودة؛
- زيادة الإنتاجية؛
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

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

– الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على إلتزام ودعم المديرين وتعلمهم كيفية التخلي عن السلطة، والذي يعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه عملية التمكين.

– الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

يتطلب التغيير في سلوك المدراء والعمال تحديد نوع القرار التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، فالمدراء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي إكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.¹

– الخطوة الثالثة تكوين فرق العمل: لابد ان تتضمن جهود التمكين إستخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل.

¹ مرمات نبيلة، التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 22، قسم العلوم الإقتصادية، جوان 2017، ص

- **الخطوة الرابعة توفير المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسون من إتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، حيث يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.

- **الخطوة الخامسة إختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

- **الخطوة السادسة توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الإتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين¹.

ثانياً: أساليب التمكين

يختلف الباحثون في مجال العلوم الإدارية في إرتكازهم على أسس أحادية في تفسير مفهوم التمكين، وتحديد أساليبه، حيث إستندوا على عدة أسس تتمثل في : التحفيز، والهيكل، والنمط القيادي، وجماعة العمل، ويمكن إجمال أساليب التمكين التي أجمع عليها الباحثون على النحو التالي:

1- أسلوب التمكين التحفيزي: ويعرف بالتمكين من خلال التحفيز، أو التمكين النفسي، أو التمكين من منظور الأفراد، حيث يتم تناول التمكين من ناحية نفسية سيكولوجية كمفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الفرد نحو الكفاءة والإقتدار، أي أنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، ويعد (Conger & Kanugo) من رواد هذا الأسلوب حيث عرفا التمكين بأنه تعزيز الكفاءة الذاتية، وقد إقترحا أن التمكين عبارة عن بناء تحفيزي، وقد إنتقدا الكتابات التي وصفت التمكين بأنه تفويض السلطة، حيث إن التمكين يتضمن عامل حفز دافعية من خلال تفعيل قدراته الذاتية، وبذلك فإن التمكين يكون بمنح الأفراد القدرة وليس التفويض للقيام بمهام محددة، فالقدرة تعني إيجاد ظروف لزيادة الدفاع لإنجاز المهام عن طريق تطوير الإحساس بالكفاءة الذاتية، وأن التفويض أو مشاركة الموارد ما هي إلا واحدة من شروط التمكين؛

2- أسلوب التمكين الهيكلي: ويفهم من خلال هذا الأسلوب بأنه منح السلطة، وسلطة إتخاذ القرار، وتتبع القوة في المنظمات من عدة مصادر منها: السلطة الهيكلية، والمركزية، والسيطرة على الموارد، أو التأثير على

¹ عماد علي المهيرات، مرجع سابق، ص 36.

مخرجات المؤسسة، ويكون التمكين الهيكلي بتقديم اللامركزية الأفقية الرسمية للسلطة، مثل تدفق القوة، إضافة إلى انه يحتوي على تفويض السلطة، وإعطاء صلاحية صنع القرارات للعاملين بالتزامن مع حرية التصرف.¹

3- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي: ويشبه هذا الأسلوب التمكين من خلال التحفيز إلا أنه يكون من طرف الإدارة، حيث تعتمد إلى منح العاملين السلطات التي تؤهلهم للمشاركة في المنظمة.²

4- أسلوب تمكين فرق العمل: حيث إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء السلطة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، ويعد تمكين فريق العمل أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين، ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وتمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المبسط بدلا من التنظيمات الهرمية؛³

5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول Honold بأنه: حتى تكون عملية التمكين فعالة وناجحة، لابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة تتمثل في: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة، والتفاعل فيما بينها.

ومن هنا فإن الجميع يعملون شركاء، وياخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون على صنع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحد ما: انا اليوم أشعر بالتمكين، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية، وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أساس من الثقة، والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد، والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.⁴

¹ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص ص 276، 277.

² زكية محمود أحمد عريقات مرجع سابق، ص 35.

³ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص 278.

⁴ طلي ليني، مرجع سابق، ص 40.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، فرضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والإجتماعي، كما أن الرضا الوظيفي يقود إلى الإستقرار الوظيفي ومايصاحبه من الحد من مشكلات التقبل الوظيفي والتسرب والغياب وترك العمل، لذا سنتناول في هذا المبحث مختلف العناصر البحثية للرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

تعريف 1: فقد جاء في معجم متن اللغة أن رضا: ضد سخط، فهو راض؛

أما في معجم التراث الأمريكي فقد عرف الرضا بأنه تحقيق، وإشباع رغبة أو حاجة شهوة أو ميل؛ كما عرف المعجم السلوكي "ولمان" الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة؛

وقد تعددت المصطلحات التي شاع إستخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، والإتجاه النفسي نحو العمل، وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل التي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية.¹

تعريف 2: مفهوم الرضا عن العمل Job Satisfaction مفهوم واسع وغامض، فقد يستخدم هذا المفهوم للإشارة إلى مدى إقتناع أفراد بظروف عملهم مثل الإقتناع بالأجر والعلاقات مع الرؤساء والظروف الفيزيقية للعمل، وقد يستخدم هذا المفهوم ليشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، وهذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد، فإذا شعر الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كافياً لحاجاته، تصبح مشاعره إيجابية نحو العمل، أي يصبح الفرد راضياً عن العمل الذي يؤديه.²

تعريف 3: يعرف الرضا عن العمل على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة، وعرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 63.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 2007، ص 178.

الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع وإحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه¹.

تعريف 4: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل؛ والرضا الوظيفي من وجهة نظر "هوبوك": عبارة عن الإهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد؛

تعريف سترونج: فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه: حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة؛

ويمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.²

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويزترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد أهمية دراسة هذا الموضوع؛

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الإجتماعي، ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح؛

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إل نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، د ط، د ب، ص 259.

² منال البارودي، الرضا الوظيفي: وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص 38.

أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل والتوجه لإنشاء إتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما انه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.¹

ثالثا: أنواع وخصائص الرضا الوظيفي

أ. أنواع الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي يمثل محصلة الشعور الذي يشعر به الموظف خلال عمله بالمؤسسة والذي يتأثر بعوامل عديدة تؤدي لإختلاف درجة الرضا الوظيفي لديه، فإنه من الممكن تقسيم الرضا الوظيفي على عدة أنواع وفقا لإعتبرات معينة كالتالي:

❖ أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف، التي يساهم في صنعها الإعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات؛
- الرضا الوظيفي الخارجي: وتتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير وزملاء العمل وطبيعة ونمط العمل؛
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

❖ أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن مايزده من جهد يتناسب مع هدف المهمة؛
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي؛
- الرضا الكلي: يتمثل في رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وفي هذه الحالة يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري

¹ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي: ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، مصر، ص 11.

تتوافر في هذا العمل كل العناصر الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفس، فهو ربما لايعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف نفسه من يستطيع أن يجد تلك العناصر التي تتوافق معه¹.

ب. خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- 1- **تعدد مفاهيم القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأراضيهم التي يقفون عليها؛
- 2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي:** غالبا ماينظر إلى أن الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي فإن مايمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة في وقت لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم؛
- 3- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات؛
- 4- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته²؛
- 5- **الرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات؛
- 6- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لايمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ماقد يؤدي لرضافرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم³.

¹ خليل علي خليل أبو جراد، الإنتماء والرضا الوظيفي: وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، ألمانيا، 2019، ص 29.

² محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص ص 99، 100.

³ منال البارودي، مرجع سابق، ص 39.

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

1- نظرية ماسلو الهرمي للحاجات: قدم "أبراهم ماسلو" عام 1954م نظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجات التي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي يتم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان، وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات إنتقل الفرد إلى حاجة غير مشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف "ماسلو" هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية:

1- الحاجة الفسيولوجية (psychological needs)؛

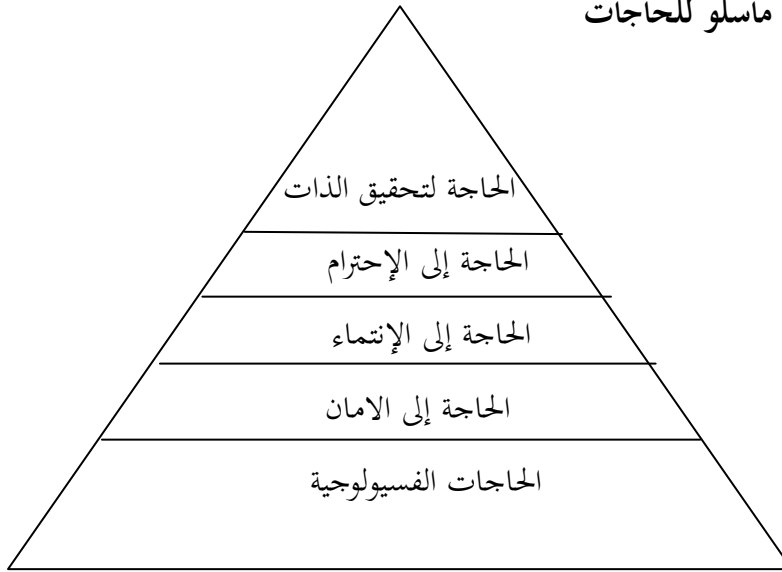
2- الحاجة إلى الأمان (safety needs)؛

3- الحاجة إلى الإنتماء (social needs)؛

4- الحاجة إلى الإحترام (esteem needs)؛

5- الحاجة إلى تحقيق الذات (self actualization needs).

الشكل رقم (02): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: من إعداد الباحث، بالإعتماد على مكتسبات قبلية

ويرى ماسلو أن إشباع الحاجات يتم وفقاً لموقعها ضمن الهرم، فلا يمكن أن يقفز الإنسان إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية بدون إشباع الحاجات وفقاً لترتيبها (الأمان، الإنتماء، الإحترام).¹

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص ص 78، 79.

1- الحاجات الفسيولوجية: وتمثل حاجات الجسم الأساسية مثل: الطعام، والماء، والنوم، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية، والتي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر؛

2- الحاجة إلى الامان: وتمثل الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي؛

3- الحاجة إلى الإنتماء: وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عظوا في جماعة منظمة، والحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية؛

4- الحاجة إلى الاحترام: أي الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والإستقلالية وإحترام الآخرين وتقديرهم له؛

5- الحاجة إلى تقدير الذات: أي رغبة الفرد في أن يكون مايريد، وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في حياة، وقام "أبراهام ماسلو" بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعي للشخصية الإنساني، حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية، حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، وهذه النظرية يفترض "ماسلو" أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالي في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، عندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع، وهكذا حتى نصل إلى قمته، هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو.¹

2- نظرية التوقع ل فروم: إن هذه النظرية تقوم على فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق "فروم" وتشير هذه النظرية إلى الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، فالدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما؛ وتقوم هذه النظرية على:

1- التكافؤ: وقياس شعور الأفراد تجاه العائد الشخصي؛

2- العائد: ويكون العائد سلبيًا أو إيجابيًا ويعطي للفرد حسب العائد سواء سلبيًا لا يكرر العمل أو إيجابيًا ويرغب الفرد في إنجازها؛

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 292.

وبناء على هذه النظرية رضا الفرد لا يتحقق نتيجة الوصول إلى الهدف بقدر ما يتجه إدراك الفرد للجهد الذي بذل في سبيل تحقيق هذا الهدف والدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شئ ما والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشئ من خلال عمل معين¹.

الشكل رقم (03): نموذج نظرية التوقع لفروم



المصدر: سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات علمية، ص 93.

3- نظرية بورتر ولولر: طور "بورتر ولولر" عام 1968م نموذج فروم وقدر ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهما يصفان حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا الوظيفي وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع الفوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد أنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يسحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للإستمرار في المهنة؛

وأضاف "بورتر ولولر" عامل الإنجاز إلى الرضا الوظيفي وربطاه مع العائد بنوعيه العائد الذاتي والعائد الخارجي ويلاحظ الباحث أن للعوائد تأثيرا كبيرا على الرضا مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والإنجاز لدى الفرد وعلى المهتمين بموضوع الرضا الوظيفي ضرورة تحديد العوائد المتوقعة للعاملين والعمل على تحقيقها؛ وقد بين كل من "بورتر ولولر" ان هناك نوعان من العوائد:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد؛
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا، كالترقية، والأجور، والأمن الوظيفي².

الشكل رقم(04): نموذج بورتر لولر في الدافعية في العمل

¹ فايزة محمد رجب بحسى، الرضا الوظيفي من منظور الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2011، ص ص 53، 54.

² خليل علي خليل أبو جراد، مرجع سابق، ص ص 30، 31..

2- عوامل تحفيزية motivational factors:

وهذه العوامل مرتبطة بالعمل، فوجودها يدل على وجود درجة عالية من الرضا، لذلك أطلق عليها إسم العوامل التحفيزية ومنها:

- الإنجاز في العمل؛

- الإعتراف بنتيجة الإنجاز في العمل؛

- طبيعة العمل ومحتواه؛

- مسؤولية إنجاز العمل؛

- التقدم والترقية في العمل وتنمية قدرات العمل عند الفرد.

إن العوامل المرضية في نظر herzberg تتعلق بمضمون العمل، أما العوامل غير المرضية مرتبطة بالبيئة والظروف الفنية، لذلك فقد أطلق على العوامل المرضية إسم دوافع وعلى العوامل غير المرضية إسم العوامل الوقائية، وهذا يشبه إلى حد كبير التمييز بين العوائد الخارجية التي تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل كالراتب، والعوامل الداخلية التي ترتبط بجوهر العمل وهي جزء منه وتتم حينما يقوم الفرد بالعمل¹، وتأخذ نظرية herzberg الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نتائج عوامل نظرية العاملين



المصدر: رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، ص 282

5- نظرية الإدارة العلمية: وهي من النظريات التي حاولت تقديم تفسير لظاهرة الرضا الوظيفي وعوامله ومسبباته، حيث قام فريدريك تايلر (1856-1917) بوضع نظرية الإدارة العلمية، والتي بناها على فكرة الحوافز المادية، بوصفها العنصر الوحيد المحقق للرضا الوظيفي، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2004، سوريا، ص 281، 282.

كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله باتقان وبسرعة قصوى؛

ولقد إعتمدت نظرية تايلر على اساس مايلي:

- العاملون بطبيعتهم لا يحبون العمل ويحتاجون إلى إشراف مباشر وسيطرة؛
- لذلك يجب على المديرين أن يقوموا بتقسيم الإنتاج إلى أجزاء من المهام الصغيرة؛
- يجب أن يعطى العمال التدريب والأدوات المناسبة التي تمكنهم من العمل بأكثر قدر من الكفاءة في أداء المهمة المناطة بهم؛

- يتم بعد ذلك دفع الأجر للعاملين بناء على عدد المواد التي قاموا بإنتاجها خلال فترة محددة من الوقت؛

- ونتيجة لذلك يتم تشجيع العمال على العمل بجد وزيادة إنتاجيتهم؛

ومع ذلك، فإن هذه النظرية لم تستطع تحقيق الرضا المطلوب للعاملين، ولم تصل إلى الحد المطلوب من الإنتاج، ومن المآخذ التي تؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية.¹

6- نظرية ماكيلاند في الإنجاز: هذه النظرية تنحى للأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها ماكلاند فقد

توصل إلى أن هناك حالات ثلاث لها تأثيراً كبيراً في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي:

- **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهداً وأن يحقق إنجازات معينة؛

- **الحاجة إلى القوة:** وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين؛

- **الحاجة إلى الصداقة والانتماء:** إذ أن الفرر الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور البهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من الجماعة التي ينتمون إليها.

وتحدد ملامح هذه النظرية فيما يلي:

- أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بدرجات متفاوتة؛

- استخدام الإختيارات الإسقاطية لمعرفة قوة هذه الحاجات بعيداً عن التأثيرات الخارجية؛

- الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لإختبارات معينة؛

- كان إهتمام ماكيلاند منصباً على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين حالات المنظمة التي يعملون به.²

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص ص 289، 290.

² فائزة محمد رجب بحسني، مرجع سابق، ص 51.

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي ومظاهره

أولاً: قياس الرضا الوظيفي

إنه من المهم وجود قياسات للرضا الوظيفي تستمر لفترات طويلة، فمن المستحيل دراسة شيء إذا لم تستطع قياسه؛ ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي مايلي:

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا: وهي أكثر طرق القياس بساطة وإنتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، فقد اظهر تحليل هذه الظواهر ان الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن إنخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والإبتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات¹.

2- المقاييس الذاتية: الأساس في المقاييس الذاتية إعداد الإستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه إلى العمال، الغاية منه الحصول على تقرير من العامل عن درجة رضاه عن العمل، وغن تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الإستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين:

- تقسيم الحاجات: تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجا الإنسانية، الغاية منها الحصول على المعلومات من العامل عن ما يتيحه العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة؛

- تقسيم الحوافز: تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا، كمحتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف إلخ.²

الجدول رقم(01): درجة الرضا والسلوكيات الناتجة عنها

سلوكيات الأفراد	درجة الرضا / الحافز
التمسك بالوظيفة والبقاء في العمل والإلتزام به	رضا وظيفي عال مع حافز عال
طلب الإنتقال إلى وظيفة أخرى محفزة	رضا وظيفي عال مع حافز متدني

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق ، ص107.

² مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الإقتصاد والتنمية، ص 177.

رضا وظيفي متدني مع حافظ عال	البحث عن وظيفة أخرى
-----------------------------	---------------------

المصدر: مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الإقتصاد والتنمية، ص 177.

3- المقاييس الموضوعية: تعتمد هذه المقاييس على وحدات قياس موضوعية، تقيس الرضا الوظيفي بالأثار السلوكية له، أي بدراسة سلوكيات العمال الصادرة عن عدم الرضا كالغياب، الدوران الوظيفي، الإستقالة، وترك العمل، الحوادث والإصابات... إلخ، وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وهذه المتغيرات.¹

4- مقياس العمل بشكل عام: إن مقياس العمل بشكل عام تم تطويره من طرف ايرونسون، سميث، برانيك، غيبسون، وپول في 1989، لقد صمم لقياس الرضا الوظيفي الإجمالي بدلا من الرضا الجزئي (أو عن الأوجه المختلفة للعمل)، صيغته هي نفسها لمؤشر وصف الخدمة، ويحتوي على 18 عبارة، كل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة حول العمل بشكل عام بدلا من استخدام وجه ما، يرى ايرونسون وزملاؤه أن الرضا الإجمالي ليس مجموع الأوجه الفردية ويجب أن يقاس باستخدام مقياس عام مثل مقياس العمل بشكل عام
الجدول رقم (02): يمثل ثلاث عبارات من مقياس العمل بشكل عام

فكر في عملك بشكل عام، ماهو شعورك في أغلب الوقت؟
في الفراغ بجانب كل كلمة أو جملة موجودة في الأسفل أكتب:
- نعم: إذا كانت تصف عملك
- لا: إذا كانت لا تصف عملك
- ؟: إذا كانت لا تستطيع إتخاذ القرا
العمل بشكل عام
- غير مرغوب فيه
- أفضل من الكثير من الأعمال
- بغض جدا

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، ص 111.

يشير ايرونسون وآخرون 1989 إلى أن معاملات الإتساق الداخلي تبدأ من 0.91 إلى 0.95 عبر العديد من العينات، كما يذكرون أن مقياس العمل بشكل عام مرتبط بشكل جيد مع قياسات أخرى عامة للرضا الوظيفي؛

¹ خليل علي خليل أبو جراد، مرجع سابق، ص 40.

إن هذا المقياس قد يكون إختياراً جيداً لقياس الرضا الإجمالي عندما يكون ذلك محل الإهتمام بدلا من الأوجه المختلفة للعمل، عادة ماتستخدم مقاييس الأوجه لقياس الرضا الإجمالي من خلال دمج نتائج الأوجه الفردية، وهذا يمكن تبريره بحقيقة أن الأوجه ترتبط غالبا بشكل جيد مع الرضا الإجمالي، على سبيل المثال، وجد ايرونسون وآخرون في 1989 ارتباطاً يقدر بـ 0.78 بين مقياس العمل بشكل عام والوجه الخاص بالعمل لمؤشر وصف الخدمة؛

ومع ذلك، وجهت بعض الإنتقادات لمثل هذه المدرسة، فعملية جمع نتائج الأوجه تعبر عن قياسها كلها، وكل منها يساهم بشكل متساو في الرضا الإجمالي، في الحقيقة لا يبدو أن كل وجه له نفس الأهمية بالنسبة لكل فرد، ولهذا فجمع الأوجه هو عبارة عن تقريب للرضا الإجمالي، لكن قد لا يعبر بدقة عن الرضا الشامل.¹

5- طريقة هرزبرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي:

- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي شعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله في الفترة الماضية (شهر، شهرين، سنة... إلخ) ثم إعطاء وصف لكل مرة شعر فيها بهذا الشعور (الأسباب)؛
- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالإستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، شهرين، سنة... إلخ) ثم إعطاء وصف تفصيلي لكل مرة شعر فيها بهذا الشعور (الأسباب)، لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالفي الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للإستياء
- يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب مايدلي به الفرد وتسمى هذه الطريقة الوقائع الحرجة.²

6- مسح الرضا الوظيفي: ويرمز له باختصار (JSS) يتمتع هذا القياس بدليل معتبر يدعم خصائصه السيكومترية، حيث تم تطويره من طرف spector في 1985 كأداة لقياس درجات الرضا الوظيفي، فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفية ومحيط العمل، ومقارنة بالقياسات الأخرى الموصوفة سابقا، يعتبر هذا المقياس نموذجيا، حيث أن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل، ونظرا

¹ عبد الفتاح بومخيم، قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير منتوري الميلية- جيجل، مجلة الإقتصاد والمجتمع، مخبر المغرب الكبير الإقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، ص 111، 112.

² كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التاجير، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015، ص 54، 55.

لطبيعة القياس، فهذا القياس يعتبر أكثر شبيهاً بمؤشر وصف الخدمة لأنه أكثر وصفاً في طبيعته من إشتياف مينسوتا، مع ذلك وعلى عكس مؤشر وصف الخدمة يمكن تخزين نتيجة الرضا الوظيفي لمسح الرضا الوظيفي في الحاسوب عن طريق جمع نتائج الأوجه، وبما أن كل وجه من الأوجه التسعة يتكن من أربعة عبارات، فإنه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الإجمالي عن طريق جمع نتائج كل عبارة.¹

ثانياً: مظاهر الرضا الوظيفي

أ- مظاهر الرضا الوظيفي

من بين مظاهر الرضا الوظيفي نجد:

1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى إفتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل إحتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية، لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى إختيار صحة هذا الفرض وقد أظهرت كل تلك الدراسات (بدرجة متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى انه كلما إرتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإخفاض.²

2- الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك إنعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن إعتبره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة؛ وليبان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة، يمكن إفتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضاً، وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة، وبين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، ورغم إفتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة عن العمل والرضا العام عن الحياة، إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل.³

3- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: إن المبدأ الاساسي الذي يتخلل فلسفة العلاقات الإنسانية هو أن هناك علاقة إيجابية بين الشعور بالرضا عن العمل وبين معدلات الأداء، بل أن الهدف الاساسي الذي ترمي إليه

¹ خليل علي خليل أبو جراد، مرجع سابق، ص 41، 42.

² علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، د ط، د.ب، ص 243.

³ فايزة محمد رجب بحسنى، مرجع سابق، ص 43.

فلسفة العلاقات الإنسانية هو زيادة الإنتاجية عن طريق زيادة رضا العامل عن عمله؛ ولكن هل هذه العلاقة صحيحة؟، إن الدراسات التي أجريت بواسطة مركز البحوث الاجتماعية التابع للجامعة ميتشجان تلقى بعض الشك حول صحة هذه العلاقة، ففي بعض هذه الدراسات لم يستدل على وجود أية فروق في معدلات الرضا عن الأجر، أو مركز العمل الاجتماعي أو الزملاء بين مجموعة العمال ذوي الإنتاجية العالية ومجموعات العمال ذوي الإنتاجية المنخفضة وكان رأي بريفلد وكروكت بعد أن قاما باستعراض شامل لكل ما كتب عن هذا الموضوع، أنه ليس هناك دليل قاطع على تلك العلاقة الإيجابية بين الروح المعنوية للعمال ممثلة في الشعور بالرضا عن العمل وبين إنتاجيتهم؛

إن تحديد العلاق بين الإنتاجية وبين الروح المعنوية أمر ليس باليسير إذ أن هناك عوامل كثيرة متداخلة تتفاعل وتؤثر في إتجاه ودرجة العلاقة فمن الممكن تصور الروح المعنوية كمؤثر في الإنتاجية بالمنطق نفسه يمكن تصور الإنتاجية كمؤثر في الروح المعنوية، إذ كلما إرتفعت إنتاجية العامل زاد ما يحصل عليه من مكافآت، وقد يكون هذا سببا في رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضا عن عمله، كما أن العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية يمكن أن تتأثر بعدد كبير من العوامل الأخرى التي تخرج عن سيطرة العامل أو الإدارة.¹

4- زيادة معدل الحضور: توجد علاقة بين انتاجية الفرد ورضاه عن العمل الذي يمتننه حيث ان الرضا المرتفع عن العمل يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع معدل الأداء، أي أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب زاد معدل الحضور، وكلما توافرت السلوكيات الإيجابية مل حب العمل أو الرضا عنه كان ذلك مؤشرا لمظاهر الرضا الوظيفي.²

ب- مظاهر عدم الرضا الوظيفي

نلخص بعضها في مايلي:

1- الغياب عن العمل: يؤثر الغياب على الإنتاجية ويعتبر عدم الرضا عن العمل أحد أسباب كثرة التغيب عن العمل، وتدل الدراسات على:

- أن الارتباط بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل إرتباط صغير؛

- أن أفضل عامل للتنبؤ بالغياب هو مكونات العمل؛

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 244، 245.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2014، مصر، ص 54.

- أن الرضا الوظيفي يعتبر عامل جيد للتنبؤ بالميل للتغيب وليس عدد الغياب، بمعنى أن الارتباط هو بين تكرار التغيب وليس الوقت المفقود نتيجة الغياب.

ويرجع السبب في العلاقة الضعيفة بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل إلى الأسباب التالية:

- ✓ هناك أسباب لا يمكن تجنبها مثل المرض والطقس ومشاكل الأطفال الصغار؛
 - ✓ إختلاف الفرص خارج العمل مثل حب الشخص للرياضة يجعله يتغيب لحضور أحد المباريات الهامة؛
 - ✓ وجود بعض السياسات داخل بعض المنظمات التي تجبر الفرد على عدم الغياب بالرغم من عدم رضاه عن وظيفته، كما في حالة العمال الذين يتقاضون أجورهم بالساعة؛
 - ✓ عدم وجود قواعد مرشدة تحدد عدد مرات المسموح بها والتي تعتبر مقبولة.
- وتقترح نتائج الأبحاث في هذا المجال بعض التطبيقات الهامة لإدارة الغياب، فالرضا الوظيفي قد لا يؤدي بالضرورة إلى تقليل الغياب، ولكن إعادة النظر في المحتوى الوظيفي قد يحقق ذلك، بالإضافة إلى أن الغياب في الأمد القصير قد يكون عاملاً هاماً للتنبؤ بالميل للغياب وليس الوقت المفقود.¹

2- إصابات العمل والأمراض المهنية: تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعوق التقدم الصناعي حيث أنها تسبب للعامل أضراراً كثيرة مثل الإصابة بإعاقة أو تشوه يؤدي إلى عجزه أو تعطله عن العمل وما يترتب على ذلك من مشكلات مثل ترك العمل وإنخفاض الدخل وإهتزاز مكانته في الأسرة، كما يؤثر على علاقته الإجتماعية بالآخرين من حوله، كذلك تؤثر على إستقراره النفسي هذا بالإضافة إلى الآثار السلبية التي تترتب على صاحب العمل والمجتمع مثل فقدان العمال المهرة والمعدات والخامات وضياع ساعات العمل مما يقلل من الإنتاج؛

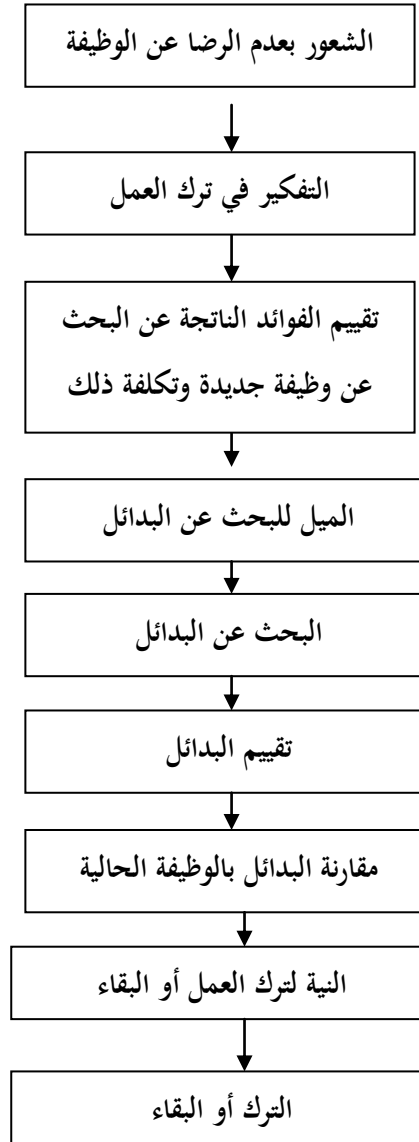
وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى إصابات العمل منها سرحان العامل أثناء العمل، وإستهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم إلتزامه بإتباع إجراءات الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعد توفر معدات الوقاية المهنية وكل ذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا عن العمل.²

¹ عايدة نخلة رزق الله، أليفاً حسين محمود، مراجعة: إجلال حافظ، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق، كلية التجارة التعليم المفتوح، ص ص 85، 86.

² فائزة محمد رجب بجنسى، مرجع سابق، ص ص 45، 46.

3- ترك العمل: يمثل ترك العمل تكلفة كبيرة والتي تزداد بارتفاع المستوى الوظيفي والوظائف الفنية المعقدة، وتوضح نتائج الدراسات في هذا المجال أن انخفاض الرضا الوظيفي كثيرا ماينتج عنه ترك الموظف لعمله وخاصة إذا أتاحت له الفرصة.¹

الشكل رقم (06): الخطوات التي يمر بها الموظفي الغير الراضي عن عمله حتى ترك العمل



¹ عايدة نخلة رزق الله، أليًا حسين محمود، مراجعة: إجلال حافظ، مرجع سابق، ص ص 86، 87.

المصدر: عابدة نخلة رزق الله، أليًا حسين محمود، مراجعة: إجلال حافظ، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 87.

المطلب الرابع: عوامل الرضا الوظيفي

أولاً: العوامل الخاصة بالفرد

1- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات

تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في المقابل الرضا المناسب؛

2- إتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل ويقدر

تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم، القيادة وإتقان العمل والإبداع؛

3- الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجل ومن مجالات

تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة افراد

المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام

الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الإجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا؛

4- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تشمل في إدراكه وشخصيته وقدراته وإستعداداته وذكائه ومدى

ولائه وإنتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى مآلعه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل

والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي إنعكاسها الإيجابي عن الرضا.¹

5- السن: أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين حيث توصل " تيرنر " أن

الرضا عن العلم يزداد في مرحلة السن مابين 29 إلى 49 سنة، ثم يبدأ في الإنخفاض في سن الستين، بمعنى أن

مستوى الرضا يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الستين (خمس سنوات ما قبل القاعد)، حيث يبدأ في

الإنحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد، ويرجع ذلك في الخمس السنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في

هذا السن، كما أثبتت دراسات أخرى

أن نسب عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب مرتفعة، نظرا لإرتفاع مستوى الطموح لديهم، بينم أعلى نسبة

للرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم وتعلقهم النفسي به؛

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 101، 102.

6- الجنس: أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث أعلى مقارنة بالذكور، وهذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية فالمرأة تتميز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل.¹

ثانيا: عوامل بيئة العمل الداخلية

يمثل الرضا عن العمل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فإن الكم أو القدر الذي يقدمه العمل من إشباع لحاجات الفرد يرافقه زيادة رضا الفرد عن العمل.

1- الأجر: يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والإجتماعية للأفراد العاملين، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، ولا يقتصر الأجر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، والمكانة الإجتماعية، وتقدير المنظمة لأهميته، وقد يعتبر بعض الأفراد الأجر كرمز للنجاح والتفوق ووبالتالي فالأجر له جوانب إجتماعية ومعنوية عديدة.²

2- إثراء الوظيفة: جعلها أكثر تشويقاً للموظف، وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهمات.³

3- الترقية: يؤدي العمل الذي يتيح لشاغله فرص الترقى إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وذلك بناء على نظرية المساواة، مع مراعاة وجود إختلافات بين الإدارة فيما يتعلق بإدراكهم لعدالة الترقية، فالبعض يراه في الأقدمية والبعض الآخر يراها في كفاءة الأداء، وتتصف الكثير من المنظمات الحديثة بقلة فرص الترقى الآن بعد أن مال الهرم التنظيمي إلى الإستواء، ومع ذلك فقد زادت فرص الإحتكاك بين العاملين مما قد يؤدي إلى رضا الوظيفي.⁴

4- نمط الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على إستيعاب رؤوسهم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيا عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديو مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.⁵

5- محتوى العمل: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الإهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات المتصلة

¹ - عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة- وحدة نويميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص79.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 278، 279.

³ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل علمي ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 59، 60.

⁴ عابدة نخلة رزق الله، أليقا حسين محمود، مراجعة: إجلال حافظ، مرجع سابق، ص 85.

⁵ مولاي مصطفى سارة، مرجع سابق، ص 176.

بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة الأنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.¹

6- الإدماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فالإنسان كائن إجتماعي بطبعه.²

7- ساعات العمل: يمكن القول بأنه بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية إستخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتُقيدُ فيه حرية الفرد في إستخدامه لهذا الوقت، بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل.³

المطلب الخامس: علاقة التمكين بالرضا الوظيفي

✚ دور التمكين في مشاركة العاملين

تنطوي مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات على تشكيل بيئة يتم فيها تمكين العمال من تحديد إختياراتهم وإتخاذ القرارات ذات صلة بوظائفهم، إن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يساعد المنظمة في الإحتفاظ بموظفيها، تشجيع إلتزام الموظفين، تعرف مشاركة الموظفين على انها تسليم السلطة من قبل المديرين ومالكي المؤسسات إلى موظفي المؤسسة وهي تشير إلى مشاركة المباشرة للعمال في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؛ تزيد مشاركة الموظف في إتخاذ القرار من تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي وإلتزامهم، كما يشعر الموظف بمشاركته في نجاح المنظمة، وتثبت الدراسات أنه عندما يشارك الموظفون في إتخاذ القرارات، يكون هناك إلتزام تنظيمي أكبر، يقل معدل الغياب إلى الحد الأدنى، يتحسن أداء الموظفين، يؤدي إلى زيادة مستوى رضاهم الوظيفي، تقليل معدل دوران الوظيفي، وتتحدد مدى المشاركة بعوامل مثل طبيعة المهمة وخبرة الموظف.⁴

✚ دور التمكين في تحفيز العاملين

ومن بين طموحات التمكين إحداث تغيير في مشاعر الموظفين فيما يتمثل بالقوة الشخصية والتحكم الشخصية، إلى جانب المزيد من المواقف الإيجابية تجاه المنظمة وزيادة الإلتزام بسياساتها وأهدافها⁵،

¹ فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 262.

² عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سابق، ص 21.

³ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د ط، 2018، د ب، ص 19.

⁴ godfrey muuo mutiso, **effect of employee empowerment on job satisfaction : at machakos level five hospital in kenya**, the degree of master, business administration, school of business, university of nairobi, 2017, p p 15,16.

⁵ Lashley C, **Empowerment HR strategies for service excellence**, Butterworth-Heineman, Oxford, First published 2001, p23

ويشتمل التحفيز على النقاط الآتية:

- ✓ تلبية الإحتياجات المعيشية والنفسية والذاتية للعاملين؛
- ✓ الإحترام والتقدير للجهود التي يقدمها العاملون في المؤسسة؛
- ✓ السماح للعاملين بالتعبير عن مشاعرهم وآرائهم؛
- ✓ تحقيق الضمان الوظيفي أو ما يسمى بالإثراء الوظيفي بلوغا إلى درجة الرضا.¹

حيث عرف conger & kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف إلى الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.²

✚ دور التمكين في إلتزام العاملين

أي الإلتزام العالي بالأهداف التنظيمية وتحسين الرضا الوظيفي للأفراد العاملين³، تمكين الموظفين من خلال الإلتزام بشكل أكبر بأهداف المؤسسة، يتحمل الموظفون مسؤولية أكبر عن أدائهم وتحسينه، يمكن توجيه المهارات والمواهب الكامنة في الموظفين ووضعها في العمل لصالح تحقيق أهداف المنظمة؛ وهناك محاولات لتحقيق المزيد من التداخل بين إلتزامات الموظفين وربطها بالتمكين من خلال زيادة مشاركة الموظفين وإلتزامهم، ومع ذلك فإن بعض هذه العوامل تستهدف على وجه التحديد إلى زيادة إلتزام الموظفين حيث يؤدي إلى زيادة ردود الإيجابية إتجاه المؤسسة وأن يكون أداء الموظفين أكثر توافقا مع إحتياجات المؤسسة وان يكون هناك مزيد من الإستقرار بين القوى العاملة، وقد يظل الأسلوب الإداري هو التوجيه إلى حد كبير ويمكن أن يُبلغ الموظفون بما يتعين عليهم القيام به أو أن يعطوا الأسباب التي تدفعهم إلى إتخاذ إجراءات معينة، وهناك أشكال أخرى من الإلتزام والتي تهدف إلى إدخال تحسينات على الرضا الوظيفي والشعور بقيمة العمل لدى المنظمة وزيادة الإلتزام للمنظمة.⁴

✚ دور التمكين في فرق العمل

¹ محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الجزء الأول، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 57
² محمد قريشي، لطيفة سبتي، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة، مجلة الإقتصاد والتنمية، العدد 04، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، جوان 2015، ص 122.
³ إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 63.

⁴ Lashley C, op.cit, p 58.

إن التمكين الإداري يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية ومكانة العضو في المنظمة، والتعرف على مدى رضاه عن منظمته بمختلف أبعادها، وبما يتعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيمية، التي يتأسس عليها سلوك المنظمة؛

كذلك يعرف محمد إبراهيم فريق العمل بأنه جماعة من الافراد، الذين يجب أن يتعاونوا معاً، لإنجاز أهداف مشتركة، عادة ما ترتبط بأهداف القسم أو الإدارة أو المنظمة، أي أن فريق العمل هو جماعة من العناصر البشرية يعملون معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضيفي على روح العمل شيئاً من الإهتمام والرضا إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.¹

¹ مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، 2015، مصر، ص ص 40، 41.

خلاصة الفصل الاول:

توصلنا من خلال هذا الفصل الأول للدراسة في شقه النظري إلى أن التمكين ذو اهمية بالغة لتمحوره حول العنصر البشري، حيث أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين الصلاحية وحرية التصرف أكثر في مجال اختصاص الوظيفة التي يقوم بها الموظف من جهة، ومن جهة أخرى منحه أكثر حرية للمشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، كما أنه مفهوم متشعب يحتاج إلى إلمام بجملة من ركائز الإدارية حيث يمكن القول بأن الإدارة الحديثة لتكون فعالة أكثر وتسعى الى النجاح والتميز لا بد من تطبيق ما يعرف بالتمكين.

إن الإهتمام بالرضا الوظيفي يعد شغل الشاغل للإدارات الحديثة، حيث يمثل الفرد العامل والشاغل للوظيفة ما جزء لا يتجزء من السياسة العامة لسير أي إدارة عمومية أو منظمة بصفة عامة، حيث يعد قطعة أساسية في نجاح أي إدارة سواء بالتحقيق أهدافها بحدود ما يتم إنجازها في العمل؛

وأن الرضا الوظيفي يعد أهم هدف يسعى لتحقيقه حيث يمثل القاعدة الأساسية التي تعمل لها علاقات العامة في الإدارة العامة في جعل الموظف يعمل برضا وسعادة، إجمالاً يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر عاملين إتجاه وظيفتهم نتيجة إدراكهم بما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الفصل النظري والذي تم تناول فيه الجوانب النظرية لموضوع دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية، نتطرق إلى الجانب التطبيقي وللقيام بالدراسة كان علينا إسقاط تلك الجوانب على الدراسة التطبيقية من خلال قيامنا بإجراء دراسة ميدانية للإدارة من الإدارات العمومية الجزائرية لاسقاط عليها دراستنا والخروج بالنتائج في ظل ما تم تطرقُ إليه في الفصل النظري المتعلق بالتمكين والرضا الوظيفي.

إذ سوف نتطرق في شق هذا الفصل الذي يخص دراسة ميدانية للإدارة العمومية، خزينة ولاية مسيلة (دار المالية) نموذجاً والتي تم إجراء الدراسة فيها من خلال تقسيم إلى المباحث الرئيسية التالية:

✚ المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

✚ المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو لبنة الأولى للبدأ في الجانب التطبيقي بتحديد مجتمع الدراسة الذي يوائم دراسة موضوع البحث بمختلف جوانبه وتفصيله، يتناول هذا المبحث وصفا دقيقا للخطوات المتبعة لتنفيذ الدراسة، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي أتبعتم لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهجية البحث ومصادر جمع المعلومات، ومجتمع الدراسة وعينته وأدوات الدراسة وصدق أداة الدراسة وثباتها بالإعتماد على حزمة برنامج (spss.v26)

المطلب الأول: منهجية البحث

تتطلب كل دراسة منهجا علميا وأدوات بحثية بسير عليها للوصول غلى نتائج البحث وأهداف التي أراد الباحث الوصول إليها ضمن هذه الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

حتى تكون الدراسة موضوعية وجيدة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب والذي يطابق الموضوع البحث، إلى جانب إستخدام الأسلوب المسحي المتمثل في أداة الإستبيان كأداة لجمع المعلومات.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات المعلومات

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

● مجتمع الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة الميدانية فإنه قد وقع الإختيار على الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة وهذا للإحاطة بكامل جوانب موضوع الدراسة.

● عينة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم إستهداف عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في العاملين ودرجاتهم الوظيفية ومفتشين ورؤساء مصالح وأقسام وتقنيين ساميين وأعوان حفظ البيانات وأعوان المعاينة الموزعين في كافة المستويات الإدارية.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة الميدانية بدرجة كبيرة على الولوج على المؤسسة والتعرف أكثر على جوانب موضوع، وحتى يمكننا جمع البيانات اللازمة للدراسة أعتمد على أسلوب الإستقصاء من خلال الإعتماد على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة _____ الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة

أ.تصميم الإستبيان: تم جمع المعلومات المرتبطة بالدراسة وفق إستبيان، وماتقتضيه الدراسة من أهداف وتساؤلات محددة حيث صمم الإستبيان وفق متغيرات الدراسة (متغير مستقل ومتغير تابع) وفيما يلي تفصيل أدق في أقسام ومحاور الإستبيان:

حيث احتوى المحور الاول للإستبيان: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وتشمل: الجنس، العمر، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي؛

أما المحور الثاني فتضمن اربعة محاور تمثل أبعاد التمكين والمتمثلة في الإستقلالية و الثقة والمسؤولية و فرق العمل و الإتصال والمشاركة

والمحور الثالث يمثل الرضا الوظيفي بثلاث محاور، الأجور والحوافز، بيئة وطبيعة العمل، العلاقات الإجتماعية، تم تلخيصها في هذا الجدول:

الجدول رقم(03): محتوى الإستبيان

أجزاء الإستبيان	عنوان الجزء	محاوره	عدد فقراته
الجزء الأول	المعلومات الشخصية	السن، الجنس، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، التعليم	
الجزء الثاني	المتغير المستقل: التمكين	الإستقلالية	3
		الثقة والمسؤولية	5
		فرق العمل	5
		الإتصال والمشاركة	4
الجزء الثالث	المتغير التابع: الرضا الوظيفي	أجور والحوافز	7
		بيئة وطبيعة العمل	5
		العلاقات الإجتماعية	3
المجموع الكلي للفقرات			32

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب، بالإعتماد على دراسات سابقة

ب. صدق الظاهري للإستبيان

لقد تم تحضير الاستبيان بالإعتماد على بعض الدراسات السابقة والجزء النظري للدراسة كمرحلة أولى لإعداد الاستبيان، من خلال ماتضمنه الجزء النظري من مفاهيم ومعطيات، حيث تم عرضه على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين من جامعة المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل أخذ آرائهم من حيث مدى مناسبة العبارات المقترحة للقياس ومدى سلامة صياغتها إضافة أو حذف أو تعديل العبارات التي من شأنها إثراء أداة البحث ومدى كفاية أداة البحث من حيث العبارات وشموليتها؛

وبالإعتماد على ملاحظات وتوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بالإجراء التعديلات التي إتفق عليها المحكمون وهذا مااعتبرناه الصدق الظاهري للأداة وبذلك اعتبرت الاداة صالحة لقياس ماوضعت لأجله و تضمنت التعديلات:

- تعديل صياغة بعض العبارات وتوحيدها إلى الضمير "أنا"؛
- حذف بعض العبارات؛
- الإبقاء على محاور الرضا الوظيفي لكي تسهل فهم للمستجوب والتعامل معها كمتغير واحد بعدها في التحليل؛

وبذلك خرجنا بالاستبيان في صورته النهائية موضحة في الملحق رقم (01).

ج- ثبات الإستبيان

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) نستخدم معادلة (ألفا كرونباخ) cronbah's alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة المكونة من 33 فرد .

الجدول رقم (05) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة لكل محور ومعدل الثبات الكلي للأداة.

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور إستمارة الإستبيان
		المتغير المستقل: أبعاد التمكين
0.652	3	الإستقلالية
0.722	5	الثقة والمسؤولية

0.689	5	فرق العمل
0.718	4	الإتصال والمشاركة
المتغير التابع: الرضا الوظيفي		
0.624	7	الأجور والحوافز
0.732	5	بيئة وطبيعة العمل
0.643	3	العلاقات الإجتماعية
0.900		ثبات الكلي لفقرات الإستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات spss

التعليق على الجدول: يتضح من الجدول أن معامل الثبات للمحاور الدراسة مرتفع وأكبر من (0.60) حيث بلغ إجمالي الثبات لفقرات الإستبيان 32 (0.900) فيما يتراوح ثبات المحاور بين 0.624 كحد أدنى و 0.732 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الإستبيان على قدر عال من ثبات يمكن الإعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

د. الأدوات الإحصائية:

لقد تم اللجوء الى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss لمعالجة البيانات الواردة في إستمارات الإستبيان وتم إستخدام الأدوات التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية؛
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (لعرض متوسطات الدراسة، تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي)؛
- ✓ معامل الاختلاف: المقارنة بين عبارات كل بعد او محور وترتيبها تصاعديا حسب درجة الموافقة عليها وتأثيرها وتوافرها؛
- ✓ تحليل الإنحدار anova (تحليل التباين) البسيط والمتعدد، للتحقق من الفرضية العامة والفرضيات الجزئية
- ✓ معامل شبيروويلك: يستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50، لتحديد طبيعة البيانات؛
- ✓ اختبار بيرسون: يستخدم عندما تكون كل المتغيرات طبيعية

تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث تمت صياغة إستجابات لها وفق مقياس المتدرج الخماسي لـ "ليكرت" ولبناء الفئات للحكم على المتوسط الحسابي الموزون للإستجابات تم حساب المدى لرموز المقياس الخماسي ($4 = 1-5$) وللحصول على طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد الفئات ($0.8 = 5 \div 4$) وبناء على طول الفئة تم بناء فئات الحكم وفقا لما في الجدول التالي:

جدول رقم (06) الفئات المعيارية للحكم على المتوسطات وفقا للمقياس المتدرج الخماسي

الفئة	درجة الموافقة / الإتجاه
1.00 إلى 1.80	منخفضة جدا
1.81 إلى 2.60	منخفضة
2.61 إلى 3.40	متوسطة
3.41 إلى 4.20	مرتفعة
4.21 إلى 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسات سابقة

المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتعرف عن محل الدراسة الذي اخترناه لإجراء الدراسة.

الفرع الأول: التعريف بخزينة ولاية المسيلة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة للمديرية الجهوية للخزينة بيسكرة حسب مائزته التشريعي في المرسوم الرئاسي رقم 129/91 المؤرخ في 11 ماي 1991 المعدل والمتمم، ويقع مقرها بدار المالية الحي الإداري ولاية المسيلة، وتتألف من 24 مكتب و 02 شبائيك وقاعتين للأرشيف وبمساحة تقدر ب 106 متر مربع أستلمت منذ سنة 1998، حيث تعمل الخزينة الولاية بشكل جيد ولا تتهاون في أداء واجبها ومهامها المنوط بها من كل النواحي وخاصة من الناحية القانونية كقيامها بتطبيق الأحكام والقوانين المالية لحساب الدولة ومعظم الجماعات المحلية ورقابتها على المال العام عند استعماله ومنع التبذير والإسراف و حفاظها على الممتلكات العمومية للدولة، وتتكون خزينة ولاية المسيلة حسب الماديتين 10 و 11 من نفس المرسوم الذي يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها، وتتكون من 8 مكاتب ووكيلان مفوضان وكل مكتب فيه أقسام فرعية

الهيكلة التنظيمية لخزينة ولاية المسيلة

– أمين الخزينة: يقوم بتسيير أموال خزينة الولاية أمين الخزينة والوالي يعتبر كآمر بالصرف النفقة ضمن ميزانية

الدولة تقوم الخزينة بدفع النفقات والمشاريع والإعانات المالية. ويساعد أمين خزينة الولاية حيث يمكنهم أن يؤهلاهما للإمضاء فرديا أو جماعيا على كل وثائق التسيير المركز المحاسبي، حيث يعتبر الوكيل المفوض النائب الرئيسي لأمين الخزينة يقوم بجميع المهام المؤولة لأمين الخزينة، وتطبيقا لأحكام المادتين 10 - 11 من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 129 المؤرخ في 11 ماي 1991 المعدل والمتمم والمنظم لخزينة الولاية؛

وتتكون خزينة الولاية إلى 8 مكاتب وكل مكتب إلى أقسام فرعية وهي كآتي :

1- مكتب النفقات العمومية: يتكون هذا المكتب إلى ثلاث أقسام فرعية :

- القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة؛
 - القسم الفرعي لميزانية التجهيز؛
 - القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية؛
- ويقوم هذا المكتب باستلام حولات الدفع الواردة من المديرية من ميزانية الدولة والولاية والمؤسسات العمومية

- القيام بالتحقيقات المنصوص عليها في المادة 36 من قانون المحاسبة العمومية؛

- تنفيذ عمليات الدفع المؤقت المأمور بدفعها في إطار التنظيم المعمول بهم؛

- إعداد إحصائيات الخاصة لإصدار ورفض الحولات والسهر على مسك بطاقة الصفقات؛

العمومية وكذلك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

2- مكتب الحافظة والمحاسبة: ويتكون من أربع أقسام فرعية وهي

- القسم الفرعي للمحاسبة العامة

- القسم الفرعي للحافظة

- القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشفيف

- القسم الفرعي للمنح

ويكلف هذا المكتب بضمان مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية

والموثقين وكتاب الضبط وتسييرها.

- ضمان مسك المحاسبة الخاصة بصكوك والقيم والسندات.

- متابعة المحاسبة لعمليات الحسابات الموجودة وحسابات التحويل وحسابات التسوية وفتح سجلات

للعمليات المادية.

- يقوم بتنفيذ الأحكام القضائية ودفع عمليات المنح.
- (مسك محاسبة الأموال والمؤسسات العمومية.

3- مكتب التسديد و التحصيل:

- يتكون من خمس أقسام فرعية :
- القسم الفرعي للمعارضات؛
- القسم الفرعي للقروض والأموال المتوفرة؛
- القسم الفرعي للتسديد؛
- القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات؛
- القسم الفرعي للتحصيل؛
- ويقوم هذا المكتب بمركزية حولات الواردة من ميزانية الدولة والولاية والمؤسسات العمومية وعمليات الحسابات الخاصة وتسويتها؛
- متابعة الإعتمادات والأموال المتواجدة وتسوية المبالغ العائدة وفتح سجلات محاسبة لكل العمليات وتحصيل ديون الدولة والعمليات المحلية.

4- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف: ويتكون من قسمين فرعيين:

- القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين؛
- القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف؛
- ويقوم هذا المكتب بعملية التسيير والتنظيم الإداري للموظفين وتنظيم العمل داخل الخزينة، وحماية وأمن الخزينة وصيانة الأجهزة المحافظة على الأرشيف.

5- مكتب المراقبة والتحقق: يتكون من

- القسم الفرعي للبرمجة ومتابعة التحقيقات
- (أربعة إلى ست فرق تحقيق، توضع كل فرقة منها تحت سلطة كل فرقة)
- يقوم بإعداد و تنفيذ البرنامج السنوي للتحقق ومراقبة وفحص التسيير المالي المحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطنية المتواجدة على مستوى الولاية.

6- مكتب تسوية عمليات خزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية:

يقوم بمركزة المعطيات الإحصائية التي تعدها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية، ومراقبة محاضر والوضعيات المالية المحاسبية التي يعدها أمناء الخزائن

7-مكتب الإعلام الآلي: المكلف بتجسيد العمليات التي تبادر بها كوضع تطبيقات واستغلالها وضمان أمن المعطيات والتجهيزات وتبليغ المعطيات المحاسبية والسهر على حسن سير النظام.

8-مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية: يكلف بمراقبة الميزانيات الابتدائية والإضافية وفتح الاعتماد للبلديات والمؤسسات العمومية ومراقبة تنفيذ الإيرادات المتوقعة والتقييم الدوري لوضعية التحصيل

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الشخصية لأفراد العينة من حيث: الجنس، العمر، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، إضافة إلى كل من أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في: الإستقلالية، الثقة والمسؤولية، فرق العمل، الإتصال والمشاركة، وفقرات المتغير التابع للرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

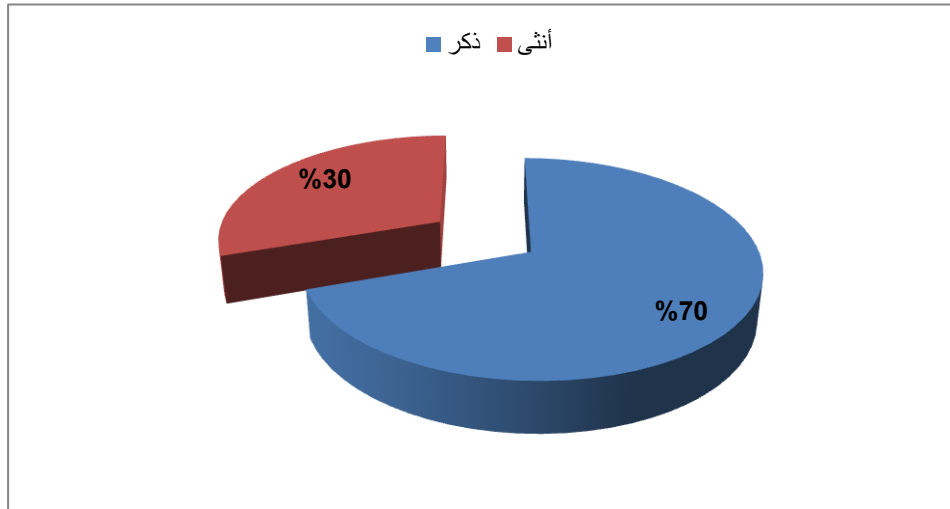
تمثلت بيانات عينة الدراسة في:

1. الجنس: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
67.6%	23	ذكر
29.4%	10	أنثى
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين عن وجود تفوق لنسبة الذكور على حساب الإناث، حيث تمثل نسبة الذكور 67.6% بينما الإناث 29.4% وتعتبر هذه النسبة المنخفضة للإناث في ظل وجود عطل إلزامية

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة _____ الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة

للعمال والتي تقتضي تسريح الإناث 50% (الحوامل، والواتي لديهم اطفال أقل من 12 سنة) مقارنة بارتفاعها عند الذكور.

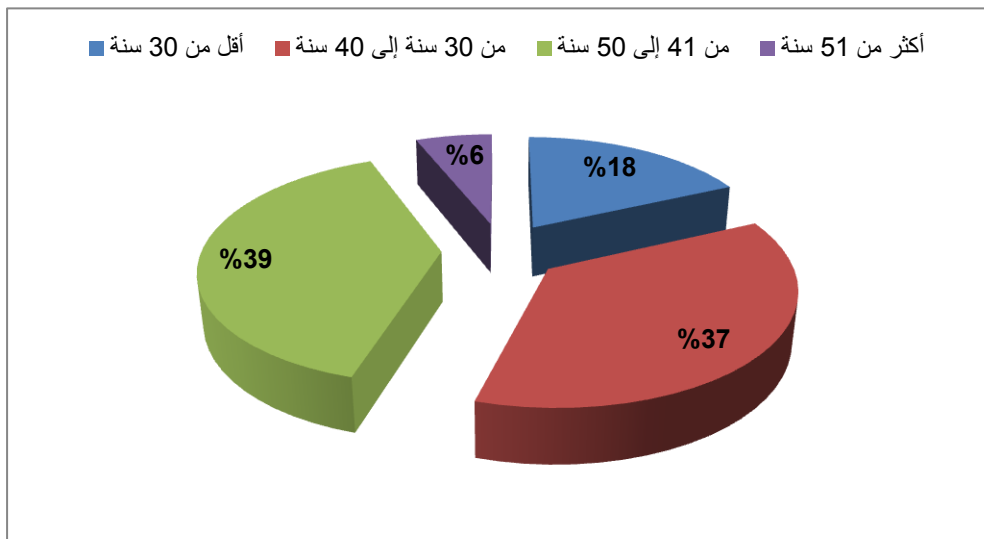
1. العمر: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أعمار أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أعمار أفراد العينة حسب العمر

الأعمار	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	6	18.2%
من 30 سنة إلى 40 سنة	12	36.4%
من 41 إلى 50 سنة	13	39.4%
أكثر من 51 سنة	2	6.1%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الباحث، بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على excel

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة _____ الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد العينة الذين أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة هم يمثلون النسبة الأكبر بـ %39.4، تتقارب معها أفراد العينة الذين أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة بالنسبة %36.4، تليها أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بالنسبة %18.2 ومن ثم تليها أخيرا أفراد العينة الذين أعمارهم أكبر من 50 سنة بالنسبة %6.1.

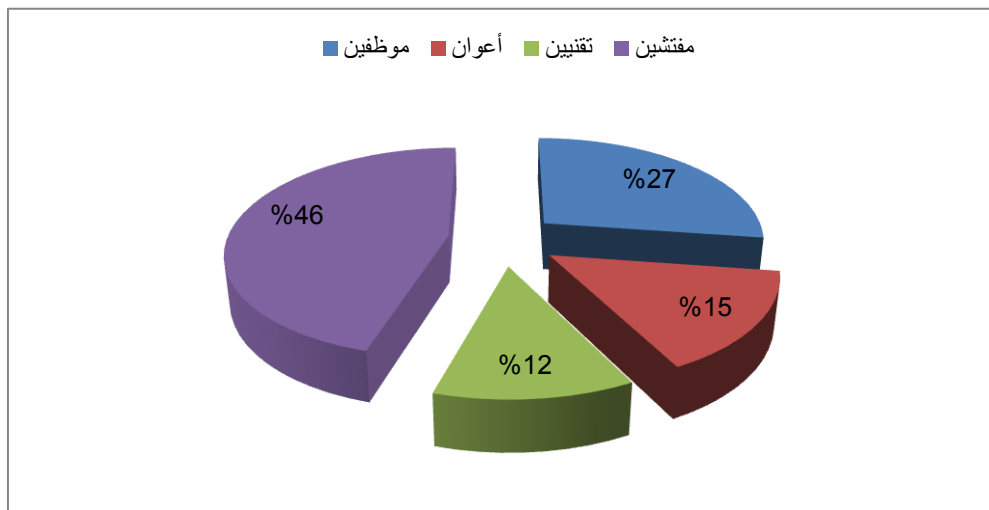
3. طبيعة العمل: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع الوظائف أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم(09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية %
موظفين	9	%27.3
أعوان	5	%15.2
تقنيين	4	%12.1
مفتشين	15	%45.5
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الباحث، بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على excel

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة _____ الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين يشغلون منصب مفتشين يمثلون النسبة الأكبر حيث بلغت %45.5 في المرتبة الأولى، تليها أفراد العينة الذين يشغلون منصب موظفين بالنسبة %27.3، ثم تليها أفراد العينة الذين يشغلون أعوان بالنسبة %15.2، ثم تليها أخيرا أفراد العينة الذين يشغلون في منصب تقنيين بالنسبة %12.1.

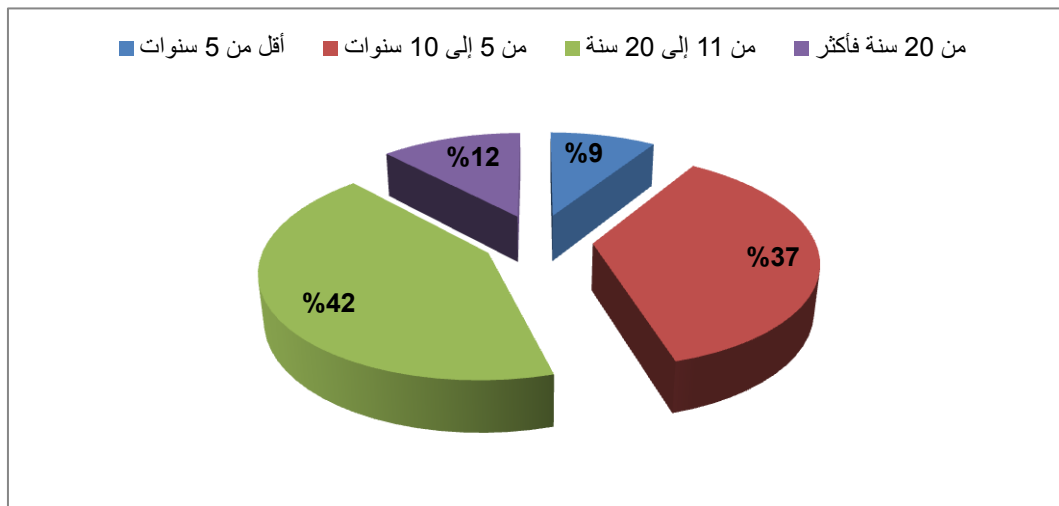
4. سنوات الخبرة: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع سنوات الخبرة أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	5	%9.1
من 5 إلى 10 سنوات	12	%36.4
من 11 إلى 20 سنة	14	%42.4
من 20 سنة فأكثر	4	%12.1
المجموع	33	%100

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على excel

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة _____ الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة

من خلال الجدول والشكل اعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين تتراوح لديهم سنوات الخبرة بين 11 إلى 20 سنة يمثلون النسبة الأكبر 42.4%، تليها نسبة أفراد العينة الذين تتراوح لديهم سنوات الخبرة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 36.4%، ثم تليها نسبة أفراد العينة الذين تتراوح لديهم الخبرة لأكثر من 20 سنة بالنسبة 12.1%، وأخيرا نسبة أفراد العينة الذين تتراوح لديهم سنوات الخبرة لأقل من 5 سنوات بالنسبة 9.1%، هذا يدل على عدم توظيف العدد الكثير من الشباب أصحاب الخبرة القليلة بالمقابل الخبرة الكلية لأفراد العينة جيدة.

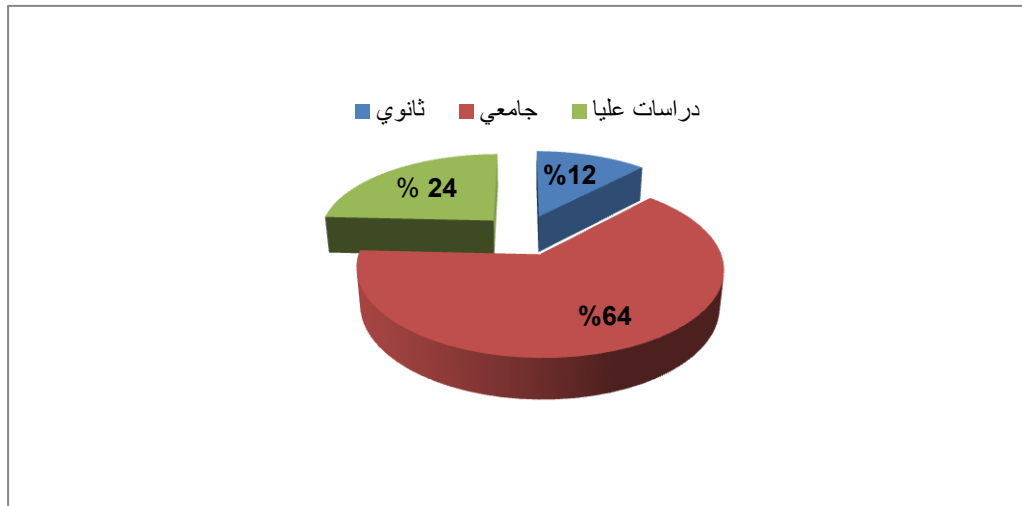
5. مستوى التعليمي: الجدول والشكل الموائين يوضحان توزيع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	4	12.1%
جامعي	21	63.6%
دراسات عليا	8	24.2%
المجموع	33	100%

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على excel

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بالنسبة 63.6% لديهم مستوى جامعي حيث يمثلون المرتبة الأولى من حيث المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، تليها نسبة أفراد العينة اللذين لديهم مستوى دراسات عليا بالنسبة 24.2%، تليها أخيرا أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي بالنسبة 12.1%، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم مستوى علمي جيد في مجمل العام.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الإستبيان

الفرع الأول: التحليل الوصفي لمحور التمكين

في هذا الفرع سنتطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لمحور التمكين من خلال عرض التحليل الوصفي لمحاور المشكلة للتمكين والمتمثلة في: الإستقلالية، الثقة والمسؤولية، فرق العمل، الإتصال والمشاركة.

أولا: الإستقلالية

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الإستقلالية بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لبعد الإستقلالية.

الجدول رقم(12): التحليل الوصفي لمحور الإستقلالية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي	2.06	0.826	2	منخفضة
2	أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي	2.24	0.708	1	منخفضة
3	أمتلك الحرية في إتخاذ القرارات التي تخص عملي	2.03	0.883	3	منخفضة
الإستقلالية		2.11	0.621	منخفضة	

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

تم التعبير عن هذا البعد بـ 3 عبارات تراوحت أوساطها بين 2.24- 2.03 بانحراف معياري تراوح بين 0.708- 0.883، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمدى توفر بعد الفرق العمل هو 2.11 بانحراف معياري بلغ 0.621 بتباين كبير للإجابات بين مفردات العينة، وعليه يمكن القول أن الموافقة على مدى توفر بعد الإستقلالية في الإدارة هي موافقة منخفضة، ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 2 والتي تنص " أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي

"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 2.24 بدرجة إنحراف معياري 0.708، مما يدل على الموافقة المنخفضة لمضمون العبارة والتي احتلت المركز الأول في الترتيب، وهذا يدل على أن العامل يستطيع أن يقرر نادرا أو بصفة غير دائمة كيف ينجز عمله؛

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 1 من حيث درجة الموافقة والتي تنص " يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي " حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 2.06 بدرجة انحراف معياري 0.826 مما يدل على الموافقة المنخفضة لمضمون العبارة حيث احتلت المرتبة الثانية في الترتيب من حيث الموافقة عليها وفق المحور الأول لبعدها الإستقلالية؛ وهذا يدل على أن العامل لديه صلاحيات قليلة ومنخفضة لمهام العمل الخاصة به؛

3- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة 03 من حيث درجة الموافقة والتي تنص " أمتلك الحرية في إتخاذ القرارات التي تخص عملي " حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 2.03 بدرجة انحراف معياري 0.883 مما يدل على الموافقة المنخفضة لمضمون العبارة حيث تمثل المرتبة الثالثة في الترتيب من حيث موافقة عليها وفق المحور الأول لبعدها الإستقلالية.

ثانيا: الثقة والمسؤولية

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعدها الثقة والمسؤولية بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لبعدها الثقة والمسؤولية.

الجدول رقم(13): التحليل الوصفي لمحور الثقة والمسؤولية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
4	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	2.69	0.728	4	متوسطة
5	تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية	2.57	0.902	5	منخفضة
6	أعتقد أنني قادر على تحمل مسؤوليات أعلى من عملي	3.96	0.585	3	مرتفعة
7	أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لاداء عملي	4.39	0.555	2	مرتفعة
8	عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي	4.42	0.613	1	مرتفعة جدا

الثقة والمسؤولية	3.61	0.474	مرتفعة
------------------	------	-------	--------

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعده الثقة والمسؤولية يتراوح بين 2.69 - 4.42 بدرجة إنحراف معياري تتراوح بين 0.902 - 0.555 والذي تم التعبير عليه ب 5 فقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة لبعده الثقة والمسؤولية 3.61 في الإدارة العمومية محل الدراسة بدرجة إنحراف معياري بلغ 0.474 يدل على وجود تباين كبير في إجابات بين مفردات هذه العينة، وبذلك يمكن القول أن مستوى الموافقة على مدى توفر بعد الثقة والمسؤولية في الإدارة العمومية محل الدراسة هي موافقة مرتفعة حيث يأتي ترتيب العبارات كالتالي:

1- إتفق غالبية أفراد العينة على العبارة رقم 8 التي تنص " عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي " حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.42 بدرجة إنحراف معياري 0.613 حيث تدل على الموافقة التامة لأفراد العينة على مضمون العبارة والتي احتلت المرتبة الأولى وفق هذا البعد وهذا يعني أن العمال يعترفون بأعمالهم ويعتبرونها مهمة بالنسبة لهم؛

2- إتفق غالبية أفراد العينة على العبارة 7 والتي تنص " أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عملي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.39 بدرجة إنحراف معياري 0.555 حيث تدل على الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على مضمون العبارة والتي احتلت المرتبة الثانية وفق هذا البعد وهذا يعني أن العمال يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء أعمالهم ومهامهم؛

3- إتفق غالبية أفراد العينة على العبارة 6 والتي تنص " أعتقد أنني قادر على تحمل مسؤوليات أعلى من عملي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.96 بدرجة إنحراف معياري 0.585 حيث تدل على الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على مضمون العبارة والتي احتلت المرتبة الثالثة وفق هذا البعد وهذا يعني أن العمال يتمتعون بدرجة عالية من المهارة والخبرة والثقة وتحمل لمسؤوليات أعلى من وظائفهم؛

4- إتفق غالبية أفراد العينة على العبارة رقم 4 والتي تنص " تفق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.69 وبدرجة إنحراف معياري 0.728 حيث تدل على الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على مضمون العبارة والتي احتلت المرتبة الرابعة وفق هذا البعد وهذا يعني أن الإدارة لا تثق في قدرات الأفراد العاملين بدرجة كبيرة خاصة ذوي الخبرة المتوسطة أو القليلة عند إنجاز العمل الخاص المكلف به؛

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة _____ الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة

5- إتفق غالبية أفراد العينة على العبارة رقم 5 والتي تنص " تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.575 وبدرجة إنحراف معياري 0.902 حيث تدل على الموافقة المنخفضة لأفراد العينة على مضمون العبارة والتي إحتلت المرتبة الخامسة وفق هذا البعد وهذا يعني ان الإدارة لاتشجع العاملين على تحمل مسؤولياتهم الشخصية في العمل.

ثالثا: فرق العمل

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد فرق العمل بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لبعد فرق العمل.

الجدول رقم(14): التحليل الوصفي لمحور فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
9	ألتزم بشكل عالي اتجاه المهام عندما أعمل ضمن الفريق	3.06	0.704	3	متوسطة
10	تشجع الإدارة العمل الجماعي وتحرص على بناء فريق	1.63	0.652	5	منخفضة جدا
11	تلجأ الادارة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لجماعات العمل	1.93	0.863	4	منخفضة
12	أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعي للعمل	3.78	0.599	2	مرتفعة
13	يسود الإحترام والتقدير والتفاهم بيني وزملائي في الفريق الذي أعمل معه	3.84	0.441	1	مرتفعة
فرق العمل		2.85	0.445	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

تم التعبير عن هذا البعد بـ 5 عبارات تراوحت أوساطها بين 3.848 - 1.636 بانحراف معياري تراوح بين 0.441 - 0.863، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمدى توفر بعد الفرق العمل هو 2.854 بانحراف معياري بلغ 0.445 بتباين كبير للإجابات بين مفردات العينة، وعليه يمكن القول أن الموافقة على مدى توفر فرق العمل في المؤسسة هي موافقة متوسطة ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 13 والتي تنص " يسود الإحترام والتقدير والتفاهم

يبني وزملائي في الفريق الذي أعمل معه"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.84 بدرجة إنحراف معياري 0.441 مما يدل على الموافقة المرتفعة لمضمون العبارة التي احتلت المرتبة الأولى في الترتيب، وهذا يؤكد على ان في الإدارة العمومية محل الدراسة هناك إحترام داخل في فريق او جماعة عمل؛

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 12 والتي تنص " أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعتي للعمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.78 بدرجة إنحراف معياري 0.599، مما يدل على الموافقة المرتفعة لمضمون العبارة التي احتلت المرتبة الثانية في الترتيب، وهذا ما يؤكد أن في الإدارة العمومية محل الدراسة ان العمل الجماعي ضمن جماعات يحسن ويزيد من نشاط ودافعية أكثر للعمل؛

3- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 9 والتي تنص " ألتزم بشكل عالي اتجاه المهام عندما أعمل ضمن الفريق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.06 بدرجة إنحراف معياري 0.704، مما يدل على الموافقة المتوسطة لمضمون العبارة والتي احتلت المرتبة الثالثة في الترتيب، وهذا ما يدل أن المهام الموكلة يفضلون إنجازها بشكل فردي ولا يلتزمون بها جماعيا؛

4- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 11 والتي تنص " تلجأ الادارة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لجماعات العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 1.93 بدرجة إنحراف معياري 0.863، مما يدل على موافقة منخفضة لمضمون العبارة والتي احتلت المركز الرابع في الترتيب، وهذا يدل على أن الإدارة لا تحل مشاكلها عن طريق جماعات العمل مكلفة بشكل خاص بحل المشكلة؛

5- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 10 والتي تنص " تشجع الإدارة العمل الجماعي وتحرص على بناء فريق عمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 1.636 بدرجة إنحراف معياري 0.652، مما يدل على الموافقة المنخفضة جدا لمضمون العبارة والتي احتلت المركز الخامس في الترتيب، وهذا يدل على أن الإدارة لا تقوم بأي مبادرات أو تحفيز او تشجيع للعمل الجماعي داخل أقسامها.

رابعاً: الإتصال والمشاركة

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعث الإتصال والمشاركة بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لبعث الإتصال والمشاركة.

الجدول رقم(15): التحليل الوصفي لمحور الإتصال والمشاركة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
-------	---------	-----------------	-------------------	---------	---------------

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة _____ الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة

متوسطة	4	0.529	3.03	14	تتميز التعليمات والإجراءات في إدارة الخزينة بالوضوح
متوسطة	3	0.599	3.21	15	أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب
مرتفعة	2	0.905	3.51	16	يأخذ رئيسي بآرائتي ومقترحاتي عند إتخاذ قرارات العمل
مرتفعة	1	0.599	3.78	17	هناك سهولة ومرونة في الاتصال برئيسي على مستوى القسم وزملائي في العمل
متوسطة		0.496	3.38		الإتصال والمشاركة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

تم التعبير عن هذا البعد بـ 4 عبارات تراوحت أوساطها بين 3.030 - 3.787 بانحراف معياري تراوح بين 0.529 - 0.905، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المدى توفر لبعد الإتصال والمشاركة 3.38 بانحراف معياري بلغ 0.496 بتباين كبير للإجابات بين مفردات العينة، وعليه يمكن القول أن الموافقة على مدى توفر الإتصال والمشاركة في الإدارة العمومية هي موافقة متوسطة ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 17 والتي تنص " هناك سهولة ومرونة في الاتصال برئيسي على مستوى القسم وزملائي في العمل " حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.78 بدرجة إنحراف معياري 0.599، مما يدل على موافقة مرتفعة لمضمون العبارة والتي إحتلت المركز الأول في الترتيب، وهذا يدل على أن العمال يجدون سهولة تامة في إتصال برؤسائهم أو زملائهم في العمل وأن الإتصالات داخل الإدارة مرنة إلى حد بعيد؛

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 16 والتي تنص "يأخذ رئيسي بآرائتي ومقترحاتي عند إتخاذ قرارات العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.51 بدرجة إنحراف معياري 0.905، مما يدل على موافقة مرتفعة لمضمون العبارة والتي إحتلت المركز الثاني في الترتيب، وهذا يدل على أن الإتصالات فعالة بين رئيس والعمال وتصل لحد أخذ آرائهم الخاصة ومشاورتهم قبل إتخاذ أي قرار يخص العمل؛

3- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 15 والتي تنص " أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب " حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.21 بدرجة إنحراف

معياري 0599، مما يدل على موافقة متوسطة لمضمون العبارة والتي إحتلت المركز الثالث في الترتيب، وهذا يدل على أن الإدارة لاتزود العمال بالمعلومات في وقتها أو تأتي منقوصة بعض شئ؛

4- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 14 والتي تنص " تتميز التعليمات والإجراءات في إدارة الخزينة بالوضوح"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة 3.03 بدرجة إنحراف معياري 0529، مما يدل على موافقة متوسطة لمضمون العبارة والتي إحتلت المركز الرابع في الترتيب، وهذا يدل على أن الإدارة تنطوي على بعض التعليمات الموجهة للعاملين والتي تتصف بالغموض أو سوء التقدير من طرف العاملين.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمحور الرضا الوظيفي

في هذا الفرع سنتطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لمحور الرضا الوظيفي من خلال عرض التحليل الوصفي لمحاو المشكلة للرضا الوظيفي والمتمثلة في: الأجور والحوافز، بيئة وطبيعة العمل، العلاقات الإجتماعية.

أولاً: الأجور والحوافز

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الأجور والحوافز بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لمحور الأجور والحوافز

الجدول رقم(16): التحليل الوصفي لعبارات الأجور والحوافز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
18	إن الأجر والمكافآت التي أحصل عليها تناسب مستوى أدائي	1.90	0.578	6	منخفضة
19	سياسة الأجور المتبعة عادلة	2.33	0.777	3	منخفضة
20	أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه	2.78	0.545	2	متوسطة
21	يتناسب الأجر والدرجة العلمية التي أحملها	2.21	0.545	4	منخفضة
22	أنا راض عن فرص الترقية التي تتيحها الإدارة	1.87	0.545	7	منخفضة
23	الترقيات في الإدارة عادلة وتشمل جميع الموظفين دون تمييز أو محاباة	2.18	0.583	5	منخفضة
24	أشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما أقوم به من عمل	3.03	0.585	1	متوسطة

متوسطة	0.332	2.33	الأجور والحوافز
--------	-------	------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

تم التعبير عن هذا البعد بـ 7 عبارات تراوحت أوساطها بين 3.03 - 1.87 بانحراف معياري تراوح بين 0.545 - 0.777 ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمدى ملائمة الأجور والحوافز 2.33 بانحراف معياري بلغ 0.332 بتباين كبير للإجابات بين مفردات العينة، وعليه يمكن القول أن الموافقة على مدى الأجور والحوافز في الإدارة العمومية هي موافقة متوسطة ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 24 والتي تنص على " أشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما أقوم به من عمل" حيث المتوسط الحسابي لإجابة هذه العبارة بلغ 3.03 درجة وبانحراف معياري بلغ 0.585 مما يدل على الموافقة المتوسطة لنص هذه العبارة والتي احتلت الترتيب الأول، مما يعني أن العامل يشعر باعتراف داخل القسم الذي يعمل به لكن لا يرقى لدرجة الإعتراف الذي يشهد له، أو الإعتراف ليس شامل لكل الأقسام وطبيعة عمل داخل الإدارة؛

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 20 والتي تنص " أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه"، حيث المتوسط الحسابي لإجابة هذه العبارة بلغ 2.78 درجة وبانحراف معياري بلغ 0.545 مما يدل على الموافقة المتوسطة لمضمون هذه العبارة والتي إحتلت المركز الثاني، مما يعني أن هناك رضا متوسط للأجر الممنوح في الإدارة العمومية محل الدراسة مقارنة بإدارة عمومية أخرى في شتى القطاعات؛

3- اتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 19 والتي تنص " سياسة الأجور المتبعة عادلة"، حيث المتوسط الحسابي لإجابة هذه العبارة بلغ 2.33 درجة وبانحراف معياري بلغ 0.777 مما يدل على الموافقة المنخفضة لمضمون هذه العبارة والتي احتلت المركز الثالث، مما يدل على الأجور داخل الإدارة العمومية محل الدراسة ليست مناسبة مقارنة بالمنصب أو السلم تصنيفي للوظيفة؛

4- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 21 والتي تنص " يتناسب الأجر والدرجة العلمية التي أحملها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.21 درجة وبانحراف معياري 0.545 درجة مما يدل على الموافقة المنخفضة لمضمون العبارة والتي إحتلت المركز الرابع، مما يدل على أن العمال أصحاب الشهادات الجامعية أو الدراسات العليا ليسوا راضين على تناسب أجرهم و مع درجتهم العلمية وشهاداتهم؛

5- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 23 والتي تنص " الترقيات في الإدارة عادلة وتشمل جميع الموظفين دون تمييز أو محاباة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.18 درجة وبانحراف معياري 0.583 درجة مما يدل على الموافقة المتحفظة لمضمون العبارة والتي أحتلت المركز الخامس، مما يعني أن الرقيات لا تشمل جميع الموظفين في الإدارة العمومية محل الدراسة؛

6- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 18 والتي تنص " إن الأجر والمكافآت التي أحصل عليها تناسب مستوى أدائي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.90 درجة وبانحراف معياري 0.578 درجة مما يدل على الموافقة المنخفضة لمضمون العبارة حيث إحتلت المركز السادس، مما يعني أن الأجور والمكافآت لا تناسب مستوى الأداء العمال في الإدارة العمومية محل الدراسة؛

7- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 22 والتي تنص " أنا راض عن فرص الترقية التي تتيحها الإدارة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.87 درجة وبانحراف معياري 0.545 درجة مما يدل على الموافقة المنخفضة لمضمون العبارة حيث إحتلت المركز السابع، وهذا يعني أن الإدارة العمومية محل الدراسة لا تمنح فرص للترقية للعمال الذين ينتظرونها.

ثانيا: بيئة وطبيعة العمل

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور بيئة وطبيعة العمل بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لمحور بيئة وطبيعة العمل.

الجدول رقم(17): التحليل الوصفي لعبارات بيئة وطبيعة العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
25	توفر الإدارة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية	3.87	0.331	3	مرتفعة
26	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	3.84	0.441	4	مرتفعة
27	أشعر بالرضا من المكانة الإجتماعية المكتسبة من العمل	3.87	0.599	2	مرتفعة
28	أنا راض عن ظروف العمل وتوفر التجهيزات (أجهزة كمبيوتر، مقاعد المكتب ... الخ)	4.00	0.500	1	مرتفعة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة _____ الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة

متوسطة	5	1.015	2.96	أنا راض عن ملائمة وظيفتي الحالية لسنوات الخبرة التي أتمتع بها	29
مرتفعة		0.433	3.71	بيئة وطبيعة العمل	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعده بيئة وطبيعة العمل يتراوح بين 2.96 - 4.00 بدرجة إنحراف معياري تتراوح بين 0.331 - 1.015 والذي تم التعبير عليه ب 5 فقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة لمحور بيئة وطبيعة العمل 3.715 في الإدارة العمومية محل الدراسة بدرجة إنحراف معياري بلغ 0.433 يدل على وجود تباين كبير في إجابات بين مفردات هذه العينة، وبذلك يمكن القول أن مستوى الموافقة على محور بيئة وطبيعة العمل في الإدارة العمومية محل الدراسة هي موافقة مرتفعة حيث يأتي ترتيب العبارات كالتالي:

1- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 28 والتي تنص "أنا راض عن ظروف العمل وتوفر التجهيزات (أجهزة كمبيوتر، مقاعد المكتب ... الخ)"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 درجة وبانحراف معياري 0.500 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة لمضمون العبارة حيث احتلت المركز الأول، مما يعني أن ظروف العمل المادية داخل الإدارة العمومية محل الدراسة جيدة وتتوفر على مختلف التجهيزات المساعدة لأداء العاملين؛

2- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 27 والتي تنص " أشعر بالرضا من المكانة الاجتماعية المكتسبة من العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 درجة وبانحراف معياري 0.599 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة لمضمون العبارة حيث احتلت المركز الثاني، مما يعني أن العمل في الإدارة العمومية محل الدراسة يكسب العامل مكانة إجتماعية يعترف بها؛

3- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 25 والتي تنص " توفر الإدارة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 درجة وبانحراف معياري 0.331 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة لمضمون العبارة حيث احتلت المركز الثالث، مما يعني أن الإدارة العمومية محل الدراسة تتوفر على مناخ آمن خالي من الأخطار التي تهدد سلامة العمال؛

4- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 26 والتي تنص " ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.84 درجة وبانحراف معياري 0.441 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة

لمضمون العبارة حيث إحتلت المركز الرابع، مما يعني ساعات العمل في الإدارة العمومية محل الدراسة ملائمة للعمال ويتوافقون عليها؛

5- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 29 والتي تنص " أنا راض عن ملائمة وظيفتي الحالية لسنوات الخبرة التي أتمتع بها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.96 درجة وبانحراف معياري 1.015 درجة مما يدل على الموافقة المتوسطة لمضمون العبارة حيث إحتلت المركز الخامس، مما يعني أن الرضا عن الوظائف التي يشغلها العمال حاليا لاتلائم بعضها لسنوات الخبرة التي لديهم.

ثالثا: العلاقات الإجتماعية

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور العلاقات الإجتماعية بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لمحور العلاقات الإجتماعية.

الجدول رقم(18): التحليل الوصفي لعبارات العلاقات الإجتماعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
30	يُسهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين اجد صعوبة في العمل	2.60	0.704	3	منخفضة
31	أشعر أن زملائي هم أفراد أسرتي	3.93	0.496	2	مرتفعة
32	مشاركة الزملاء في المناسبات الإجتماعية	4.30	0.809	1	مرتفعة جدا
العلاقات الإجتماعية		3.61	0.521	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول نجد أن المتوسط الحسابي العام لمحور العلاقات الإجتماعية يتراوح بين 2.60 - 4.30 بدرجة إنحراف معياري تتراوح بين 0.496 - 0.809 والذي تم التعبير عليه ب 3 فقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة لمحور العلاقات الإجتماعية 3.61 في الإدارة العمومية محل الدراسة بدرجة إنحراف معياري بلغ 0.521 يدل على وجود تباين كبير في إجابات بين مفردات هذه العينة، وبذلك يمكن القول أن مستوى الموافقة على محور العلاقات الإجتماعية في الإدارة العمومية محل الدراسة هي موافقة مرتفعة حيث يأتي ترتيب العبارات كالتالي:

1- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 32 والتي تنص " مشاركة الزملاء في المناسبات الإجتماعية

"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.30 درجة و بانحراف معياري 0.809 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة لمضمون العبارة حيث إحتلت المركز الأول، مما يعني أن العمال لديهم علاقات إجتماعية قوية خارج العمل؛

2- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 31 والتي تنص " أشعر أن زملائي هم أفراد أسرتي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93 درجة و بانحراف معياري 0.496 درجة مما يدل على الموافقة المرتفعة لمضمون العبارة حيث إحتلت المركز الثاني، مما يعني أن العمال لديهم علاقات إجتماعية قوية داخل العمل؛

3- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 30 والتي تنص " يُسهّم رئيسي المباشر في مساعدتي حين اجد صعوبة في العمل "، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.60 درجة و بانحراف معياري 0.704 درجة مما يدل على الموافقة المنخفضة لمضمون العبارة حيث إحتلت المركز الثالث، مما يعني أن رئيس المباشر لايسهم كثيرا في مساعدة عماله تابعين لقسمه.

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إختبار الفرضيات

الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة على الإجابة على إشكالية الدراسة: ماهو دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية محل الدراسة؟، ولدراسة العلاقة قمنا بدراسة العلاقة بين متغير المستقل (التمكين)، بأبعاده (الإستقلالية، الثقة والمسؤولية، فرق العمل، الإتصال والمشاركة) ومتغير التابع الرضا الوظيفي وتم إستخدام نموذج الإنحدار المتعدد لإختبار صحة الفرضية العامة، ونموذج الإنحدار البسيط للكشف عن علاقة بين المتغيرين ودرجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ومدى المساهمة في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

أولا: إختبار الفرضية العامة: "يوجد أثر ايجابي للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال خزينة ولاية المسيلة."

الجدول رقم(19): إختبار الإنحدار المتعدد للفرضية العامة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	sig
تحليل الإنحدار	1.280	4	0.320	3.905	0.012
résidu	2.294	28	0.082		
المجموع	3.574	32			

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن قيمة $Sig < 0.05$ مما يعني صلاحية نموذج وبالتالي قبول الفرضية العامة، "يوجد أثر ايجابي للمتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة".

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الأولى:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها الإستقلالية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة، نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05:

- الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعدها الإستقلالية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعدها الإستقلالية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة

الجدول رقم (20): مخرجات تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الأولى

المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار Anova		معامل الإرتباط	معامل التفسير	معنوية تأثير بين المتغيرين		دراسة العلاقة بين المتغيرين		
قيمة f المحسوبة	مستوى معنوية Sig	r	R^2	معاملات نموذج الإنحدار	t	b	المتغير التابع	المتغير المستقل
1.943	1.73	0.243	0.059	متغير الثابت	13.484	2.775	الرضا الوظيفي	الإستقلالية
				متغير المستقل	1.394	0.131		

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

التعليق على الجدول:

من خلال جدول تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الأولى:

- معنوية الكلية للعلاقة بين المتغيرين: من الجدول أعلاه نجد ان قيمة f المحسوبة بلغت 1.943 وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $sig = 1.73$ المصاحبة لقيمة f هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين (الإستقلالية و الرضا الوظيفي) عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج قرار إختبار الفرضية:

- معنوية تأثير بين المتغيرين: معنوية قيمة $b=0.131$ ، من خلال نتيجة إختبار T نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 1.394 وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $\text{sig} = 1.73$ المصاحبة لقيمة T هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي دال إحصائيا لبعدها الإستقلالية في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية محل الدراسة.

ومنه نستنتج: نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لبعدها الإستقلالية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الإدارة العمومية محل الدراسة
❖ الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الثقة والمسؤولية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة، نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05:

- الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعدها الثقة والمسؤولية في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال خزينة ولاية المسيلة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعدها الثقة والمسؤولية في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال خزينة ولاية المسيلة.

الجدول رقم(21): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

معنوية تأثير بين المتغيرين				معامل	معامل	المعنوية الكلية لنموذج		دراسة العلاقة بين المتغيرين	
مستوى معنوية Sig	t	b	معاملات نموذج الانحدار	التفسير R^2	الإرتباط r	قيمة f المحسوبة	مستوى معنوية Sig		
0.000	4.468	1.789	متغير الثابت	0.246	0.496	10.094	0.03	المتغير	المتغير
			المتغير المستقل					الرضا الوظيفي	الثقة والمسؤولية
0.03	3.177	0.349	متغير						

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

التعليق على الجدول:

من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية:

- معنوية الكلية للعلاقة بين المتغيرين: من الجدول أعلاه نجد ان قيمة f المحسوبة بلغت 10.094 وهي

دالة إحصائية حيث أن قيمة $\text{sig} = 0.03$ المصاحبة لقيمة f هي أقل من مستوى الدلالة و هذا يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين (الثقة والمسؤولية والرضا الوظيفي) عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج قرار إختبار الفرضية.

- معنوية تأثير بين المتغيرين: معنوية قيمة $b = 0.349$ ، من خلال نتيجة إختبار T نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 3.177 وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $\text{sig} = 0.03$ المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائيا لبعء الثقة والمسؤولية في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية محل الدراسة.

ومنه نستنتج: نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لبعء الثقة والمسؤولية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الإدارة العمومية محل الدراسة

- معامل الارتباط بيرسون: $r = 0.496$ يدل ذلك أن إتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (إيجابية) أي بزيادة مستويات الثقة والمسؤولية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وهذا منطقي بناء إلى ماتم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة.

- معامل التحديد R^2 : من خلال معامل التحديد المقدر ب $r^2 = 0.246$ ، أي أن الثقة والمسؤولية تساهم بنسبة 24.6% من التغيرات التي تطرأ في تحقيق الرضا الوظيفي وهي نسبة مقبولة وأن باقي النسبة يرجع إلى عوامل أخرى.

- معامل الإنحدار b بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الإنحدار المذكورة في الجدول أعلاه والتي قدرت ب $b = 0.349$ وهو إيجابي أي أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق الثقة والمشاركة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية محل الدراسة بقيمة 0.349 وحدة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية الإهتمام بالتمكين ومستوى تطبيقه في الإدارات العمومية وهو ماسيئج عنه الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية.

من خلال النتائج اعلاه: يتضح انه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة والمسؤولية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الإدارة العمومية محل الدراسة.

❖ الفرضية الثالثة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة، نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05:

- الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعده فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعده الإستقلالية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة

الجدول رقم(22): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

معنوية تأثير بين المتغيرين				معامل	معامل	المعنوية الكلية لنموذج		دراسة العلاقة بين المتغيرين	
مستوى معنوية	t	b	معاملات نموذج الانحدار	التفسير	الإرتباط	Anova			
Sig			المتغير الثابت	R^2	r	مستوى معنوية	قيمة f المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	5.885	1.993	متغير	0.243	0.493	0.04	9.978	الرضا	فرق العمل
0.04	3.159	0.370	المتغير المستقل					فرق العمل	

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

التعليق على الجدول:

من خلال جدول تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة:

- معنوية الكلية للعلاقة بين المتغيرين: من الجدول أعلاه نجد ان قيمة f المحسوبة بلغت 9.978 وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة sig = 0.04 المصاحبة لقيمة f هي أقل من مستوى الدلالة و هذا يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين (فرق العمل و الرضا الوظيفي) عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج قرار إختبار الفرضية.

- معنوية تأثير بين المتغيرين: معنوية قيمة $b=0.370$ ، من خلال نتيجة إختبار T نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 3.159 وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة sig = 0.04 المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائيا لبعده فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية محل الدراسة.

ومنه نستنتج: نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لبعده فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الإدارة العمومية محل الدراسة

- معامل الارتباط بيرسون: $r=0.493$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (إيجابية) أي بزيادة مستويات فرق العمل يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وهذا منطقي بناء إلى ماتم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة.

- معامل التحديد R^2 : من خلال معامل التحديد المقدرة ب $r^2=0.243$ ، أي أن فرق العمل تساهم بنسبة 24.3% من التغيرات التي تطرأ في تحقيق الرضا الوظيفي وهي نسبة مقبولة وأن باقي النسبة يرجع إلى عوامل أخرى.

- معامل الانحدار **b** بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والتي قدرت ب $b=0.370$ وهو إيجابي أي أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق فرق العمل بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية محل الدراسة بقيمة 0.370 وحدة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية الإهتمام بالتمكين ومستوى تطبيقه في الإدارات العمومية وهو ما سينتج عنه الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية. من خلال النتائج اعلاه: يتضح انه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الإدارة العمومية محل الدراسة.

❖ الفرضية الرابعة:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الإتصال والمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة، نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05:

- الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعده الإتصال والمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعده الإتصال والمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة.

الجدول رقم(23): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

معنوية تأثير بين المتغيرين				معامل التفسير	معامل الإرتباط	المعنوية الكلية لنموذج Anova الإنحدار		دراسة العلاقة بين المتغيرين
مستوى معنوية Sig	t	b	معاملات نموذج الإنحدار	R^2	r	قيمة f المحسوبة	مستوى معنوية Sig	

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة

0.000	5.184	1.781	متغير الثابت					المتغير التابع	المتغير المستقل
0.01	3.732	0.375	متغير المستقل	0.310	0.557	0.01	13.931	الرضا الوظيفي	الإتصال والمشاركة

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

التعليق على الجدول:

من خلال جدول تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرابعة:

- معنوية الكلية للعلاقة بين المتغيرين: من الجدول أعلاه نجد ان قيمة f المحسوبة بلغت 13.931 وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $\text{sig} = 0.01$ المصاحبة لقيمة f هي أقل من مستوى الدلالة و هذا يشير إلى وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين (الإتصال والمشاركة و الرضا الوظيفي) عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج قرار إختبار الفرضية.

- معنوية تأثير بين المتغيرين: معنوية قيمة $b=0.375$ ، من خلال نتيجة إختبار T نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 3.732 وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة $\text{sig} = 0.01$ المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائيا لبعده الإتصال والمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية محل الدراسة.

ومنه نستنتج: نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لبعده الإتصال والمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الإدارة العمومية محل الدراسة

- معامل الارتباط بيرسون: $r=0.557$ يدل ذلك أن إتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية إيجابية أي بزيادة مستويات فرق العمل يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وهذا منطقي بناء إلى ماتم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة.

- معامل التحديد R^2 : من خلال معامل التحديد المقدر ب $R^2 = 0.310$ ، أي أن فرق العمل تساهم بنسبة 31 % من التغيرات التي تطرأ في تحقيق الرضا الوظيفي وهي نسبة جيدة وأن باقي النسبة يرجع إلى عوامل أخرى.

- معامل الإنحدار b بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الإنحدار المذكورة في الجدول أعلاه والتي قدرت ب $b=0.375$ وهو إيجابي أي أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق فرق العمل بوحدة واحدة يعقبها زيادة في

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة _____ الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة

الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية محل الدراسة بقيمة 0.375 وحدة مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية الإهتمام بالتمكين ومستوى تطبيقه في الإدارات العمومية وهو ما يستتج عنه الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية. من خلال النتائج اعلاه: يتضح انه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده الإنصال والمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الإدارة العمومية محل الدراسة.

الفرع الثاني: ملخص نتائج فرضيات الدراسة

يمكن تلخيص نتائج الفرضيات التي تم تحليلها اعلاه في الجدول التالي


الجدول رقم (24): ملخص نتائج فرضيات الدراسة

القرار	نتائج إختبار الفرضيات			محتوى الفرضيات	رقم الفرضية
	القيمة الاحتمالية SIG	معامل الإنحدار B	معامل التفسير R ²		
رفض الفرضية	1.73	0.131	0.059	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الإستقلالية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة.	1
قبول الفرضية H ₁	0.03	0.349	0.246	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الثقة والمسؤولية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة	2
قبول الفرضية H ₁	0.04	0.370	0.243	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة	3
قبول الفرضية H ₁	0.01	0.375	0.310	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الإنصال والمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة	4

خلاصة الفصل الثاني:

قمنا في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية للإدارة العمومية والتي تم وقوع الإختيار على الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة، حيث تضمن هذا الفصل عرضا للإدارة محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة وكذلك عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة والتي تهدف أساسا إلى إبراز دور وتأثير التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية لخزينة ولاية المسيلة؛

بعد أن تم معالجة البيانات والتي تحصلنا عليها من أفراد العينة بتطبيق أداة الإستبيان أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود أفراد بين الإيجابية والسلبية، وتم التوصل إلى حالة من الرضا الوظيفي الجيد في تطبيق لأبعاد التمكين حيث توصلنا إلى نتائج تفيد إلى أن التمكين بالأبعاد التي إختارها للدراسة تفيد إلى درجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف في خزينة ولاية المسيلة، حيث في المحمل تم تأكيد نتائج الفرضيات بالقبول وهناك دور للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي إجمالا.



خاتمة عامة

خاتمة

وفي النهاية وبالنظر إلى ما تم التطرق إليه في الدراسة من المفاهيم والجوانب المتعلقة بموضوع البحث دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية، حيث وضعنا كل الجوانب النظرية والعلمية لهذا البحث، حيث عرضنا كل المفاهيم والعلاقات بالجانب النظري من البحث وهو دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية وهذا الموضوع تطلب منا دراسة ميدانية للإحاطة بهذه الجوانب تم إختيار إدارة من الإدارات العمومية الجزائرية لإسقاط عليها الدراسة النظرية حيث وقع الإختيار على الإدارة العمومية لحزينة ولاية المسيلة وجعلناها نموذجاً تطبيقياً للدراسة، بما تمثل هذه الأخيرة من أهمية كونها من أهم الإدارات على مستوى الولاية.

ومن خلال ماسبق، يمكن عرض أهم نتائج الدراسة من خلال نتائج فرضيات الدراسة وبعض التوصيات وآفاق الدراسة

1. نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج النظرية

- التمكين بصفة عامة يعد من الأسباب الرئيسية لشعور الموظف بأهميته ومكانته وبالتالي تحقيق رضاه؛
- مساهمة التمكين في خلق الثقة لدى الموظفين وشعورهم بالرضا عن وظائفهم من خلال مساهمتهم في القرارات التي تخص أعمالهم؛
- يساهم التمكين بالإستفادة من خبرات وتجارب العاملين حيث يشارك الموظفون بالمعلومات مايشعروهم بأهميتهم ويرفع روحهم المعنوية وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي
- يساهم التمكين في الإنضباط داخل فرق العمل وزيادة دافعية الموظف للعمل أكثر؛
- يساهم التمكين في إلتزام الموظف عالي اتجاه المهام؛
- تمكين من خلال تحميل الموظف لمسؤوليات أكبر مما يخلق لدى الموظف ردود ايجابية ويزيد ثقته ورضاه
- يساعد التمكين في امتلاك الموظف القوة لتحقيق تأثير في جوانب عدة داخل الإدارة.

ثانياً: النتائج التطبيقية

الفرضية الفرعية الأولى: كانت نتائجها كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإستقلالية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة، كون هذا البعد لا يلاقي أثره في الإدارة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: كانت نتائجها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الثقة والمسؤولية في تحقيق

الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة، نجد أن هذه الفرضية محققة، وبالتالي يلاقي هذا البعد أثره في الإدارة محل الدراسة وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف الدراسة كونه يساهم وله دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: كانت نتائجها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإستقلالية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة، وبالتالي هناك أثر لهذا البعد في تحقيق أهداف الدراسة وبالتالي له في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: كانت نتائجها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإتصال والمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة، وبالتالي يلاقي هذا البعد أثره في الإدارة محل الدراسة وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف الدراسة كونه له دور في تحقيق الرضا الوظيفي وهو المطلوب.

ونلخص النتائج:

- فيما يخص الإستقلالية، فالإدارة العمومية محل الدراسة لاتمنح موظفيها حرية التصرف وإتخاذ القرارات لأسباب معينة خارجة عن نطاقها كونها مرتبطة بالقوانين، ومراسيم منظمة للعمل من أعلى هرم السلطة التي تحكم في سير العمل والتي تكون موضحة في مراسيم منظمة للعمل في الجريدة الرسمية، إضافة إلى مركزية وجهوية الإدارة العمومية محل الدراسة وتبعيتها لإدارة عمومية أخرى؛

- الإتصالات داخل الإدارة محل الدراسة جيدة تحتاج فقط إلى تحسين ومواكبة تطور بعض الإدارات الأخرى في الرقمنة؛

- فيما يخص جماعات العمل فالإدارة العمومية محل الدراسة مطالبة بتنظيم وتأثير في جماعات العمل أكثر؛

- من أهم الاشياء التي تقف عائق وراء تبني التمكين هو ضعف الأجور والحوافز للموظفين بمختلف أنواعها، ومن نقاط الجودة وجود بيئة عمل وعلاقات عمل جيدة بين الموظفين.

2.التوصيات:

- ✓ إعطاء الموظف الحرية أكثر للتصرف في مهام عمله دون تدخل من الرئيس المباشر؛
- ✓ ترك للموظف الحرية في الطريقة التي يراها مناسبة له ويجدها ملائمة له لإنجاز أعماله؛
- ✓ لا بد على الإدارة العمل على تحسين مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي توافق مناصبهم الوظيفية إلى درجات مقبولة؛

- ✓ الإهتمام والتركيز على الوسائل والأدوات لغرض تحسين الإتصال من خلال التنفيذ الجيد للعملية الإدارية وخاصة التعليمات والإجراءات التي لا بد أن تكون واضحة وآنية أكثر، حيث كلما توفرت المعلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء أعمالهم كلما زادت مساهمتهم؛
- ✓ تغيير نظرة الرؤساء حيث لا بد من الإدارة أن تثق في أداء العمال للمهام الموكلة لهم والذي من شأنه زيادة التفاؤل والكفاءة، الثقة والمسؤولية وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف؛
- ✓ التواصل الدائم مع الموظفين وإعلامهم بنتائج تقييم أدائهم للتأكد من قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم؛
- ✓ مبادرة الإدارة لوضع فرق عمل ومنحها الإستقلالية وتزويدها بالسلطات اللازمة في حدود مايسمح به، لحل المشكلات وتنفيذ الحلول، حيث لا بد من تنظيم فرق العمل، كون فرق العمل في الإدارة العمومية لخزينة المسيلة ناشئة من قبل الموظفين لوجود علاقات إجتماعية جيدة بين الموظفين لاغير، حيث لا بد من الإدارة من تأطيرها جيدا؛
- ✓ وضع نظام أجور يضمن توافق مع أداء الموظف ويتسم بالموضوعية ويحقق مستوى جيد لإشباع الحاجات والرضا الوظيفي للموظف؛
- ✓ إعادة النظر في معايير الترقية حيث يجب أن تكون عادلة تشمل خبرة الموظف ومستواه التعليمي ودرجته العلمية؛
- ✓ ضرورة الإشادة والإعتراف بالمجهودات المبذولة من قبل الموظفين وكونها تعود على آثار إيجابية في نفسية الموظف؛
- ✓ العمل أكثر على تجديد بيئة العمل بتحسين المستمر لأدوات ووسائل العمل.

3. آفاق الدراسة:

- الإدارات العليا ومستوى التمكين فيها ؛
- العمل على إجراء دراسات بأبعاد اخرى للتمكين تكون في نفس الميدان (الإدارة العمومية) لتشخيص الإدارة العمومية من عدة جوانب؛
- أثر التمكين بمتغيرات إدارية (كمركية إتخاذ القرارات، القيادة .. الخ)؛
- ربط التمكين بالوضائف إدارة الموارد البشرية.



قائمة المراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013
2. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، 2014
3. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل علمي ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005
4. ج.أ.كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة حسام الدين حضور، الطبعة الأولى، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2014
5. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د ط، 2018
6. خليل علي خليل أبو جراد، الإلتناء والرضا الوظيفي: وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظات غزة، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، الطبعة الأولى، ألمانيا، 2019
7. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010
8. رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب نشر توزيع طباعة، الطبعة الأولى، مصر، 2012
9. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2004
10. زكية محمود أحمد عريقات، أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، الطبعة الأولى، عمان، 2016

11. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008
12. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الاعمال العصرية، مطبعة العشرى، مصر، 2008
13. طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 2007
14. عايدة نحلة رزق الله، أليفا حسين محمود، مراجعة: إجلال حافظ، السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق، كلية التجارة التعليم المفتوح
15. عبد الله سعد بن جليغم، واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والإغتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 2016
16. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي: ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015
17. على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، د ط، د.ب
18. عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010
19. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، د ط، د ب
20. فايزة محمد رجب بهنسى، الرضا الوظيفي من منظور الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2011
21. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الجزء الأول، المملكة العربية السعودية، 2000
22. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016
23. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد: الموارد البشرية H.R بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، مصر، 2014
24. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012

25. مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، 2015
26. منال البارودي، الرضا الوظيفي: وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015
- 2- الرسائل الجامعية:
1. طلبي ليني، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016-2017
2. عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة- وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة
3. كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015
- المجلات العلمية:
1. فاطمة جاسم محمد، أثر التمكين على التكامل المهني مابين المحاسب والمدقق، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، المجلد الرابع، جامعة البصرة، العراق، 2017/12/23
2. قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 8، جامعة يحيى فارس، المدينة، ماي 2013
3. عائشة شتاتحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، دراسات- مجلة علمية محكمة- العدد الإقتصادي، رقم 20أ، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، مايو 2013
4. مرزوق سارة، بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الإندماج الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مجمع عموري، بسكرة، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 3، المجلد 4 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، ديسمبر 2017
5. نمديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 4، المجلد 9، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، سبتمبر 2018

6. محمود محمد، تمكين الموظفين: بحث مرجعي، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، محكمة، العدد4 ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر 2001
7. مرماط نبيلة، التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 22، قسم العلوم الإقتصادية، جوان 2017
8. مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الإقتصاد والتنمية
9. عبد الفتاح بوخمحم، قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير منتوري الميلية- جيجل، مجلة الإقتصاد والمجتمع، مخبر المغرب الكبير الإقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة
10. محمد قريشي، لطيفة سبتي، دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الإقتصاد والتنمية، العدد 04، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، جوان 2015
- ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

1- الكتب

1.Lashley C, **Empowerment HR strategies for service excellence**, Butterworth-Heineman, Oxford, First published 2001

2- الرسائل الجامعية

1.godfrey muuo mutiso, **effect of employee empowerment on job satisfaction : at machakos level five hospital in kenya**, the degree of master, business administration, school of business, university of nairobi, 2017

الملاحف

ملحق رقم 01: أساتذة محكمي الإستبيان

الجامعة	الصفة	إسم ولقب المحكم
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	حوحو مصطفى
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	فراحتية العيد
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	بن سالم أمال

ملحق رقم 02:الإستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستبيان

الأستاذ المشرف:

تمار توفيق

الطالب:

دحماني ياسين

سيدتي/ سيدي تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استبانة هدفها جمع المعلومات لأغراض البحث العلمي فيما يخص " دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية " والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان وذلك بوضع إشارة X في المكان المناسب، وفق ما ترونه مناسباً لحالة إدارتكم، ونأمل منكم الإجابة من طرفكم بكل موضوعية ودقة لما له من أهمية فائقة لدراستنا هاته وللبحث العلمي في مجال إدارة الأعمال. ونعلمكم بأن المعلومات المقدمة لن تستعمل خارج أغراض هاته الدراسة.

تقبلوا منا خالص التقدير والاحترام

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس

أنثى

ذكر

2. العمر:

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 41 إلى 50 سنة

3. طبيعة العمل:

أعوان

موظفين

مفتشين

تقنيين

4. سنوات الخبرة:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 21 سنة فأكثر

من 11 إلى 20 سنة

5. مستوى التعليمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

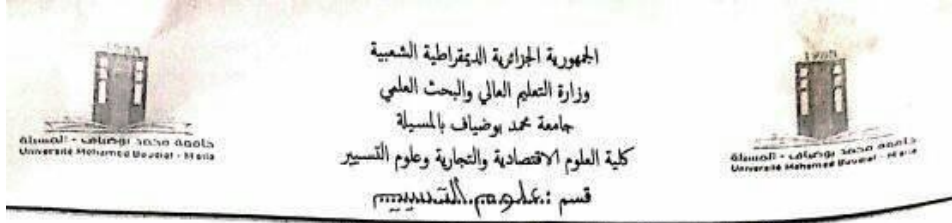
المحور الثاني: التمكين

درجة الموافقة					فقرات التمكين
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
أولاً: الإستقلالية					
					1 يتوفر لدي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي
					2 أستطيع أن أقرر كيف أنجز عملي
					3 أمتلك الحرية في إتخاذ القرارات التي تخص عملي
ثانياً: الثقة والمسؤولية					
					4 تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي
					5 تقوم الإدارة بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية
					6 أعتقد أنني قادر على تحمل مسؤوليات أعلى من عملي
					7 أتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لأداء عملي
					8 عملي مهم وذو معنى بالنسبة لي
ثالثاً: فرق العمل					
					9 ألتزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن فريق
					10 تشجع الإدارة العمل الجماعي وتحرص على بناء فريق عمل
					11 تلجأ الإدارة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لجماعات العمل
					12 أجد أن العمل الجماعي يزيد من نشاطي ودافعيي للعمل
					13 يسود الإحترام والتقدير والتفاهم بيني وبين زملائي في الفريق الذي أعمل معه
رابعاً: الإتصال والمشاركة					
					14 تتميز التعليمات والإجراءات في الإدارة الحزينة بالوضوح
					15 أحصل على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي في الوقت المناسب
					16 يأخذ رئيسي بآرائتي ومقترحاتي عند إتخاذ قرارات العمل
					17 هناك سهولة ومرونة في الإتصال برئيسي على مستوى القسم وزملائي في القسم

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

درجة الموافقة					فقرات الرضا الوظيفي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
أولاً: الاجور والحوافز					
					18 إن الأجر والمكافئات التي أحصل عليها تناسب مستوى أدائي
					19 سياسة الأجور المتبعة عادلة
					20 أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه
					21 يتناسب الأجر والدرجة العلمية التي أحملها
					22 أنا راض عن فرص الترقية التي تتيحها الإدارة
					23 الترقيات في الإدارة عادلة وتشمل جميع الموظفين دون تمييز أو محابيات
					24 أشعر باعتراف الرؤساء وتقديرهم لما أقوم به من عمل
ثانياً: بيئة وطبيعة العمل					
					25 توفر الإدارة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية
					26 ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة
					27 أشعر بالرضا من المكانة الاجتماعية و السمعة المكتسبة من العمل
					28 أنا راض عن ظروف العمل وتوفر التجهيزات (أجهزة كمبيوتر، المقاعد)
					29 أنا راض عن ملائمة وظيفتي الحالية مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها
ثالثاً: العلاقات العامة					
					30 يُسهّم رئيسي المباشر في مساعدتي عندما أجد صعوبات في العمل
					31 أشعر أن زملائي هم أفراد أسرتي
					32 مشاركة الزملاء في المناسبات الاجتماعية

الملحق رقم 3: إستمارة إجراء الترخيص الميداني



المسيلة في:

رقم:

إلى السيد: **أمن خزيمة وكيلة المسيلة**

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

تبل شهادة الماستر في شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة أعمال**

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	ياسين دحمان	201535033188	460539	حجيج
02				

عنوان المذكرة:

دوم التمهكين في دحمان الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
الدكتور عمار توفيق	قائمة الترخيص العلمية والتقنية	رئيس القسم (الإمضاء والختم)

إمضاء: جمال الدين بوهوي

<http://virtuelcampus.univ-mstila.dz/facege>

<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLF-SEGC-Msila-475724649530765>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

س ب: 166 المسيلة 28000 الجزائر ☎ 035-33-33-035