

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية



الموضوع:

دور التمكين المهني في تحقيق الإستقرار الوظيفي
دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

- تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل -

إشراف الأستاذ:

أ.بن سليم حسين

إعداد الطالبة:

جهينة دعامش

السنة الجامعية 2021/2020



شكر وتقدير

تشكرات

الحمد و الشكر لله كما ينبغي لجلاله و عظيم سلطانه الذي
وفقني إلى إنجاز هذا العمل، و الشكر لمن أخرج البشرية من ظلمات

الجهل إلى نور العلم

محمد صلى الله عليه وسلم

أتوجه بجزيل الشكر و التقدير و عظيم الامتنان إلى جميع أساتذة علم
الإجتماع تنظيم وعمل خاصة الأستاذ المشرف "حجاج مداني" و الأستاذ "بن
سليم" الذي لم يبخل عليا بجهد ووقته.

و إلى كل طلبة دفعة/2021/2020/ خاصة طلبة علم الإجتماع العمل
و تنظيم.

و إلى كل من ساهم و لو بكلمة فله الشكر و التقدير.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم:

قال تعالى " يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات "

نسأله عز وجل أن يرفعنا في درجاته العلا وأن يحشرنا في زمرة أهل العلم بحده وأن يجعل علمنا هذا شامدا لنا لا شامدا علينا.

أهدي ثمرة جسدي إلى من عزني الله بعزها ورحمني بعطفها وألممني بحبها إلى التي لو أهديتها العمر كله فكان العمر قليلا، ولو أهديتها الروح لسارت في الشكر جزى سأمديك روحي وقلبي ولن أزد الجميل، إلى صاحبة القدر العالي، إلى أختي ما في الوجود إليك " حبيبتي أمي حانك الله ورمك "

إلى كيانتي الذي لا يهتز ولا يتزعزع إلى مصدر القوة والإرادة رمز الكفاح إلى الذي علمني كيف أصنع من الفشل نجاحا، إليك يا من سررت بك أخفى، إلى صاحب القدر العالي إلى أختي وأفضل وأجمل أجب في الوجود " حفظكم الله "

إلى كل من حملهم قلبي ونسيم قلبي، إلى كل من جمعني بهم الأقدار والمحبة أهدي ثمرة جسدي هذا.

جهدنة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الإهداء.....
–	شكر وتقدير.....
2-1	المقدمة.....
–	الجانب النظري للدراسة
–	الفصل الأول: الإطار التصوري و النظري للدراسة
5	أسباب إختيار الموضوع.....
6	الدراسات السابقة.....
9	إشكالية الدراسة.....
11	الإطار المفاهيمي لدراسة.....
18	أهمية الدراسة.....
18	أهداف الدراسة.....
	الفصل الثاني: التمكين المهني وأهم نماذجه
22	الإتجاهات الفكرية للتمكين المهني.....
25	نماذج التمكين المهني و أهم الجوانب التي ركزت عليها.....
37	مستويات التمكين المهني.....
43	خطوات التمكين المهني.....
47	أبعاد التمكين المهني.....
49	مزايا وفوائد التمكين المهني.....
51	معوقات التمكين المهني.....
	خلاصة
	الفصل الثالث: الإستقرار الوظيفي و أهم مداخله النظرية
53	مفاهيم مرتبطة بالإستقرار الوظيفي.....

54	 مفهوم عدم الإستقرار الوظيفي
55	 عوامل الإستقرار الوظيفي
61	 أهمية الإستقرار الوظيفي
62	 مظاهر الإستقرار الوظيفي
63	 مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي
64	 المداخل النظرية للإستقرار الوظيفي
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية و عرض وتحليل النتائج
78	 مجالات الدراسة
89	 تحديد نوع العينة و كيفية إختيارها
89	 منهج الدراسة
91	 أدوات جمع البيانات
92	 عرض و تحليل البيانات
97	 نتائج الدراسة
98	 مقترحات الدراسة
	الإستبيان
	خاتمة
	قائمة المراجع

تواجه المؤسسات اليوم جملة من المتغيرات و التحولات المتسارعة في سعيها نحو تحقيق أهدافها الأمر الذي أدى بها إلى إعادة الإعتبار في رأس مالها البشري من خلال تبيني مفاهيم إدارية حديثة في محيط إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه المفاهيم التمكين الذي حظى بقدر كبير من الإهتمام في أواخر العصر الحديث كونه إستراتيجية قائمة بذاتها تتدرج تحت الإستراتيجية العامة للمؤسسة و التي تعمل على مشاركة كل الفاعلين في المنظمة على حد سواء في المعطيات و التخطيط الإستراتيجي و حسن التسيير وصنع القرار و كذلك تجسيد المرونة بين الأفراد و الإدارة و التي تظهر في الحرية و الإستقلالية بدافع الحافز المادي والمعنوي المعنوي على العمل الجماعي ضمن فروق العمل التي تبرز في التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ويرتكز التمكين المهني على فعالية إستثمار الموارد البشرية بالشكل الجيد ويزيد من قيمة العمل و حافيزية أدائه للعمال إتجاه أداء مهامهم و يرفع من حيوية الإتصال بين المنظمة و العاملين و العملاء ويزيد في سرعة أجال أداء المهام و ذلك لغياب البيروقراطية و كل هذا يؤدي إلى جودة الأداء الوظيفي.

كما أن الإستقرار الوظيفي لطالما حدد كمؤشر للنجاح في أي مهنة فهو أمر ضروري لقيام العامل بمهامه على أكمل وجه و حسب ما حدد له من طرف المدير و بواسطته يتم قياس مدى رضا الفرد عن منصبه حيث أن الإستقرار الوظيفي يرتبط بنجاح العمل لاسيما ما يعكسه من رضا الفرد عن عمله وراحته من الجوانب النفسية و المادية و الإجتماعية، كما يشمل تحفيزه للإبداع و الابتكار و إشباع حاجاته و تحقيق طموحاته.

تعد العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي كثيرة و متباينة بعضها يتعلق بمستوى العمل و متطلباته و البعض الآخر بالعوامل النفسية و البيئية للفرد...

حيث توصلت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا الميدان بأن عدم إستقرار الفرد في عمله قد يعود لذاتية العامل و عدم الإلتزام بالواجبات المحددة أو زيادة ساعات العمل و عدم رضا الفرد عن منصبه و مكانته الإجتماعية و الحوافز المادية و العلاقات الإنسانية داخل المنظمة أو صلابة المعاملات الإدارية البيروقراطية.

كل هذه العوامل تؤدي إلى ظهور مظاهر عدم الإستقرار في العمل و عدم تكيف العاملين مع ظروف العمل لكي يظهر منهم بذلك رداءة الأداء و إنخفاض الروح المعنوية لهم. و للبحث عن الطرق الناجعة التي تحقق الإستقرار الوظيفي لدى العاملين في المنظمة دفعنا لمعالجة موضوع العلاقة بين التمكين المهني و الإستقرار الوظيفي.

تمهيد:

لا يمكن لأي باحث البدء في بحثه دون أن تكون قد ساورته مجموعة من الأسئلة التي تستوجب الإجابة في حيز علمي و موضوعي تفرضه الدراسة العلمية دون أن يكون على علم نتائج الدراسة في ذلك الحين المتبقي من دراستها و يكون بذلك قد حدد أبعادها و أهدافها تحديدا واضحا ، ومن هذا المنطلق سوف يتم في هذا الفصل تناول الإشكالية و فرضياتها و العوامل التي كانت سببا في إختيار موضوع دور التمكين المهني في تحقيق الإستقرار الوظيفي (مؤسسة سونلغاز بالأغواط نموذجا) لتتبعها أهمية الدراسة و أهدافها فتحدد أهم المفاهيم الأساسية التي يشملها الموضوع لتحديد و إزالة الإبهام عنها لتصبح بذلك أكثر شفافية ووضوحا ثم الدراسات السابقة لتتجلى بذلك محتويات هذا الفصل و تتجسد في دراسته المشكلة من حيث جميع أبعادها و مستوياتها المتاحة لدى الباحث(في قدرة الباحث).

أولاً: أسباب إختيار الموضوع:

لا تشترع أية دراسة بحثية علمية من عدم فراغ و إنما من سوابق تشكل مجموعة من الأسباب تباين من موضوعية أو ذاتية بدورها عاملا ومحفزا للباحث على السير في بحثه العلمي و تسعى لكشف الحقائق المدخرة في ذهنه أو لها علاقة بعالمه الخارجي لإزالة اللبس عن الغموض و تطرح الدراسة في معالجة موضوع دور التمكين المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي فلم يكن القرار إختيار هذا الموضوع إعتباطيا أو مرجع صدفة و إنما ناتج من إهتمام الباحث و الدراسات و القراءات المعتمدة و يقينه ببلاغة الأهمية الكبرى التي يزخر بها التمكين المهني للعاملين في ترقية و تطوير المؤسسات ومن هنا برزت أهمية هذا الموضوع و القيمة العلمية التي يحققها ولاسيما أن الجزائر تساير مرحلة تغير جذري بإقامة المشاريع ووضع المخططات الإستراتيجية التنموية و الإستثمارية في عدة مجالات كالمجال الإقتصادي و السياسي و الثقافي.

كما كان إختيار هذا الموضوع إستجابة لأسباب أخرى يمكن إبرازها في مايلي :

أسباب ذاتية :

- محاولة الإطلاع على ما يحققه التمكين المهني للعاملين للمؤسسة و إرتباطهم.
- معرفة مدى تكاملية العلاقة بين التمكين المهني و الإستقرار الوظيفي.
- كشف النتائج التي يحققها الإستقرار الوظيفي للمؤسسة.
- الإحساس السوسيولوجي لطبيعة موضوع التمكين المهني و عالم الشغل.
- التأثير بمستوى المؤسسة الجزائرية ومحاولة كشف عوامل إختلال توازن الإستقرار الوظيفي بين الوظيفة و العامل و العامل و الإدارة.

أسباب موضوعية:

- يعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بتمكين العامل و ما يحققه هذا الأخير من دور فعال في تجسيد الإستقرار داخل المؤسسة و تنمية المهارات.
- محاولة تسليط الضوء على العاملين داخل المؤسسة الجزائرية و أين يمكن التمكين في مستويات العاملين.
- إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة و متعددة و لكي موضوع التمكين مزال لم يأخذ قدرا كافيا من الإهتمام من طرف الباحثين.

ثانيا: الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: مدى ممارسة التمكين الإداري و تأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية و الأزهر دراسة مقارنة.
- إسم الباحث و السنة هيثم محمد العطار، 2011
- هدف الدراسة: التعرف على مستوى التمكين الإداري و مستوى الإبداع المهني لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر في محافظات غزة.
- أهم النتائج: أن أفراد العينة في كلا الجامعتين يوافقون على توفر التمكين المهني و الإبداع المهني، كما أثبتت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين التمكين الوظيفي و الإبداع الوظيفي عند مستوى الدالة 0,05 في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الإسلامية.
- الدراسة الثانية: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات في سوريا.
- إسم الباحث والسنة: أيمن حسن ديوب، 2014.
- أهم النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية و معنوية بين متغيرات تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة

إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين العاملين إرتباطا بجودة الخدمة الوظيفي يليه مشاركة العاملين ومن ثم تفويض السلطة. كما أوضحت الدراسة أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن إهتمام الشركات محل الدراسة.

- **الدراسة الثالثة:** تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة : دراسة ميدانية عن المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية.

- **الدراسة الرابعة:** رواية محروق الإلتزام التنظيمي و علاقته بالإستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجملة المسيلة.

- **أهداف الدراسة:**

- 1- معرفة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الإستقرار الوظيفي.
- 2- معرفة علاقة الإلتزام المعياري بالتوافق المهني لدى الموظف.
- 3- معرفة العلاقة بين الإلتزام الإستمراري و الأمان الوظيفي لدى الموظفين.
- 4- معرفة طبيعة العلاقة بين الإلتزام العاطفي و الاندماج في العمل.

- **نتائج الدراسة:**

معرفة طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الإستقرار الوظيفي لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

فموضوع الإلتزام التنظيمي و الإستقرار الوظيفي من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة و بالتركيز على المورد البشري كعنصر إنساني له دوره المحرك في زيادة فعالية الكلية و ذلك من خلال تسليط الضوء على الرفع من مستوى الإستقرار الوظيفي كالحصول على المكافآت مقابل الأداء الجيد و إشباع الحاجات الإجتماعية كإنشاء العلاقات بين الزملاء و إنخراطهم في جماعات، مما ينعكس على الإلتزام التنظيمي و انخفاض ظاهرة التسرب و الإختلال الوظيفي.

- **إسم الباحث و السنة:** باعثمان، 2008

- **هدف الدراسة:** التعرف على درجة تطبيق التمكين في المنظمات الوطنية العامة على إعتبار أن المؤسسات العامة أكثر أشكالا الجهازى الإدارى للدولة ملائمة لتطبيق هذا الأسلوب. كما وهدفت أيضا إلى التعريف بأسلوب التمكين.

أهم النتائج: أظهرت نتائج البحث أن التمكين يحقق الإستقلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد و يشجعهم على التفكير الإبتكاري لحل المشكلات و إتخاذ القرار . وأن فريق العمل و بناء الوعي لدى العاملين و القيادة المتفتحة هي الركائز الأساسية لتطبيق أسلوب التمكين كما أن مرونة اللوائح و الأنظمة و تقليل عدد المستويات التنظيمية و التحسين المستمر في العمليات عوامل تساعد على تطبيق التمكين ، كما أوضحت النتائج أن هناك بيئة مناسبة لتطبيق أسلوب تمكين العاملين في "السعودية" سواء فيما يتعلق بالإنسان العامل أو الإدارة ، وإن كانت هناك عوامل معوقة تختلف في درجة وجودها و تعويضها.

و خلصت النتائج أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مواجهة و التخفيف من حدة مشكلات عدم مرونة التنظيم و سوء توزيع الصلاحيات و السلطات و إلى حد ما على مواجهة و التخفيف من المشكلات التي تعبر عن أخطاء تنظيمية في التطبيق. ولتحقيق فعالية أسلوب تمكين العاملين في مواجهة المشكلات التنظيمية لكي يتحقق بذلك الإستقرار الوظيفي و التنسيق بين كافة أفراد المنظمة.

دراسة أجنبية متعلقة بالتمكين: الإنتقال بالتمكين إلى مستوى التالي المستوى المتعدد نموذج التمكين و الأداء ورضا العاملين.

إسم الباحث و السنة: سبيارت، سيلفر، راندولف، 2004

هدف الدراسة: إثبات مجموعة من الفرضيات و هي تأثير بيئة التمكين على أداة المؤسسة، و تأثير بيئة التمكين على التمكين النفسي و كيف يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي و الإحساس بالرضا الوظيفي ، حيث تم تقييم بيئة التمكين من خلال الهياكل التنظيمية، الممارسات المتعلقة بالمشاركة بالمعلومات،

الإستقلالية و مساءلة الفريق، بينما التمكين النفسي فقيم من خلال المعنى، الكفاءة، الإختيار، التأثير.

أهم الإستنتاجات: توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين بيئة التمكين و أداء المؤسسة ، وأن التمكين النفسي يشكل متغيرا وسيطيا بين تأثير بيئة التمكين و الرضا الوظيفي.

ثالثا: إشكالية الدراسة:

مس التطور الراهن في مجال العولمة الحديثة كثيرا أداء العامل في المؤسسة الإقتصادية و الإجتماعية حيث أضحي ملزما بالقيام بالعديد من المهام و العمليات الأمر الذي يتطلب إكتساب مهارات من الخبرة و الكفاءة لكي يتساير مع التطورات و تباينت أساليب العمل و آليات الإنتاج فمن أهم أسس التنمية البشرية رأس المال البشري حيث أضحت تنميته و تطويره ضرورة لازمة لاسيما في التماشي مع مخططات التنمية الإقتصادية و الاجتماعية حيث يعد التمكين و التأهيل من الأساسيات لتهيئة الطاقات المدخرة لتحقيق الإستقرار الوظيفي و المشاركة في إستراتيجية المؤسسة و إعطائها الميزة التنافسية.

فالغالبية العظمى للدول المتقدمة تهتم بالموارد البشري كإستراتيجية بناء المؤسسة

فتسعى بجودة التعليم و التكوين بتوفير الهياكل القاعدية و مختلف الإمكانيات لضمان كسب المعارف و المهارات لأكبر عدد ممكن من العاملين ليفيدها بنتيجة تحقيق التنمية الاقتصادية و يتجسد ذلك في تطوير الانتاجية و النوعية و دعم التنافس و تقوية النشاط المهني للمؤسسة و توسيع حدود الوظيفة لتحقيق الإستقرار الوظيفي و لاسيما أن فاعلية التمكين المهني لأي منظمة أن مؤشرات لا تقاس حسب الهياكل و المنشآت القاعدية و

التجهيزات التقنية بل مستوى القدرات التمكينية للمورد البشري المؤهلة التي تملك القدرة الروحية للتكيف مع أي وضع و دور داخل المؤسسة لإعطاء المؤسسة القوة الإنتاجية و الميزة التنافسية لتحقيق بذلك الإستقرار الوظيفي للمؤسسة.

ومنه تبرز أهمية دور التمكين المهني و علاقته بتحقيق الإستقرار الوظيفي لتجنب الإضطرابات المؤدية لإختلال توازن إستقرار المؤسسة و إضعاف دورها ورداءة الخدمات التي يقدمها الموظف للمؤسسة.

وكذا تعطيل نمو القطاعات الإقتصادية لسوء تمكين العاملين أو غيابه ليجب إهتمام الإقتصاديين الأوائل و المعاصرين بالتمكين مؤكدين إرتباط الاستقرار الوظيفي بالتمكين المهني.

و في هذا المجال كان للجزائر دور في تجسيد آليات التمكين في المؤسسة الجزائرية. و يلعب التمكين المهني دورا فعلا في ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة من خلال المساهمة في زيادة إنتاجية العاملين و التخفيض من معدل دوران العمل و جعل العمل أي قيمة و أهمية و أكثر تحفيزا و تحسين دافعية العاملين و إلتزامهم فيما يتعلق بتقيد الأعمال كما يزيد التمكين من فعالية الإتصال بين المنظمة و العاملين و العملاء على سواء و يفيد في إشباع حاجات الفرد المعنوية كتحقيق الإلتزام و إثبات الذات و إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته و كسبه المؤهلات اللازمة لتنفيذ كل ما تتطلبه وظيفته من أدوار و تنمية الشعور بالمسؤولية.

فقد تغيرت فرص الشغل داخل المؤسسات في الجزائر و ذلك لتطویر العمالة و تقنيات العمل فأصبحت تخضع لمعايير الكفاءة و الخبرة و المؤهلات حيث لا تتجسد هذه الشروط في كل العمال و لا يجسد التمكين المهني إلا في العاملين القادرين على التكيف مع المتغيرات المستمرة و القدرة على التفاعل مع أزمات العمل كإستراتيجية هامة لرفع من

قيمة المورد البشري ذو التمكين العالي و كذا التخفيض من رداءه الأداء الوظيفي و التأهيل المهني ومن هذا المنطلق وظل التغيرات يمكن أن نطرح الإشكال التالي:

1) التساؤل الرئيسي:

- ما دور التمكين المهني في تحقيق الإستقرار الوظيفي؟

2) الأسئلة الفرعية:

1- ما مدى إرتباط التمكين المهني و الإستقرار الوظيفي؟

2- كيف يساهم التمكين المهني في تحقيق الفاعلية و الكفاءة للإستقرار الوظيفي؟

- **فرضيات الدراسة:** وإنطلاقا من إشكالية البحث و طبيعة الموضوع و خصوصياته تجلت الفرضيات التالية:

1- **الفرضية الرئيسية:** للتمكن المهني دور كبير وفعال في تحقيق الإستقرار الوظيفي.

2- الفرضيات الجزئية:

1- للتمكن مدى كبير و فعال لارتباطه بالإستقرار الوظيفي.

2- يساهم التمكين المهني بشكل إستراتيجي في تحقيق الإستقرار الوظيفي داخل المنظمة.

رابعا: تحديد المفاهيم:

تحظى المفاهيم في جل البحوث العلمية قيمة كبيرة لما تزخر به من معاني و دلالات تبين الإطار النظري و الإجرائي للدراسة كما أنه توجد مفاهيم تدل على أكثر من معنى لما يتطلب على الباحث تحديد المفاهيم التي إستخدمها في الدراسة تحديدا دقيقا لكي يزيل الإبهام و توجيه الباحث لتفادي كل إعتباطية أو عشوائية ، حيث أنها تعتبر مرجعية مفيدة عند إختيار تقنيات البحث و تفكيك و تحليل المعلومات المتحصل عليها.

فجل المفاهيم تتميز بالمرونة و عدم الثبات بحيث تتسع دلالتها و معانيها و تضيق أحيانا أخرى فيستدعي هذا التعدد و التباين الدلالات تحديدا لمفاهيم لنزع اللبس و التنوع في

المعاني يجعله ضرورة منهجية و معرفية تستوجبها الدراسة العلمية و معطيات البحث العلمي. فلا سيما البحث سلط الضوء على جملة من المفاهيم الأساسية ذات صلة بموضوع البحث فختلف تناولها لدى علماء الاجتماع مما تعددت المصادر و من أهم المفاهيم مايلي:

1- مفهوم التمكين:

أ- **التعريف اللغوي:** تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز ووردت كلمة مكن بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين و يقال: إستمكن الرجل من الشيء أي صار أكثر قدرة عليه كما يقال متمكن من العلم أو من المهارة معينة أي مثقفا بها أو بالمهنة.¹

ب - **التعريف الاصطلاحي:** يرى Angenti أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات و القرارات و الإجراءات بين العاملين التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات و يزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسه بحيث يكون ذا معنى واحد مع إمتلاك القدرة و المسؤولية في بيئة العمل و يعرفه Daft بأنه منح العاملين في المنطقة القوة و الحرية و المعلومات لصنع القرارات و المشاركة في إتخاذها.

و يوضح Helbriegel مفهومه للتمكين بأنه القدرة على أن يكون الفرد فاعلا و أن يكون لديه الإستقلالية في أداء العمل و الخبرة و القدرة في التأثير عند أداء العمل و تحقيق الأهداف.

و يرى Bovenand التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف و هذه حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية و ضحاها إن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني و تمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته و إختبار النتائج التي يريد أن يصل إليها.²

¹ إبن المنظر، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط2، 2012، ص84.

² مجلة الإدارة و إقتصاد أثر عوامل التمكين الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي، مصدر سابق، ص307.

التمكين المهني: هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية إتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعارف في عملية إتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ماتحدد بنظم المعلومات و نظم التدريب و المكافأة بالمشاركة في السلطة و أسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية.³

ج- التعريف الإجرائي: العملية التي تمكن و تدعم الموارد البشرية للمنظمة بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة و كفاءة و ذات جودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر ويرى السلمي بأنه تقوية الأفراد أي منحهم الفرصة للمشاركة و الإنطلاق بإستغلال طاقتهم الذهنية كاملة في حل مشكلات العمل و تحسين الإنتاجية و بشكل جوهري فإن التمكين يتضمن نقل سلطة و مسؤولية إتخاذ القرارات من المديرين إلى الموظفين ومن ثم فإن التمكين هو مفهوم أضيق من مفهوم إلزام الموظفين⁴

2- مفهوم المهنة:

أ- التعريف اللغوي: المهني أي المنسوب إلى المهن

المهنة حسب المعجم الفلسفي : هي العمل الأساسي المعتاد الذي يتقضاه المرء و يحتاج في ممارسته إلى خبرة و مهارة.⁵

ويعرفها (ريشاردهول) المهنة هي العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع و قد إهتم في هذا التعريف تحديد العلاقة بين المهن و البناء الاجتماعي.

ويرى (تايلور) أن المهنة هي ذلك النشاط النوعي الذي يرتبط بسوق العمل بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد و هذا النشاط المهني يجدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد.⁶

³ الطعاني والسويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2013، 01.

⁴ جاد الرب، سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، 2008، ص 23-25.

⁵ جميل صليبا، أسس الإدارة الحديثة، دار الفكر، الأردن، 1973، ص 302.

⁶ كمال عبد الحميد الزيات، دار البدر النشر و التوزيع، ط1، بيروت، 2002، ص 142، 143.

ومن هنا يمكن صياغة تعريف إجرائي للمهنة على أنها مجموعة أدوار إجتماعية ترتبط بمكانة الأفراد في المجتمع المحلي، بحيث أنها هي الرابطة بين الفرد و البناء الإجتماعي و العمل الأساسي الذي يتقضاه المرء و يحتاج في ممارسته إلى خبرة و مهارة.

3-التمكين المهني

أ- **التعريف الإجرائي:** نظريا يعرف التمكين بأنه أسلوب تعامل قد لا يخضع لرسميات ، بل يسمح الأفراد بإبراز قدراتهم و مهاراتهم و مواهبهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل و تحمل المسؤولية إنجاز المهام الممنوعة بهم و تعزيز و دعم تلك السلوكيات الإيجابية بالتكوين و التطوير المستمرين كما يعرف تمكين العاملين بأنه درجة الفرد على كل بعد من الأبعاد الأربعة المكونة لمقياس التمكين للباحثة سبريتز Spreitzer بعد أهمية العمل بعد حرية التصرف بعد الفاعلية الذاتية ، بعد التأثير.⁷

أ- **مفهوم المؤسسة:** تباينت تعاريف المؤسسة بتباين الباحثين و مجالاتها التي تنشط فيها و تعدد النظريات التي تناولتها فهناك من يأخذ على شكل منظمة و هناك من يراها على أنها تنسيق بين الموارد البشرية و المادية.

ب- **فالتعريف الكلاسيكي Mtruc** يعرف المؤسسة هي الوحدة التي تجتمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الإقتصادي و Francker Peroux يعرفها بأنها تشكل إنتاج بوساطة تتضمن نفس الزمن تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن ملك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمة في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين السلسلتين: كفاءات المتنوعة تستعمل رؤوس الأموال و القدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها.

ويعرفها القاموس الفرنسي Larousse على أنها وحدة إقتصادية لإنتاج السلع أو الخدمات و إقتصاديا تصنف وفقا عدة محددات منها المحدد القانوني الذي يقضي إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي: المؤسسات الخاصة و تكون ملكا أو شراكة بين العديد من الأشخاص المتعاونين و مؤسسات عامة أو نصف عامة ، العامة تكون مسيرة

⁷السلمي علي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات و إنعكاستها على إدارة التعبير، الملتقى الإداري إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري، سعودية، جدة، 2005، ص126.

من طرف الدولة و الأخرى بإشترك الأفراد و الدولة معا و للمؤسسة إستقلالية تامة في إتخاذ القرارات الخاصة بها.

من خلال هذا يبرز لنا معنى آخر لمفهوم المؤسسة أكثر وضوحا يرى أصحابه أن المؤسسة هي: مجموعة من الأفراد ينظمون فيما بينهم بمقتضى قواعد موضوعية من أجل تحقيق أهداف مرسومة.

هذا و تبقى أن كل التعريفات السابقة عامة للمؤسسة و فيمالي تعريفات في المؤسسة خاصة بكل إختصاص على حدة.

- **التعريف الثقافي للمؤسسة:** المؤسسة نمط عقلاني و ثقافي يقام لتحقيق أهداف فرعية في النظام الإجتماعي.

- **التعريف الإقتصادي:** هي نمط من النظام الذي يوفر لأفراد المجتمع خدمات و منافع مقابل أسعار معينة لتلبية أغراضهم الإستهلاكية الفردية أو الإجتماعية.

- **التعريف الإجتماعي:** تعني كلمة مؤسسة في علم الإجتماع مجموعة الأحكام و القوانين الثابتة التي تحدد السلوك و العلاقات الإجتماعية في المجتمع.

ويعرفها العالم الأمريكي (تاكوت بارسونز) و الممثل النظرية البنائية الوظيفية على أنها: نسق إجتماعي أنشئ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة و تصور (بارسونز) التنظيم بوصفه نسقا إجتماعيا يتألف من عدة أنساق مختلفة كالجماعات و الأدوات...وأن التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا في إطار كلي أكبر و أشمل هو المجتمع يضيف الإتجاه الجديد للبنائية الوظيفية بأن المؤسسة نسق إجتماعي فني يسود فيه علاقة متبادلة بين هذه التغيرات الأربع (البيئة، التكنولوجيا،عواطف الأعضاء،الهيكل التنظيمي) المشكلة للبناء التنظيمي للمؤسسة هذا عن الوظيفة أما عن العالم الألماني ماكس فيبير فهو رأي مخالف مع الرأي بارسونز حيث يعتبر المؤسسة أنها مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة و منظمة و أن المؤسسة نظام مغلق لا تتبادل التأثير مع المحيط الخارجي و تعتمد على إمكانيتها الداخلية لتحقيق الكفاءة.

وبالتالي فهو يرى أن الكفاءة هي الهدف المستبقى الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه و هو في هذا يختلف مع من يقول بأن المؤسسة نظام مفتوح على المجتمع تتبادل معه التأثير و بناء على كل هذا يمكن تعريف المؤسسة على أنها وحدة إجتماعية تتبادل التأثير مع البيئة الخارجية و تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وفق إستراتيجية دقيقة.

5- مفهوم الإستقرار:

يعرفه " محمد عبدالواسع" على أنه : إشعار العامل عاى الدوام بالأمن و الحماية في عمله و العمل على تحرره المعقول من الخوف.مادامت الإجراءات التي إتخذت في تشغيله سليمة الخطوات و كان إنتاجه لا يدعو كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة بإشعار العامل بالأمن و الراحة و ضمان إستقراره عن طريق تحفيزه و حريته و ضمان أمنه الصناعي و ترقيته. و الإستقرار يعتبر أيضا درجة ومدى إرتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها و عمله على تحقيق أهداف المنظمة و إلمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم و إطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيتهم في وظيفتهم من خلال التعريف التالي الإستقرار هو درجة إرتباط الأعضاء بالنظم و تواجدهم به و تمثيلهم بأهدافه و إدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم.

6- الوظيفة:

- أ- **التعريف اللغوي:** حسب المعجم الفلسفي: هي العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء و يحتاج في ممارسته إلى خبرة و مهارة.
- ب- **التعريف الإصطلاحي:** هي وظيفة يمتنها الفرد تحتاج الى تعليم لسنوات عديدة في مجال متخصص في العلوم كالمحاماة و الهندسة و الطب، وجميع (مهن) (Occupation) وهي مجموع الأعمال المتشابهة تحت تصنيف واحد يمارسها أكثر من فرد كالمهن الإدارية و المهن الفنية.
- ج- **التعريف الإجرائي:** هي وحدة عمل تضم مجموعة من الأنشطة يمكن ان يقوم بها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد أن تتوفر فيهم عدة شروط منها المستوى التعليمي و الرغبة في دراسة التخصص.

و يعرفها " تايلور " هي ذلك النشاط النوعي الذي يرتبط بسوق العمل بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد و هذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد.

7- مفهوم الإستقرار في العمل: لمفهوم الاستقرار في العمل عدة إستعمالات فمنها ما هو نفسي إجتماعي، و منها ما هو إقتصادي، ومنها ماله صلة بالسياسة أما في بحثنا فنقتصر على إستقرار الفرد في المنظمة التي يعمل بها.

أ- التعريف اللغوي: بمعنى متانة، صلابة، ثبات، دوام.

ب- التعريف الإصطلاحي : إشعار العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمله و العمل على تحرره المعقول من الخوف.

يعرفه "كانوا" أنه توازن العوامل الداخلية و الخارجية عند الإنسان فإذا أمن من الوصول إلى هذه الحالة من الإستقرار فإن مزاوله العمل يمكن القيام به إلى أقصى درجة.

يعرفه "حبيب الصحاف" بأنه إستقرار الموظف في الوظيفة و يتبين من معدلات البقاء في العمل و تحسب المنظمات متوسط العمل الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الإستقرار الوظيفي و تعمل على تكريسه"

ج- التعريف الإجرائي: هو بقاء العامل في عمله و عدم الإنتقال إلى تنظيم آخر لإحساسه بالأمان في الوظيفة و توافقه المهني مع أهداف المنظمة فالإستقرار هو شعور دائم بالرضا عن الوظيفة و إجراءات العمل و الإحساس بالأمن و الراحة أثناء التعاون و العمل في فريق عمل واحد.

عدم الإستقرار في العمل: (Listabillté) و دوران العمل (Rotation) (turnover): دوران العمل مصطلح شائع في البحوث الإنجليزية و يقصد به "الدوران حول العمل" و هي التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة

الإنتاجية، كتغير مناصب العمل الأفقية نتيجة عدم التلائم أو نتيجة لظروف غير مناسبة، فيزيقية منها أو إنسانية، أو تنظيمية تتمثل في شغور مناصب حيوية بصفة مؤقتة أو دائمة.

خامسا: أهداف إختيار الموضوع:

تظهر أهداف هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

- توضيح هدى إرتباط التمكين للعاملين بتحقيق الإستقرار الوظيفي.
- التعرف على أنماط و كفايات الشغل في المنظمة.
- الرغبة في كشف العراقيل و الصعوبات التي يواجهها الموظف في أداء مهامهم التي تخل توازن إستقرار المؤسسة.

سادسا: أهمية إختيار الموضوع:

يحتوي كل بحث علمي على أهمية و قيم علمية مما تكون دافعا للدراسة و البحث فيه لكشف أهمية تمكين العاملين في تحقيق الإستقرار الوظيفي مما حاول هذا البحث تحديد العلاقة بين التمكين المهني و الإستقرار الوظيفي و أبعاد مساهمة التمكين المهني للعمال في خلق الإستقرار للمؤسسة و لما أضحي تطوير و تنمية الموارد البشرية كما ونوعا من الإهتمامات الكبرى للدولة الجزائرية كما هو واقع الدول النامية و المتقدمة. وبالأحرى العنصر البشري فهو يمثل أساس قيام المؤسسة و تطويرها و المورد الحقيقي لأنه تنمية كانت إقتصادية أو سياسية إجتماعية فمن هنا برزت أهمية الدراسة فيما يلي:

1- الأهمية العملية:

- تقوية العلاقة بين الوظيفة و العامل و إستقرار المؤسسة.
- معرفة مدى إستراتيجية الدور التي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إيجاد بيئة عما مناسبة تجعل العاملين يبدعون في إنجاز مهامهم.

- معرفة جودة التعليم التي تقدمها الجامعات في إنتاج مؤهلين متمكنين.
- 2-الأهمية العلمية:
- معرفة مدى وعي العامل بأهمية تمكينه بنجاح المؤسسة.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في المجال النظري توصلنا إلى أن التمكن المهني والإستقرار الوظيفي ظاهرتين مرتبطتين ببعض تتأثران بالإستراتيجية المتبعة و بطريقة الهيكل التنظيمي، وهذا مايدفعنا في الفصلين المواليين إلى تحليل المفهومين ثم التعرض إلى إندراجهما ضمن الأطر المعرفية و الدراسة السابقة.

فالتدقيق في جل هذه الدراسات سواء المتعلقة بمتغير التمكن أو متغير الإستقرار الوظيفي و جميع المتغيرات المتعلقة نجدها تشترك في مجموعة من النقاط يمكن حصرها فيما يلي:

- 1-تقبل رأسمال البشري بهدف كسب جودة الأداء لتحقيق الإستقرار .
- 2-إعتبار الموارد البشرية جزءا رئيسيا في العملية الوظيفية و الإنتاجية.
- 3-للاستقرار الوظيفي عوامل مادية و نفسية و إجتماعية متكاملة.
- 4-علاقة العمل بالمنظمة و الوظيفة علاقة إرتباطية يحكما نوع من العلاقة التنظيمية.

تمهيد:

نتج عن التطور الفكر الإداري إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات حديثة أبرزها التمكين المهني والاستقرار الوظيفي والرضا عن الوظيفة هذه المفاهيم غزت بيئة المنظمات العالمية وأصبحت من الأولويات التي يجب تجسيدها على الواقع داخل المنظمة، بما لها فوائد على الفرد والمنظمة ولا تظهر إلا من خلال التجسيد.

ويعتد مفهوم التمكين من المفاهيم التي ظهرت في أواخر الثمانينات و لاقت إهتماما كبيرا من قبل المنظرين و المفكرين وسعى المنظمات إلى الاهتمام الكبير بمواردها البشرية من خلال تبني مفهوم التمكين لما يحمله من أهمية ونتائج إيجابية تنعكس على المنظمة و المهنيين.

أولاً: الإتجاهات الفكرية للتمكين المهني:

2-1/الاتجاه الأول: التمكين بوصفه فلسفة منظمة جديدة

وينطلق هذا الاتجاه من مبدأ أن لكل منظمة فلسفة تعتمد فيها على قيمها وثقافتها وقناعاتها ومواقفها ،هذه الفلسفة تحتوي على سياسات وإجراءات تتبناها المنظمة من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها.

فقد أشار كانبنغهام وآخرون (cabinghan،1996) إلى هذه الفلسفة بكونها عقدا ضمنيا يكون بين أعضاء المنظمة ويحكمون فيها على كيفية سير العمل وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

وخلص ديفال (1999،ص20 Duvall) في دراسته أن المنظمات تميل إلى اعتماد واحدة من إحدى الفلسفتين التاليتين،وذلك لإختلاف الفلسفات التي تتبناها المنظمات.

أ- فلسفة الحفاظ على موارد المنظمة لمنع الفشل المنظمي وضمان نجاحه:

تسعى هذه الفلسفة لحد الأفراد على إرتكاب المزيد من الأخطاء ،سواء تقليص خياراتهم في التصرف في العمل، أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لوجود فروق فردية (مهارات،سلوكيات ، معارف، قدرات) فتلجأ المنظمة لوضع نظم ، وضوابط إدارية تحد من دور الافراد في

¹ Duval ,cheryking,(1999)developingin dividualfreeden to act,participation,empowerment ;An international journal vol(7) ;No(8)p205

صنع القرارات ،أو المشاركة فيها أي مبدأ الوقاية من الفشل هذا المبدأ الذي تعتمد عليه هذه الفلسفة هو لتوفير شبكة أمان سيكولوجية للأفراد، ينتج عنه تقيد قرارات الأفراد بالطرق

التالية:

- تحديد مسبق للمهام المستقلة لمعتمدة.
 - تحديد مسبق للقرارات المنظمة ومراكز إتخاذها.
 - التعيين المسبق للموارد المنظمة وطريقة توزيعها.²
- ب - فلسفة تكامل الموارد وضمان النجاح المنظمي:

ترتكز هذه الفلسفة على نتائج أعمال العاملين بعد منحهم حرية إختيار طريقة اداء العمل بغض النظر عن وقوعهم في الأخطاء لأن الأخطاء تعد دروسا لإكتساب مهارات ومعارف جديدة إذا أن التعلم من الخطأ قيمة مضافة لتطوير العاملين وفق لهذه الفلسفة.

وبوضح ديفال ان فلسفة تكمل بين الموارد وخاصة رأس المال الفكري مقنعة ان العاملين ليدها يبحقون عن فرص للتألق وتحقيق الذات ولذا تعمل المنظمات إلى توفير المناخ المناسب لهم لأبراز طاقاتهم ومهاراتهم دون التضيق عليهم.³

² Popes(1996)the power of guidelines,structure and clear goals,journal of organizations empowerment in organizations ;vol(2)N(3)

Duval,1999 ,p207

³ Duval,1999 ,p207.

2-2- الاتجاه الثاني التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية:

الايديولوجية حسب كولين (collins199) هي مجموعة الافكار والمعتقدات التي يعتقها الاداريون الذين يمارسون الادارة، والسلطة في المنظمات ويرى بذلك كولين (collins) أن التمكين هو إحدى هذه الايديولوجيات التي تتبناها المنظمات لفرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متاحة لهم من قبل. والأسباب التي أدت إلى إعتماد هذه الايديولوجية هي تلك التحديات (المنافسة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) التي تواجهها المنظمات.

ويبرر الدوري، وصالح (2009) أن التغيرات البيئية تعد ثورة الاتصالات ولا سيما سنوات الثمانينات والتسعينات قد أحدثت تغيرات جذرية أبرزت الحاجة للاعتماد على المورد البشري و أصبح وجود إيديولوجية تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين امر ضروري.⁴

وببين أن القوى الفاعلة في المنظمات لا تستطيع وحدها مواجهة التحديات ولا تغيير الواقع نولا التكيف مع هذه التحديات بل يجب عليها أن تصاحبها مجموعة من العناصر المساعدة، فالادارة يجب ان تخلق طرقا جديدة لتسحب بموجبها من

⁴الملوك جلال سعد(2002)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة الموصل، رسالة دكتوراة غير منشورة كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الموصل، 2002، ص44.

الأساليب التقليدية المشتركة في التنظيم وتسير وتقدم البدائل فيها الكثير من الجاذبية للأفراد في المنظمة.

2-3: الاتجاه الثالث: التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية : الاستراتيجية الإدارية

حسب دافيد هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم قرارات التقاطع اللوظيفي لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.⁵

وهي مجموعة من القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعتها و إلزامية إلى تكييف المؤسسة مع التغيير.

فالتمكن هو إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الافراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لفرض توفير مهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل، وهذا بمنحهم القدرة و حرية التصرف للقيام بمهام المنوطة بهم.⁶

ثانيا: نماذج التمكين:

إن تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت مصطلح التمكين أفرزت العديد من نماذج التي تساعد على فهمه وتفسيره ،وآلية تطبيقه وفيما يلي هذه بعض النماذج

⁵ Dviad fred R(2007),strategie managment ;concepts and 11th ed pearson ;prentice hall,New jersey ;2007,p7

⁶Nixon,B(1994)Developing an empowerment culture in organizations empowerment in organizations,Vol(19)No(7)1994,p16

العالمية التي أوردتها بعض منظرين الغربيين المشهورين بدراستهم لمفهوم التمكين.

1- نموذج توماس فيلتهوس (thomasvelthous، 1990):

إن نموذج توماس أو نموذج متطلبات التغيير ويعرف أيضا بنموذج معرفي أو غدراكي (empowerment ,cognitive) وفيه قدم الباحثان أربع أبعاد نفسية للتمكين وهي (المعنى ،الكفاءة،الاستقلالية،التأثير) وستة خطوات تسهم في تحسين الأداء تدريجيا وهي:

الخطوة الأولى: مستلزمات التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة ،ويكون التغيير في نمط الادارة ونظام تحفيز العاملين ومنتصميم الوظائف كإجراء أولي.

الخطوة الثانية: توفير المعززات التي تساعد الفرد في تحليل المهمة و إنجاز المهام.

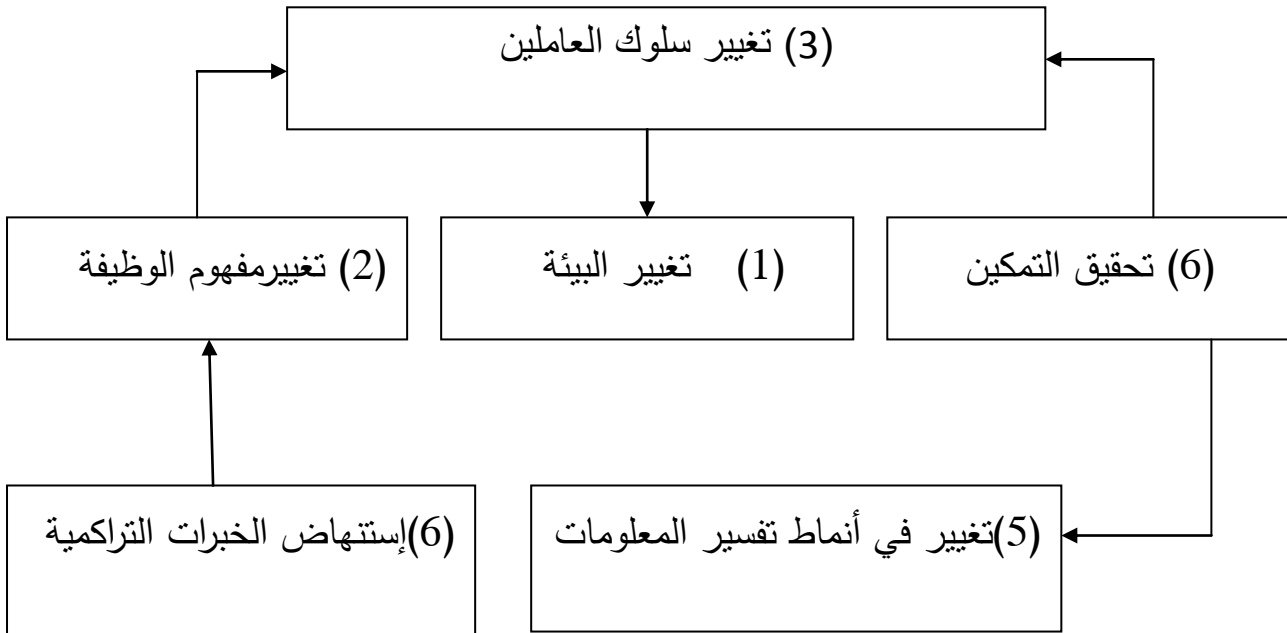
الخطوة الثالثة: يؤثر تحليل المهمة في سلوك العاملين الذي بدوره يؤثر في البيئة الخارجية.

الخطوة الرابعة: تساعد الخبرات المكتسبة للفرد على تحليل المهمة وإنجاز المهام الحالية التي يقوم بها وبالتالي يكون هناك تأثير تبادلي بين الخبرات التراكمية للفرد ومدى إستفادته منها في المهام الحالية.

الخطوة الخامسة: كأساليب تحليل الفرد للمعلومات المتحصل عليها و تفسيره لها التي تؤثر في أسلوب تحليل المهمة وتعد عنصر مهما في تكوين ودعم إتجاهات الفرد المؤيد للتمكين.

والشكل التالي يوضح نموذج (thomasvelthous)⁷

نموذج متطلبات التغيير Thomas Velthous



الشكل رقم (10) نموذج Thomas Veltheuse

⁷مي خميس، شفيق محمد، تمكين العاملين و إمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و سياسات التعليم منشورة، مصر 2011.

2- نموذج بون، ولولر (Bouen, Lawler, 1995)

وجاء هذا النموذج ،أو نموذج المناخ التنظيمي لتوضيح مدى الأثر الذي يحثه المناخ التنظيمي في مستوى التمكين وحدد (بون ولولر) أربع خطوات للتمكين العاملين داخل المنظمة وهي:

- 1- توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة على اداء الأفراد داخل المنظمة.
 - 2- توفير نظام للمكافآت مبني على أساس النظرة الفردية للأداء داخل المنظمة أي تقييم فردي لكل عامل على مايقدمه من خلال عمله.
 - 3- أن تقوم المنظمة بتأهيل وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين،حتى يتقبلوا الأفكار الجديدة الواردة لهم من خلال عملية التمكين.
 - 4- أن تتوفر لدى العاملين السلطة في اتخاذ القرار التي تؤثر بدورها في الأداء ، والتوجيه والتسير داخل المنظمة.
- وهذا النموذج أسد للغدارة العليا مسؤولية إعادة صياغة الفلسفة الغدارية ، بتخليها على الأساليب التقليدية في التسير و إقترح في هذا النموذج بعض الممارسات الإدارية الأساسية التي من شأنها خلق حالة من التمكين⁸

وفيمايلي عرض النموذج الذي عرضه بون ولولر سنة 1995

⁸ الحاجة فاطمة عبد الحميد، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة مصر، 2006، ص111.

نموذج Boune Lawler

الأساليب الإدارية	بناء التمكين	النتائج
أ- إيجاد نقاط قوة من ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وبناء فرق العمل الذاتية الإدارة وحلقات الجودة	الاحاطة و التجديد في العمل	رضا العاملين عن أدائهم
ب- فتح قنوات الإتصال و تزويد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الراجعة عن طريق العملاء والمنافسين وقياس الأداء	تحقيق المزيد من الوعي بيئة العمل وجلب مرونة أكثر في أداء الوظائف	دافعية أكثر نحو أداء العمل
ج- تطوير أداء العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل	زيادة إحساس العاملين بالمؤسسة بالمسؤولية وقيمة العمل	تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي

د-التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وإداء الأفراد و المجموعات	بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشاعة جو الألفة في عمل الأفراد	تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة و تحقيق عوائد مجزية للمنظمة و تحقيق إنتماء الأفراد
--	---	---

- الشكل رقم (12): نموذج بون، و لولر⁹

3- نموذج سيكتور (Spector1995):

يفسر التمكن وفقا لنموذج سيكتور Sector او نموذج التمكن التدريجي على أنه عملية تدريجية ،أي أنه لا يمكن الانتقال فجأة من المنظمة غير الممكنة (التقليدية) إلى المنظمة الممكنة.

لأن التمكن يستغرق وقتا زمنيا محددا لتطبيقه ويرتكز هذا النموذج على مبدأ التولي و التخلي في تطبيق التمكن .يتم التخلي من خلال التحديد الدقيق للخطوط العامة و الأطر الإستراتيجية لعمل المنظمة.

ويتطلب ذلك التحول أن تكون المنظمة صارمة في تحديد أهدافها، وتحديد الاهداف الموكل لهم ، أما التخلي الإدارة عن الإهتمام بالتفاصيل من خلال تمكين

⁹الحاجة فاطمة عبد الحميد،2006،ص113.

العاملين إداريا بحيث تكون لهم القدرة على إتخاذ القرارات وصناعتها وذلك بتزويدهم بالمهارات وتوفير لهم الموارد اللازمة في إطار الثقة و الإعتماد على الذات.¹⁰

ويوضح النموذج مجموعة من أشكال المؤسسات و أثر عملية التولي والتخلي عليها و هي كالآتي:

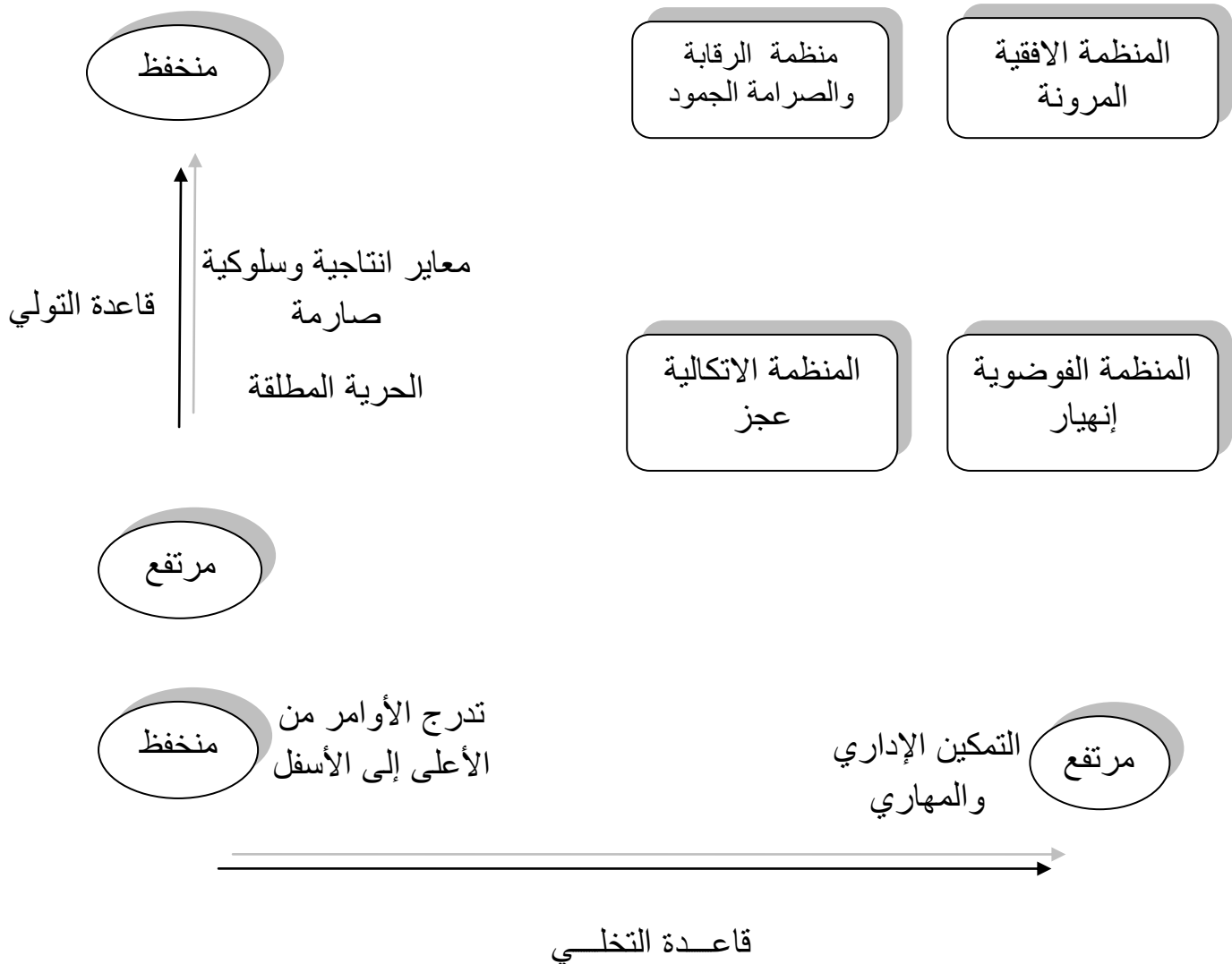
- المؤسسات الأفقية: التي تقل فيها المستويات الإدارية ، مما يوفر قدر من المرونة في العمل و يحقق التمكين من خلال ما هو مطلوب.
- المؤسسات الرقابية : التي تتسم بالصرامة في العمل بما يؤثر سلبا على طريقة العمل و لا يحقق التمكين من خلال ما يرجى منه من خلالها.
- المؤسسات الفوضوية وهي عكس المؤسسات الرقابية، حيث أنه من خلالها لا يكون هناك قواعد تحكم العمل بما يؤدي إلى الانهيار الكامل.
- المؤسسات الإتكالية: و المقصود بالإتكالية (الخضوع) و هو ان يقوم العمل بعمله دون التفكير في العواقب، ويعتبر هذا جزء كبير من الثقافة داخل المنظمة¹¹
- الشكل التالي يوضح نموذج Specter¹²

¹⁰ مرجع سبق ذكره، ص 113

¹¹ مي خميس، 2011، ص 50.

¹² مي خميس، 51، 2011.

نموذج التمكين التدريجي:



4-النموذج الرابع: نموذج هارتلين وفرال (Hartline ,Ferrell):

يهدف نموذج هارتلين وفرال (Hartline ,Ferrell) أو نموذج الإلتزام بجودة الخدمة إلى وضع هدفا عاما للمنظمة وهو النهوض بجودة خدمة العملاء أي إختيار الجودة كهدف إستراتيجي للمنظمة و يتطلب ذلك إستخدام أساليب

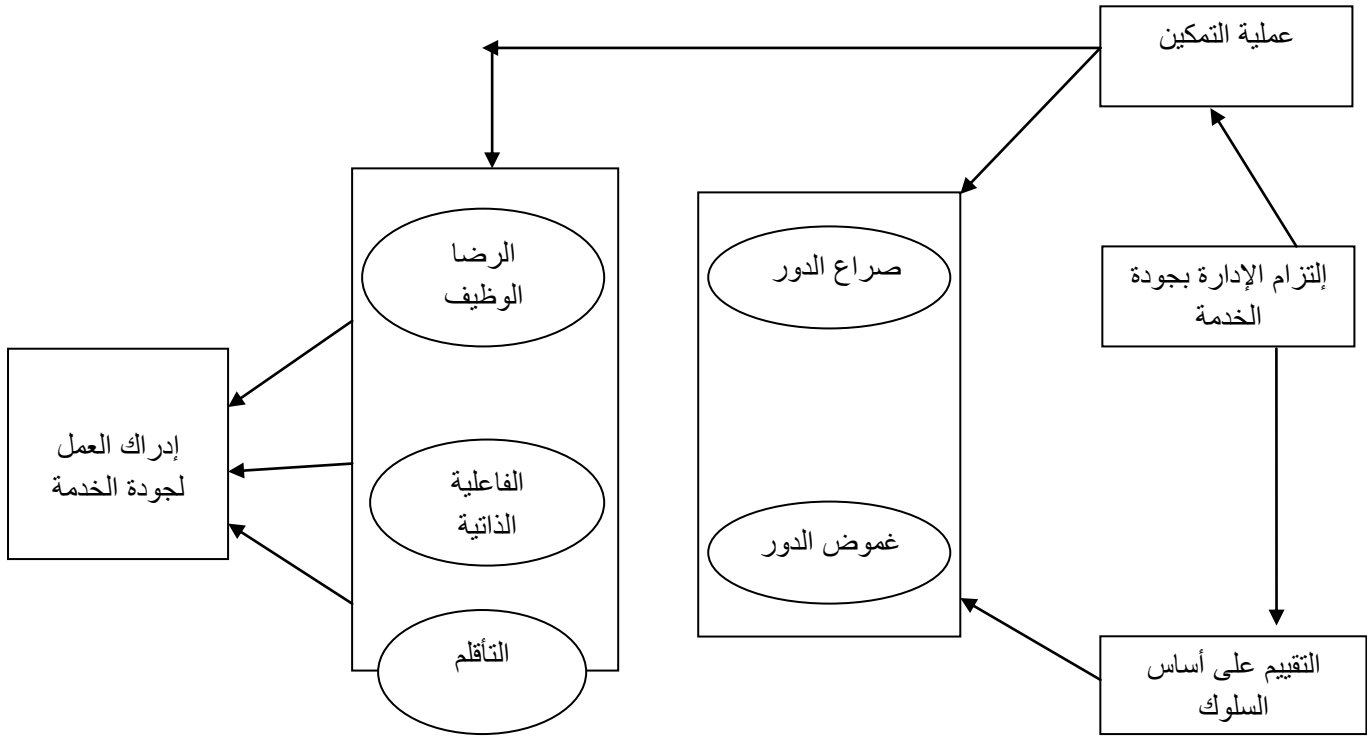
جديدة في القيادة و تقويم الأداء وهذا يؤثر على العمل داخل المنظمة أي
المناخ التنظيمي لها عن طريق:

1-إن تمكين العاملين يزيد من تحديد الدور للفرد بحيث يقل الغموض لديه
عند القيام بهام المنو به فلا هناك صراع على الأدوار و من جهة أخرى
يكون العامل مسؤول عن شيء يحاسب عليه

2-يؤثر تمكين العاملين على الفاعلية الذاتية للفرد بحيث لا يمكن إلا إذا كان
جاهزا قادرا على تحمل المسؤولية و يملك المهارات و القدرات التي
يحتاجها لأداء عمله و تتم عملية تقييم الأداء على أساس أنه يقوم بعمله
على أكمل وجه و الذي بموجبه يحصل على المكافأة و في المقابل
يحاسب إذا أخطأ ما يضمن نجاعة التقييم ما يؤثر ذلك إيجابيا على
العامل فيشعر بالرضا الوظيفي و التكيف داخل المنظمة فيتحقق الهدف
من عملية تمكين العاملين وهو جودة خدمة الزبائن.¹³

¹³ مرجع سبق ذكره، ص 52

والشكل التالي يوضح نموذج Hartline ferrell¹⁴:



5- نموذج سبرايتز: (Spreitze, 1995): يعتمد نموذج (Spreitze) أو نموذج

التمكين النفسي على تحديد أربعة أبعاد للتمكين (المضمون، الاختصاص،

حرية الاختيار، التأثير). التي إذا ماتوفرت في المنظمة يكون لها تأثير إيجابي

على تحفيز و دافعية العاملين وترى الباحثة سبرايتور أنه حتى يتحقق التمكين

لابد من أن تكون هناك خطوتين أساسيتان : هما التمكين النفسي تم التمكين

الإداري أي أن الهدف من التمكين النفسي هو إقناع الغدارة و العاملين

¹⁴ الحاجة فاطمة عبد الحميد، 2006، ص115.

بضرورة و أهمية التمكين و عنها يتحقق ذلك يتم تطبيق التمكين الإداري من هذا التصور يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تساهم بدرجات متفاوتة

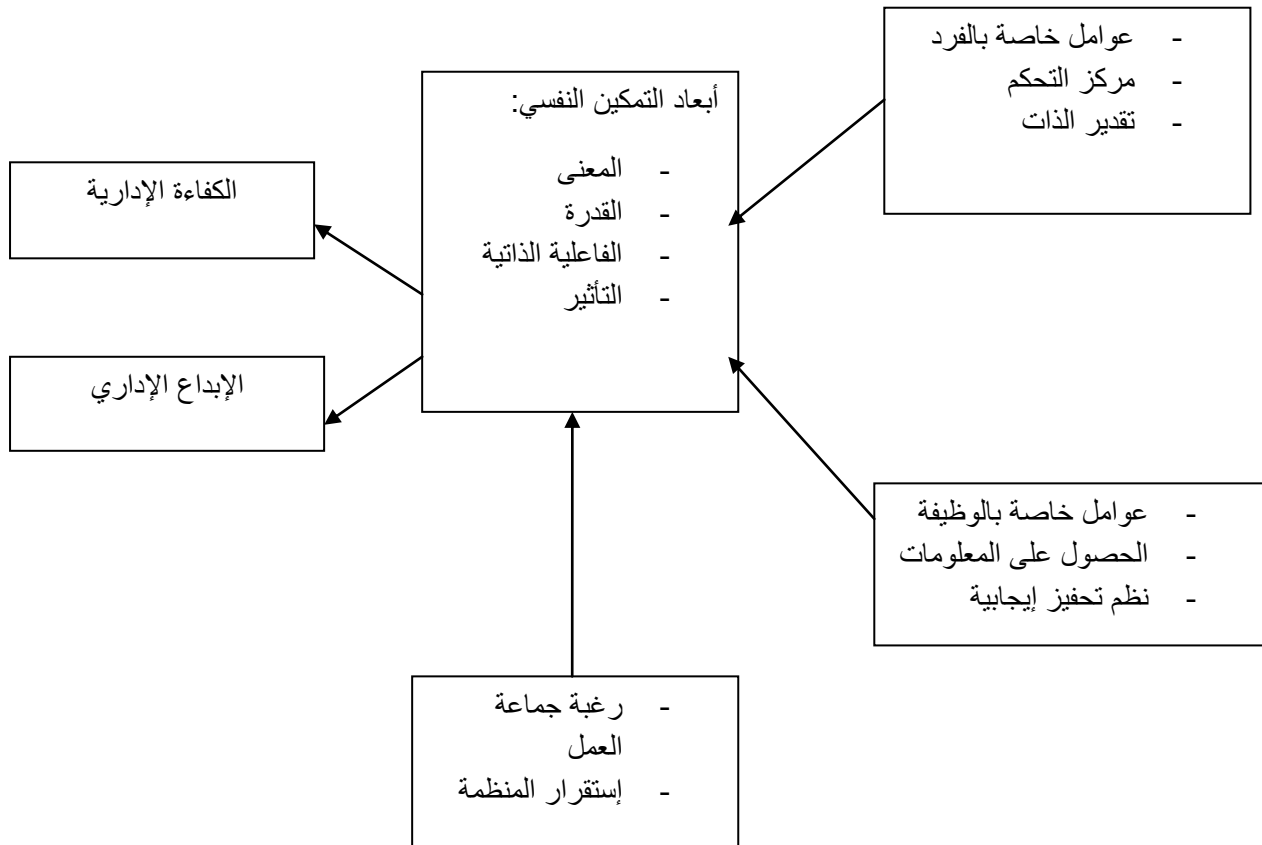
في تمكين العاملين وهي:

1-عوامل شخصية : وهي عوامل متعلقة بالفرد نفسه وبمعنى تحديد مركز

التحكم في الفرد إعتامادا على مجموعة عوامل متداخلة.

2-عوامل وظيفية: تتمثل في مرونة التنظيم في تزويد العاملين بالمعلومات ونظم

الحوافز المطبقة داخل المنظمة الشكل التالي يوضح نموذج (سبرايتور):



ب- أهم الجوانب التي ركزت عليها نماذج التمكين المهني:

يجب أن يسبق تنفيذ إستراتيجية التمكين إعداد العاملين حتى يكون عندهم المهارات و القدرات التي تجعل من التمكين ثواب و ليس العقاب بحيث يكون قادرين على تحمل المسؤولية.

- يجب على المنظمة أن توضح الهدف المراد الوصول إليه
- يجب على العامل أن يحمل قدرا من السلطة، ما يدعم ثقته في نفسه و في المنظمة.
- وركزت النماذج على أن التمكين في ذاته عملية تحفيز العاملين على أداء عملهم بأعلى كفاءة ممكنة.

- يحقق تمكين العاملين قدر من تكيفهم على بيئة المنظمة ، والرضا عن العمل .
- أهمية المشاركة صنع القرار ووضع الأهداف ، والسياسات للعاملين ما يقلل من رفضهم لها فهم من ساهم في وضعها.

- يجب إعداد نظام للمكافآت على أساس فردي حيث أن العامل يحصل على مكافأة عن عمله الذي يقوم به ويحاسب عن عمله غير الصحيح ، حتى يتعلم من أخطائه في المستقبل.

- أهمية توفير المعلومات ن ودورها في تسهيل المهام، وهذا لا يحدث إلا إذا حدث تعديل في مستويات الادارية للهرم التنظيمي.¹⁵

ثالثا: مستويات التمكين المهني:

تهدف عملية التمكين ضمن أهدافها إلى إيجاد مستوى إداري فعال عبر إفراح المجال للعاملين كي يفعلو ما يرونه ضروريا ومفيدا للمنظمة مما يستوجب على المديرين الايمان بأن إعادة الحيوية لمنظماتهم تستلزم تطويرا لدى جميع المستويات الادارية مما يتطلب إعادة بناء للمنظمات وفق فلسفة التمكين.

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما تريد أنت كمدير أن يفعلو بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه المنظمة فعلا ويعرف معظم المديرين ان عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لابد أن تحدث من أسفل إلى أعلى لكن المشكلة هي كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون إستحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية وحل هذه المشكلة يكون في التمكين و هو أكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عاليا من الانفتاح و النزاهة من قبل الإدارة العليا.¹⁶

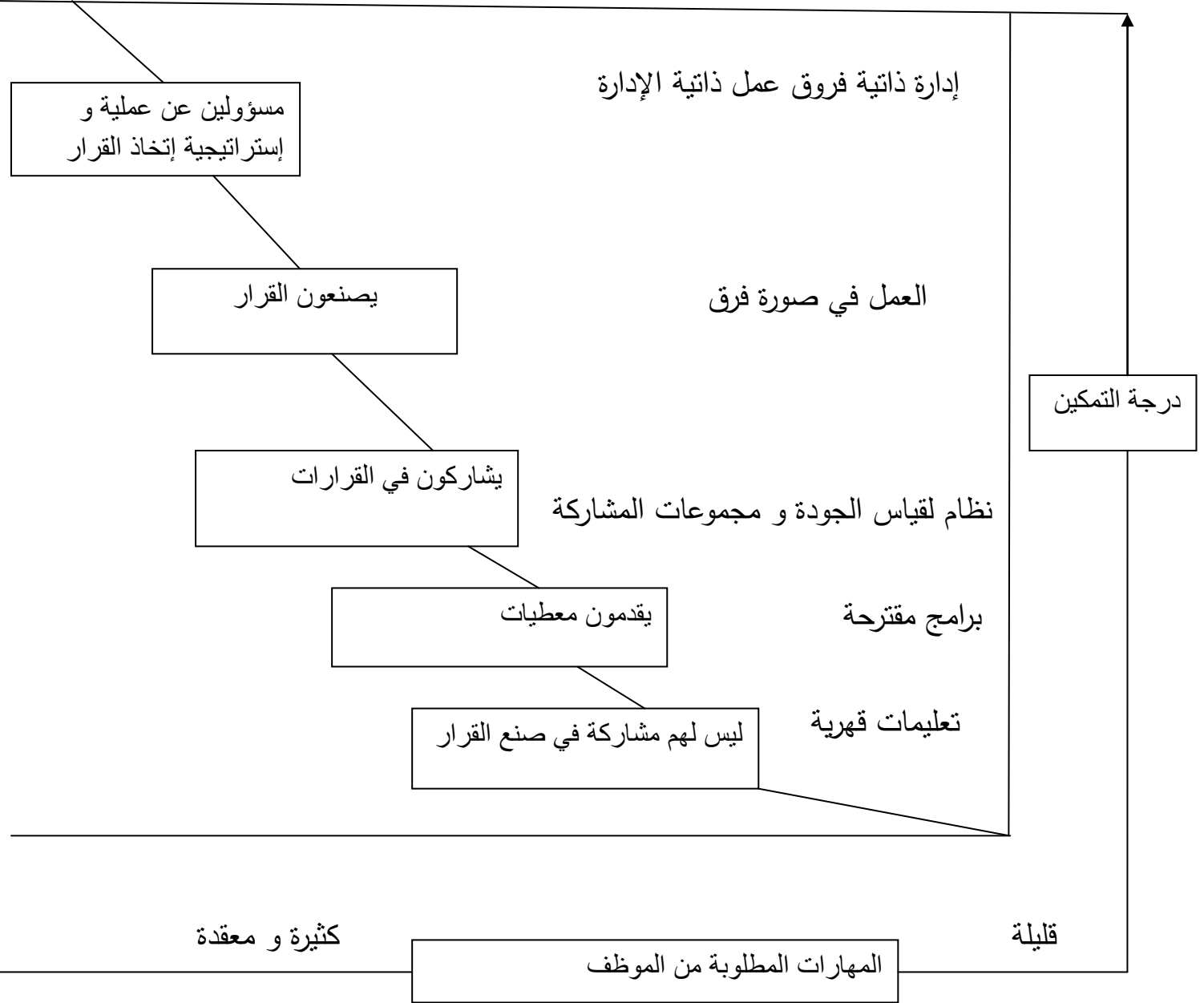
وتطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار بينما يحتفظ المديرون بالسلطة

¹⁵ مي خميس، 2011، ص53 مرجع سابق.

¹⁶ الخطيب أحمد ومعاينة، عادل السالم، الإدارة الحديثة، نظريات و إستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان عالم الكتب، الأردن، 2009، ص45.

الأخيرة لإتخاذ القرار وتجربة التصورات و أساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو

موضح في الشكل التالي:¹⁷



المصدر: عطية حسين أفندي 1 مستويات التمكين¹⁸

¹⁷ أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل لتحسين و التطوير: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص40.

¹⁸ أفندي، 2003، ص40.

هذا التدرج يبدأ من إنعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث شارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة و أحد الاسئلة على ذلك التمكين المطلق هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الادارة سلطة توظيف و تنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة و هنا نبادر فنقول أن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين في المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر يعتبر الافراد مصدرا أوليا لقوة المدير و ليس تكلفة او إتفاقا يجب خفضه و في هذه المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين و توفير ظروف عمل جيدة و فرص للتنمية و التطوير الذاتي و المهني ،بالاضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكية يمنحهم نصيبا من الأرباح.

وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد و العاملين في المنظمة
على النحو التالي :

مستويات التنمية المعنوية للأفراد:

يتبع نظاما للعدالة و الحقوق إختارها بنفسه ، يعني إختلاف القيم بين الأفراد و أنهم ينشدون حولا إبتكارية لمعضلاتهم يوازن بين المصلحة الفردية و العامة.	- المستوى الثالث: مابعد التقليدي
يؤدي ما يتوقعه من الآخرين يؤدي واجبات و إلتزامات يفرضها النظام الإجتماعي يلتزم بالقوانين.	- المستوى الثاني: التقليدي
يتفادى العقاب بإتباع القواعد يهتم بالمصلحة الشخصية	- المستوى الأول: ما قبل التقليدي
نوع الادارة إستبدادي توجيهي تشجيعي تحويلية تخدم الموظف قهري يعتمد على الرفق - المجموعات موظفون ممكنون يشاركون مشاركة سلوك الموظف إنجاز العمل المشترك مع المجموعة كلية. العمل.	

المصدر: عطية حسين أفندي¹⁹

و أنه باستخدام التمكين يتم تحفيز العاملين لأنهم يواجهون تحديا مباشرا ، وتتوافر أمامهم
فرص إستخدام عقولهم و تصوراتهم و يعطيهم سلطة إتخاذ القرارات من شأنها التأثير على

¹⁹ عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

عملهم ، وتشير الأبحاث إلى أن معظم الناس يحتاجون إلى تفعيل الذات و هي القدرة على الوصول إلى نتائج أو مخرجات تشعرهم بفعاليتهم.

وقد عرف Beuller and lowler مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة.

- المعلومات عن أداء المنظمة.
- المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
- المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة و المساهمة فيه.
- القوة أو السلطة لإتخاذ القرارات التي تؤثر على إتجاه المنظمة و أدائها.

وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة، وقد

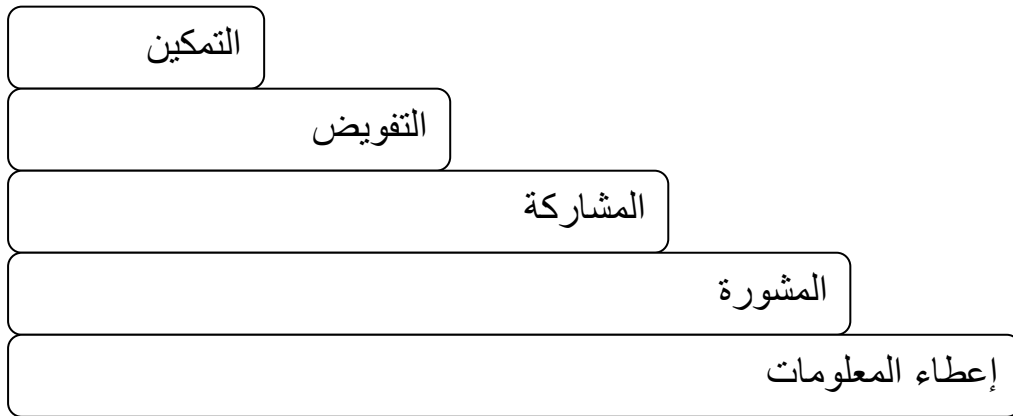
ميز المؤلفان ويناجد لهما في هذا التميز بين ما أسماه contrôleالضبط و

الإنخراط involrement و ذلك كمايلي:

20 المصدر: عطية حسن

الوصول إلى الثانية و هكذا و في كل خطوة يختبر المديرون و العاملون بعضهم البعض في مجال الثقة و الإخلاص و الانفتاح ، وبذلك يتخذ القرار الأصلح من الأفراد بغض النظر عن موقعه في المؤسسة و يمكن تمثيل هذه المستويات بيانيا في الشكل التالي:

الخطوات الأساسية للتمكين:



نلاحظ أن المشاركة هي النشاط المركزي في خطوات التمكين حيث تتخذ قرارات تحقق مصلحة الطرفين ، وإن اختلفت مصالحهم ستأخذ شكل التفاوض و قبل المشاركة تأخذ شكل المشورة و التمكين هو آخر خطوة يمكن أن يصل إليها العاملون.²¹

رابعاً: خطوات تمكين العاملين:

إتفق الباحثون بالنسبة لخطوات التمكين المهني على أن التغيير التدريجي هو أفضل طرق لتمكين الموظفين الممكنين في غتخاذ قرارات متعلقة بالعمل وهذه عشر خطوات لتنفيذ عملية التمكين:

²¹ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 44.

-الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة هي يجب ان يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجا لتمكين العاملين و يوضح السبب او الأسباب الدافعة إلى تبني التمكين إذ لتبني التمكين أسباب مختلفة قد يكون من ضمنها زيادة معدلات الأداء بالكم و النوع و الجودة أو زيادة الشعور بالرضا الوظيفي او زيادة الاحساس بالعدالة التنظيمية او زيادة الشعور بالثقة بالمديرين و المنظمة او رفع مستوى جودة العمليات الإدارية و المعلوماتية أو تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين او تخفيف عبء العمل عن المدير و أيا كان السبب فإن شرح و توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين.

-الخطوة الثانية: تهيئة المديرين:

لقد أشار الباحثون إلى ان الكثير من المديرين قد أمضوا كثيرا من السنوات للحصول على القوة و السلطة ، وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها ، و بالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين نحو التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سوف يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات و السلطات التي سوف يتخلى عنها المديرون للمرؤوسين يعد خطوة أساسية نحو نجاح التمكين الوظيفي ، ويجب أن تكون الرؤية واضحة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية أو التشغيلية اليومية، والقرارات الإستراتيجية السنوية.

-الخطوة الرابعة: إختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات و المهارات التي تؤهلهم دون غيرهم للتمكين الوظيفي مثل : الخبرة و المعرفة بمجال العمل و مهارات التفاوض مع الزملاء و المنافسين في العمل و مهارات تكوين و قيادة فرق العمل، ومهارات الإتصال.

-الخطوة الخامسة: توفير التدريب و التوجيه:

التدريب أحد مكونات الأساسية لدعم جهود تمكين العاملين حيث توفر المنظمة مواد تدريبية تتعلق بحل المشاكل و الإتصال و إدارة الصراع و العمل مع فروق العمل و التحفيز لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين و متابعة و تقويم الأداء ، وأسس تحسين الجودة.

-الخطوة السادسة: الإتصال و التواصل الفعال:

يمكن أن تستخدم الإدارة خطة إتصال لفظي أو غير لفظي لكل من المديرين و من سيتم تمكينهم من الموظفين، ويحدد فيها رؤية و رسالة المنظمة، والأهداف الاستراتيجية و

النتائج المراد تحقيقها في تلك الفترة و معايير الأداء المحددة للقياس، والوسائل التي يمكن إستخدامها لتحقيق تلك النتائج.

-الخطوة السابعة : المشاركة بالمعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين في إتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و مهامهم و المنظمة ككل لتساعدهم على إدارة العمل ووضع أسس و معايير النجاح و مداخل التحسين و التطوير و تمكن آلية توفير المعلومات في إستخدام فعال لنظم المعلومات الإدارية و نظم دعم القرار .

-الخطوة الثامنة: تكوين فرق العمل:

يعد إستخدام أسلوب الفريق من الأساليب الناجحة لنشر المعرفة و تخفيف الآثار السلبية للتغيير، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي في فرق عمل تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا و بالتالي يسعل إعادة تصميم العمل في ضوء المتطلبات الجديدة للتمكين الوظيفي

-الخطوة التاسعة : التمكين:

يتم في هذه المرحلة نقل طوعي لسلطة إنجاز الاعمال إلى مجموعة أفراد لديهم القدرة و المهرة و الفهم التام لمتطلبات العمل دون تدخل الغدارة ، ويقتصر دور الغدارة على توفير الموارد و المعلومات و تأهيل الموظفين فنيا و نفسيا و سلوكيا و الثقة بهم ولكي يكتب

جهود التمكين النجاح يجب ان يتم وضع برنامج للحوافز و المكافآت يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة.

الخطوة العاشرة:تقويم النتائج :

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين عشية و ضحاها ولهذا يجب تقويم عملية التمكين من خلال تقوم نتائج العمل المرتبة عليها مثل معدلات الانجاز في الأداء و التحسين في جودة و كمية العمل و تحسين معدلات الغياب ودوران العمل و إرتفاع مستويات الرضا الوظيفي و الشعور بالعدالة التنظيمية و بالتالي من الخطأ قيام الغدارة بإستعجال الحصول على النتائج السريعة و المطمئنة فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الاطراف في المنظمة²².

خامسا: أبعاد التمكين المهني:

نظر الباحثون للمصطلح التمكين من إتجاهات مختلفة ما أفرز مجموعة من الإختلافات في الرؤى الفلسفية هذه إختلافات تفسر ما وصلت إليه إتجاهات الباحثين حول تحديد أبعاد التمكين. فحسب مينون 2001 p157 فإن مفهوم التمكين يحدد من خلال ثلاثة أبعاد:

²² صبحي جبر العتبي،تطوير الفكر و الأساليب في الإدارة، دار ومكتبة الحامد،عمان،2005،ص38- 39.

1-التمكين كتصرف(Act):و هو منح القوة للشخص المراد تمكينه.

2-التمكين كعملية(Precess): العملية التي تؤدي إلى إستعمال القوة.

3-التمكين كحالة نفسية: Psycheleugial:و هي إدراك التصرف.

أما سبراتزر (Spreitzer) و بعد الدراسات التي قامت بها حددت أربعة أبعاد للتمكين و هذه الأبعاد هي:

1-مجال أهمية العمل (المعنى): وهو إحساس بجدوى و قيمة ، و مغزى العمل و أهميته

من خلال توافق بين أهداف وقيم ومعتقدات الفرد من جهة و متطلبات العمل من جهة أخرى فإن كانت نظرة الفرد للعمل إيجابية فإن الوظيفة ذات قيمة مايؤدي للخلق معنى العمل و بالتالي يصبح ذلك المعنى بمثابة محرك له.

2-مجال حرية التصرف (الإستقلالية): وهي إحساس بحرية التصرف و الإرادة أي مدى إمتلاك الفرد لحرية الإختيار و التصرف.

3-الفاعلية الذاتية(الكفاءة): هي الإحساس بالكفاءة ،أي أن الفرد يثق بقدرته الذاتية و تعكس الكفاءة مدى شعور الفرد بإمتلاك القدرة و المهارة اللازمة لإنجاز عمله.

4-مجال التأثير: و يقصد به الدرجة التي يرى فيها الفرد على أنه قادر أن يحدث فرقا فيما يتعلق بإنجاز المهام التي يؤديها ، أو يحقق التأثير المقصود في بيئة الفرد ما ينعكس إعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل فيه.²³

²³حيدر معالي فهمي،دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية،المجلة العلمية التجارة و التمويل،كلية التجارة،جامعة طنطا،العدد2ص118،ص146.

سادسا:مزايا التمكين و فوائده:

أشارت العديد من الدراسات و البحوث المتعلقة بالتمكين إلى المزايا والفوائد التي تحقق من خلال تمكين العاملين في المنظمات حيث يشير كل من شارمهون وأبصورن و هانت إلى ان منظمات القيادات التمكينية تتسم بالخصائص التالية:

- 1- زيادة إنخراط العاملين في إتخاذ القرارات.
- 2 - إستخدام فرق العمل المدارة ذاتها.
- 3 - توظيف تكنولوجيا الغنتاج في مجال إستخدام الموارد والمعرفة التقنية و المعدات والأدوات بشكل متكامل²⁴.
- 4 - تشجيع التعلم المؤسسي و دمج المعلومات و الخبرات في ذاكرة المنظمة.
- 5 -الإلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و تلبية إحتياجات المستهلكين و يضيف الطوني أن لتمكين العاملين عدة مزايا منها:

- 1-يؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر إستجابة للسوق و الحاجات العملاء.
- 2-تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية و هو مايؤدي إلى زيادة فعالية عملية الإتصالات.

²⁴ الطوفي سامي، إدارة الشفافية و التمكين في قطاع النقل بمصدر،مجلة للبحوث الإدارية،السنة العشرون ،العدد4، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية،2002،ص118.

- 3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الغدارية غير الضرورية.
 - 4- زيادة تركيز و إهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية و ترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
 - 5- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الغنماء الوظيفي²⁵.
 - 6- يوفر تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الإستراتيجيات الغدارية مثل إدارة الجودة الشاملة و غيرها.
- ويلخص المغربي المزايا و الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية تمكين العاملين على النحو التالي:
- 1- زيادة الإقبال على التدريب و تعليم الافراد.
 - 2- مشاركة العاملين في صياغة و تحديد الأهداف.
 - 3- تزايد مساهمات و أفكار الأفراد مما يؤدي لإرتفاع القدرات الإبتكارية.
 - 4- توثيق علاقات الأفراد و تدعيمها من خلال عمل الفريق.
 - 5- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة و التحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
 - 6- زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
 - 7- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع، و تبادل المعارف ما بين الرؤساء و المرؤوسين.

²⁵ Schermerlon J.osborne.N.hunt j(2000)Organizational behavior ,new jersey ,prentice hall.

8-تقليل الصراع و النزاع فيما بين الغدارة و العاملين.

9-تقبل العاملين و موافقتهم على التغيير مدامو قد شاركو فيه.²⁶

سابعاً: معوقات التمكين المهني:

1-مقاومة التغيير و عدم الرغبة في تحقيقه من قبل المديرين و الموظفين أنفسهم.

2-خوف العاملين من تحمل المسؤولية و تفضيل تلقي الاوامر بدلا من المحاسبة و

المساءلة على تلك المسؤولية.

3-الثقافة التنظيمية الغير المشجعة على التمكين.

4-خوف الغدارة العليا و الوسطى من فقدان السلطة و النفوذ.

5-عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق منهج تمكين العاملين.

6-المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.

7-جمود الهيكل التنظيمي ورتابته و تعدد مستوياته.

8-ضعف التطوير و التدريب الذاتي للعاملين.

9-ضعف مصداقية الإدارة.

10- ضعف الثقة بين الإدارة و العاملين.

²⁶ عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، مصر، 289.

خلاصة:

من خلال ما شملناه في هذا الفصل توضح جليا مفهوم التمكين و زال الإيهام عنه و عن أهم اتجاهاته الفكرية و خطواته و مستوياته. وكيفية تفعيله و حيويته داخل المنظمات و دوره في جعل المنظمة تسعى للتقدم و كسب الميزة التنافسية بين المنظمات فالتمكين من المفاهيم الحديثة التي تخص العنصر البشري و يعمل على ترقيته و حرية و شعوره الدائم بالاستقلالية مما يرفع من درجة الولاء و الإلتزام للمنظمة فيكسر طاقاته و كل ما يوسع من أجل تطور و إزدهار المنظمة.

وما يميز أهمية التمكين كونه يحمل جميع معاني الإبداع و الرضا و الدافعية و محفز قوي للنهوض بالمنظمة.

تمهيد:

يعد الإستقرار الوظيفي من أهم المرتكزات التي تقوم عليها المنظمة لما يحققه الإستقرار الوظيفي من أهمية للعاملين أو المنظمة فعدة عوامل يسعى إليها الأفراد لتحقيق الإستقرار فكلما كانت مرونة بين الموظفين و الرؤساء العمل و بين أفراد العمل داخل المنظمة كما ساهم ذلك في إستقرار المنظمة و توفير الإحتياجات المادية و النفسية و الإجتماعية و كلما تحقق الإستقرار زادت قوة المنظمة و تماسكها و تحقيقها الميزة التنافسية بين المنظمات.

أولا : مفاهيم مرتبطة بالإستقرار الوظيفي:

عدم الإستقرار L'instabilité ودوران العمل (Rotation, Tun,Over): دوران العمل مصطلح شائع في البحوث الإنجليزية و يقصد به الدوران حول العمل و هي التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية كتغيير مناصب العمل الأفقية نتيجة عدم التلاؤم ،أو نتيجة لظروف غير مناسبة ، فيزيقية أو إنسانية ، أو تنظيمية تتمثل في شغور مناصب حيوية بصفة مؤقتة أو دائمة.

كما يعتبر بعضهم هذه المفاهيم Turn, Over, Rotation ,instabilité مترادفات و تعني ترك العامل المنصب عمله بمخض إدراته¹

ب- الحراك La mobilitié: يرى " آدم سميث" أنه من خلال التجارب تبين أن الإنسان أصعب نقلا من مختلف الأشكال المنقولة ، ويعني آدم سميث أن التطور الصناعي أثر في الحياة العامة ، وكان أساسه الانتقال من المجال الزراعي للمجال الصناعي و من الصناعي البسيط إلى الصناعي المعقد و هكذا ينطوي مصطلح الحراك على خاصية التغيير و التبديل ،أما الاستقرار فمعناه الثبات و الهدوء فهما مصطلحان متضادان بمعنى أن الحراك يدل على عدم الإستقرار و الإستقرار يفهم منه عدم وجود حراك.²

¹ Levy le loyer l'ambition professionnelle et mobilité PUF, paris 1971 pp107.120

² R .Bouden l' inégalité des chances et la mol illite sociologique la société industrielle.Edition Armand calin 1973.p96.

ج- الرضا الوظيفي: إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، و الإشباع الذي تحققه المؤسسة له و رغم محاولات العديد من الدراسات و البحوث دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه، إلا أنها لم تقلح إلى حد كبير نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها و ضبطها كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن تتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم و إحساسهم الشخصي ، وما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق و تكامل الشخصية و الولاء للجماعة و المؤسسة و على العموم فإن على المؤسسة من أجل ضمان رضا العمال أو إعطائهم فرصة التحمل المسؤولية و الحرية في إتخاذ القرارات و القيادة المتسامحة توفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية....إلخ. وكل هذا ينعكس على نفسية العامل و يجعله راض و مستقر كما أن الشعور بالإنتماء ضروري لتحقيق التوازن بالمسؤولية، ويرتبط بعوامل كثيرة منها:

- 1-مدى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.
- 2-مدى إستجابة المؤسسة للحياة الإجتماعية و الشخصية للعاملين و رعايتهم.
- 3-مدى تفاعل العاملين مع بعضهم، و الإرتباط و التفاهم الذي يتوفر بينهم.³

ثانيا: مفهوم الإستقرار الوظيفي:

الاستقرار في العمل هو بقاء الموظف في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طوعية ورغبة دون ترك المنظمة حيث تتوفر لديه البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.

و كان الإستقرار الوظيفي محل إهتمام الكثير من العلماء و الباحثين و قد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت إجتماعية ،مادية أو نفسية.

و بتعدد معاني الإستقرار في العمل تعددت التعاريف فهو " ثبات العامل في عمله و عدم الإنتقال إلى تنظيم آخر هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل و فق عوامل مادية ملموسة و أخرى إجتماعية و نفسية متداخلة لتحقيق التكامل و الإستقرار.⁴

³ غريس سمير، أثر الترقية الوظيفية على الإستقرار المهني، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2018، ص 75.

كما أنه " إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله و الراحة و ضمان الإستقرار عن طريق تحفيزه و حريته و امنه الصناعي و ترقيته.⁵

و يعرف بأنه درجة إرتباط الاعضاء بالتنظيم و تواجدهم و تمثيلهم لأهدافه و إدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ إعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم.⁶

ويرى Henri Fayol أن التغيير في المستخدمين أمر لا يمكن تجنبه فالسن و المرض و التقاعد و الموت كلها أمور تثير الإضطراب في التركيبة الإجتماعية.

ثالثا: عوامل الإستقرار الوظيفي

إن هدف العامل في ميدان العمل يرتكز بوجه عام على ضرورة وجود جو مريح و مرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها حتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من أجل إنجاح عمله الذي يعود عليه و على المؤسسة و المجتمع بصفة عامة بالرضا و الرفاهية المادية و يمكن تعريف عوامل الإستقرار بأنها: مجموعة المؤشرات النفسية و الفسيولوجية و الإنتاجية و الإقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و تعمل على بقاء العامل في مركزه داخل المؤسسة و إستقرار العامل في منصبه مرتبط كذلك بعوامل أخرى من ظروف فيزيقية ملائمة و لشروط نفسية و إجتماعية.... وغيرها من العوامل التي تساهم في إستقرار العامل.⁷

1-1- العوامل المادية: و تحتل هذه العوامل المادية أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيما

يتعلق بالظروف و شروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها و هذه الشروط يمكن تقسيمها إلى مايلي:

- **الظروف الفيزيقية للعمل:** أصبح توفر الظروف الفيزيقية الجيدة للعمل و خاصة داخل المؤسسة الصناعية الحديثة من الأمور المسلم بها، لأنها تساعد على تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعامل و تساعد على الرضا و الاستقرار و

⁴ محمد علي محد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، مصر، 1972، ص108.

⁵ ألتون مايو، المشاكل الإنسانية للمدينة، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر، ص13.

⁶ محمد علي محد، مجتمع المصنع، مرجع سابق، ص108.

⁷ جون يزفون، علم النفس الإجتماعي، ترجمة هالة شتون، دار المويديت، بيروت، 1972، ص65.

يقصد بالظروف الفيزيائية مجموعة الاحوال الطبيعية و المادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله.

و عموما فالظروف الفيزيائية لا يمكن حصرها بصورة نهائية إذ أنها تختلف من صناعة لأخرى و من منطقة لأخرى حسب نوع الخدمات و الآلات المستخدمة في الإنتاج.

- **الضوضاء:** إن من أشد العوامل المؤثرة في سير عملية الإنتاج هي الضوضاء ذلك أنه في معظم المصانع يوجد ولو قدر معين من الضوضاء قوية، بحيث يتعذر إتصال العمال بعضهم البعض مما يعرضهم لعلاقات سيئة و هناك نوعان من الضوضاء:

- ضوضاء مستمرة

- ضوضاء متقطعة

و كل واحدة تؤثر على معنويات العامل حسب نوعها و مدى قبوله لها فالضوضاء المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة لا تؤثر على نفسية العامل أما الضوضاء المتقطعة فتحدث على شكل إشارات تزيد من إنتباه العامل، فهي تؤثر على نفسيته لأن هذه الحركات التي تحدثها الآلات (مثلا الآلة الراقنة) تجعله في حالة إضطراب نفسي نتيجة إشتغاله بها.

مما يجعل العامل أقل تركيز فيؤدي ذلك إلى التعرض لحوادث العمل و لهذا فعلى المؤسسة ان تعمل من أجل تكييف العامل مع نوع الضوضاء و الاقلال منها و يتبقى عليها توفير وسائل الأمن التي تحمي العامل من الشعور بالضيق و التوتر النفسي.

الإضاءة: تختلف الوظائف و الأعمال من حيث إحتياجها لشدة الإضاءة فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ و الإضاءة الشديدة و الضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يسبب له التعب في نظره و للإضاءة دور في حوادث العمل حيث تشب الدراسة التي قام بها فيرن كون.⁸

⁸ غريس سمير، أثر الترقية الوظيفية على الإستقرار المهني، مرجع سابق، ص71.

الحرارة و الرطوبة: تختلف درجة الحرارة هي الأخرى باختلاف طبيعة العمل فهناك بعض الأعمال أين يحتاج جو العمل على التجديد بإستمرار و من المعروف ان العمل في مكان مرتفع الحرارة بسبب الإرهاق و التعب وزيادة العرق و هذا ما يؤكد الدراسة التي قام بها (ميرتون merton) عن تأثير الحرارة على حوادث العمل، فتوصل إلى نتيجة هامة انه إذا إرتفعت درجة الحرارة 75 % أدى ذلك إلى إرتفاع حوادث العمل .كما أن هناك بعض الصناعات التي تكثر فيها الرطوبة و القضاء على الرطوبة و الغبار و الاتربة خاصة إذا كانت الصناعة تتطلب درجة عالية من الدقة أثناء العمل بهدف المحافظة على السلع مثلا المواد الغذائية أو المحافظة على صحة العامل ووقايته من الأمراض و عليه فلكي يمارس العامل عمله بطريقة جيدة لابد من توفير المناخ المناسب للعمل الذي يساعد على الإستقرار.⁹

الأمن الصناعي: يقصد به كل إجراء يتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية و تقديم وسائل الوقاية و الإسعاف و العلاج مع توفير الظروف المناسبة للعمل.

لقد شهدت الصناعة تطورا كبيرا خلال القرن الأخير ، وقد صاحب هذا التطور عدة مشاكل أدت إلى زيادة حوادث العمل ،مما أوجب ضرورة وجود قوانين خاصة بكل مؤسسة لضمان الأمن الصناعي و سلامة العامل من الأمراض المهنية و صيانة المعدات و الآلات و العامل كلما شعر بالأمن و الأمان وسلامته في تأدية لعمله كلما زاد من درجة رضاه عن العمل و إرتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها.

الأجر: فالأجر هنا يعبر عن الجهد الذي يبذله العامل أثناء أدائه للعمل و توجد طريقتين للدفع: - الاجر حسب الزمن - الاجر حسب القطعة

وطريقة أخرى شائعة و هي طريقة المشاركة في الارباح.

إضافة على ذلك يعتبر الأجر عاملا من عوامل إقبال العامل على عمله و الإستمرار فيه و الرغبة الشديدة في تحسين مهاراته و إمكانياتهم ولقد ساد الإعتقاد ان الأجر يعتبر المحفز

⁹ محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص282.

الأول و الأخير على العمل غير ان هذا الإعتقاد لم يدم طويلا على نفس الدرجة التي كان عليها من قبل ، حيث ظهرت حاجات أخرى لدى العمال تدفعهم و تحفزهم للعمل إذا أن كثيرا من العمال الذين تعرض عليهم وظائف بأجور أعلى نسبيا يفضلون البقاء في أعمالهم ذات الأجر الأقل، خاصة إذا كانوا محاطين بجو إجتماعي يجعلهم مستقرين في عملهم ن ولقد أجريت دراسات عديدة في الميدان وتم التوصل إلى ان العنصر المادي قد يأتي في الدرجة الأقل بالنسبة لدوافع المستخدمين و بواعثهم و عليه فإن الأجر على الرغم من أهميته في حياة العامل ن إلا أنه لا يعتبر الدافع الوحيد لإستقرار العامل في عمله¹⁰.

العوامل الإجتماعية: هي ذلك النوع من العلاقات التي يهتم بها بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري يتأثر و يحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد بإعتباره إنسانا نتيجة إشباع حاجاته الإجتماعية و النفسية.

فلم يعد ينظر للعامل على أنه إمتداد للآلة، وأنما هو كائن حي له حاجاته الإجتماعية و الشخصية التي يجب ان يحظى بعناية أصحاب العمل ، لأن الفرد بطبيعته يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل ، والشعور بالأهمية من طرف الإدارة من جهة ، ومن طرق العمل انفسهم من جهة أخرى ، قصد إشباع الحاجات النفسية و الإجتماعية.

القيادة: الإشراف :

تعتبر القيادة و الإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل و الإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و العامل.

وقد كشفت العديد من الدراسات و البحوث في مجال إتجاهات العمال على الدور الذي يلعبه القائد و المشرف في ميدان العمل الصناعي و أن أهم عوامل الرضا و الإستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول "رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية أكثر ، وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم و مساعديه في الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم ، و كرامتهم" و هنا يمكن التركيز على

¹⁰ صلاح الشنواوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974، ص368.

بعض الطرق التي يجب على القائد و المشرف الكفاء إتباعها و الإلتزام بها و هي مكافأة العمال النشطين و مدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي و إعطاء الأهمية لمقترحاتهم، و بهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال و يزيد إرتباطهم بالمنظمة.¹¹

الإتصال: الإتصال داخل أي مؤسسة يتخذ صورا و أشكال متباينة منها:

الإتصال الرسمي: و هذا تلك الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و تتخذ ثلاثة أشكال:

1- من أعلى إلى أسفل: و تتضمن غالبا القرارات و الأوامر و التعليمات تصدر من الرؤساء إلى مرؤوسيهـم و إلى العمال.

2- من أسفل إلى الأعلى: و يشكل الإتصال الصاعد و يمثل إجابات المرؤوسين على مايصلهم من مرؤوسيهـم و قد يحتوي هذا الإتصال على إقتراحات لصالح العمال و من أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي ألا يهتم المرؤوسين بظرف العمل فحسب بل يأخذون في عين الإعتبار حالة العمل.

الإتصالات الأفقية: و هي الإتصالات التي تتم بين الموظفين في مستوى إداري بهدف التنسيق بين جهودهم.¹²

فلكي تحقق المؤسسة أهدافها العامة و الخاصة بأعمال لابد ان يكون الإتصال الرسمي مرنا مليئا بالعلاقات الإنسانية حتى يسهل مهمة جميع عناصر المؤسسة، فالإتصال الجيد يساعد الإدارة في كشف بعض الظواهر النفسية و الإجتماعية التي يعانون منها مما يدفعها لمساعدتهم و تطوير قدراتهم و دفعهم للعمل.

الاتصال الغير الرسمي: إن وظيفة المؤسسة كوحدة إقتصادية و إجتماعية لا يستطيع تحقيقها إلا على أساس الصداقة و التعاون بين العاملين و يظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية غير الرسمية التي لا تظهر في الخريطة التنظيمية ، والتي يتشكل فيما بينهم علاقات غير رسمية قائمة على المودة و التعاون والثقة ، وهذا يزيد من

¹¹ مراد خلاصي، إتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006، 2007، ص187.

¹² صلاح الدين الجوهري، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الإسكندرية، 1976، ص191، 192.

إندماج العمال مع بعضهم البعض ، حيث أثبتت الأبحاث على أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرص للتفاعلات الإجتماعية يكونون عادة غير راضين عن أعمالهم و ينعكس عدم الرضا على إنتاجيتهم و معدل غيابهم و تركهم للعمل.¹³

رابعا: أهمية الإستقرار الوظيفي: يعتبر العمل تجاورا المصدر الوحيد للدخل فهو يؤمن للعامل حياته و معاشه و يظهر فيه إمكانياته و قدراته و يثبت كفاءاته المهنية. و لثبات العامل في عمله و إستقراره فيه إنعكاسات إيجابية عليه و على المنظمة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة و مشبع بثقافة المنظمة عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دائما على التكيف و التلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل المقبول منها و المفروض و بالتالي قد يصعب عليه الإندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة و جيزة بل يستدعي ذلك وقتا طويلا كان من الممكن تجنب إهداره و توفير الجهد المبذول سدى ، وحتى المال تكلفة الانتاج هذا بالنسبة للفرد الواحد فما بالنا بعدة أفراد.

و من مزايا إستقرار العامل إتقانه لعمله و التحكم في آلياته، و بالتالي نقل من عوامل التعب و انخفاض من إحتتمالات الوقوع في حوادث العمل.

كما ان إستقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك و ترابط أعضائها، فكلما دام إنتماء أفراد الجماعة لجماعة العمل و الوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار و الأنماط ما يعجل بتفكيك الجماعة.

فإستقرار الأفراد تماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمعا صغيرا تجمع أفرادها ثقافة و هدفا واحد (الإنتاج) و هو هوية واحدة هي المنظمة يأتونها صباحا للدفع بها من أجل الإستمرار و لا يتركونها مساء إلا من أجل العودة إليها ففي الصباح و يتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي و الجسدي و المادي ، إلى لأن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها و مستقبلا مهنيا لهم.¹⁴

¹³ عبد الكريم درويش، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 1975، ص172.

¹⁴ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص65.

رابعاً: أهمية الإستقرار الوظيفي

يعتبر العمل تجاوزاً المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته و معاشه و يظهر فيه إمكانياته وقدراته و يثبت كفاءاته المهنية. و لثبات العامل في عمله و إستقراره فيه إنعكسات إيجابية عليه و على المنظمة ككل فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة المشبعة بثقافة المنظمة عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دائماً على التكيف و التلاؤم مع السلوكات الجديدة لجماعة العمل المقبول منها والمرفوض و بالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقتاً طويلاً كان من الممكن تجنب غهدهاره و توفير الجهد المبذول سدى، وحتى المال (تكلفة الغنتاج ،هذا بالنسبة لفرد واحد فمابالونا بعدة أفراد).

ومن مزايا إستقرار العامل إتقانه لعمله و التحكم و آلياته ،و بالتالي نقل من عوامل التعب و التخفيض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل. كما أن إستقرار اعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك وترابط أعضائها وكلما دام إنتماء أفراد الجماعة في العمل للمنظمة زاد تماسكها و العكس صحيح فكل ما ترك فرد من أعضاء المنظمة زاد إحتمال تفككها لأن المغادرة للجماعة حمل معه أفكاره و صيغاته الجامعة لجماعة العمل، والوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار و الأنماط ما يعجل بتفكك الجماعة.

فإستقرار الأفراد وتماسك جماعة العمل يجعل من المنظمة مجتمعاً صغيراً تجمع أفرادها ثقافة وهدف وهوية واحدة هي المنظمة يأتونها صباحاً لدفع بها من أجل الإستمرار و لا يتركونها إلا من أجل العودة إليها.

و يتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي و الجسدي و المادي إلى أن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها و مستقبلاً هنيئاً لهم.¹⁵

¹⁵مرجع سابق،ص65.

خامسا: مظاهر الإستقرار الوظيفي:

أ- **قلة الشكاوي:** تعتبر ظروف العمل غير المناسبة و علاقات العمل المتردية بين المشرفين و الإبتاع من العوامل المولدة للشعور بالغبن و الإحساس بالظلم ، خاصة في ظل عدم تساوي فرص لترقية الحصول على المكافآت ، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط و عدم الرضا عما يحدث.

و كلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى إستقرار العمال في المنظمة فإنخفاض نسبة الشكاوي بالمؤسسة دليل على أن هناك إستقرار و رضا عن العمل ن وعدم وجود نظام في المصنع يشعر العامل بالعدالة و بالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية.

د- **قلة حوادث العمل:** إن إستياء العمال و سخطهم على مشرفيهم و على النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال في دفعهم إلى القلق و اليأس و التعب العضلي و الذي يقلل من تركيزهم مما يزيد إحتمال وقوعهم في حوادث مهنية ، تلحق بهم و بالمنظمة أضرار كان بالإمكان تفاديها.

و بتحديد أسباب الحوادث المهنية ، يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات إستقرار موارده البشرية ، فإذا كانت الأسباب مردها القلق و اليأس و عدم التركيز و صادرة عن أفراد كثيري الشكاوي ، فذلك مؤشر على عدم الإستقرار عند الموظفين ، و إذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الإعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة.

هـ - **المواظبة على العمل:** إن إنخفاض نسبة غياب عدد العمال و عدم التأخر عن مواعيد العمل كلها مؤشرات تدل على الإستقرار داخل المنظمة فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها يعني أنه لا يشعر بأي تدمير نحو عمله ، و أنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له.¹⁶

¹⁶ محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، القاهرة، 1976، ص146.

ز- **تجنب المخاطر غير التوقعة:** فشعور العامل بالحماية في منصب عمله ، وبأنه في منأى عن الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية إضافة إلى إعتقاده بأن المنظمة في حالة مالية جيدة وأن دخلها المادي مستقر، يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبله المهني و لا يبحث عن البديل¹⁷.

سادسا: مظاهر عدم الإستقرار في العمل:

ب- **دوران العمل:** دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الإستقرار المهني ، و يعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها، بعد فترة تجريب غير مرضية أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها الإشراف السيء وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة الإحساس بالظلم و موقفهم من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم و مستوى الإشراف الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم ،و بالتالي فأجره مقتطع من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم و هذا ما يؤدي إلى زيادة دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية.

هـ - **كثرة الشكاوي:** تظهر حالات الشكوى لدى العمال في مناسبات، فيعود بعضها إلى الشعور الصادق بالظلم وقع بالفعل ، وتعود في أحيان كثيرة نتيجة لإضطرابات نفسية يهدف بها العامل إلى الدفاع عن نفسه و على العموم تعود الشكاوي إلى تذمر العمال و عدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل ، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام و بالتالي تزايد الرغبة لديه فيترك المنظمة.¹⁸

ج- **الإضراب:** يعتبر الإضراب شكلا من أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة ، وهو إحتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، و يعني

¹⁷ طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع الصناعي، مكتبة النشر و التوزيع، ط1، مصر، 1982، ص59.
¹⁸ مراد خلاصي، إتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، مرجع سابق، ص178.

كذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل، و هو مظهر تكتيكي للضغط.¹⁹

د- التمارض: يعني التمارض إبهام النفس بالمرض أو بوجود علة فهو عملية إجتماعية يمكن للعامل من خلالها التظاهر بالمرض. كما أنه تنتشر بين العمال حالات نفسية مضطربة هما ينعكس سلبا على العمل داخل المنظمة.

سابعا: المداخل النظرية لدراسة الإستقرار الوظيفي:

لقد أدى إزدياد و إتساع حجم المنظمات الصناعية و المؤسسات المختلفة في أواخر القرن التاسع عشر و بدايات العشرين إلى صعوبة إدارتها و تسييرها و برزت الحاجة الملحة إلى إرساء مبادئ معينة من أجل تسييرها و تنظيمها الأمر الذي أدى إلى بروز بعض المفكرين و الباحثين لإيجاد بعض المبادئ أو صياغة بعض النظريات في تنظيم و إدارة المنظمات و الأفراد العاملين فيما كفيديك تايلور ،هنري،ماكس فيبر و آلتون مايو و غيرهم ممن أسهموا بإسهاب في نظرية التنظيم و الإدارة و في ضوء هذا نتعرض بالدراسة و التحليل لمجموعة من النظريات و التي نرى بأنها إهتمت بدراسة العنصر الإنساني و كما يتعلق به من قريب أو بعيد في محيط العمل و الكشف عن جميع المتغيرات لدراسة الإستقرار الوظيفي و قيم العمل و محاولة تحليلها في ضوء ماتوصلت إليه هاته النظريات.

- النظرية الكلاسيكية في دراسة التنظيم:

- ترتبط النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم بالعديد من الأعمال العديد من المفكرين و الباحثين في مجال الإدارة و يرتكز التيار الكلاسيكي المنبثق عن أعمال كل من تايلور ، ماكس فيبر ، فابول على مجموعة من المبادئ و المسلمات أهمها مايلي:

¹⁹ عبد المنعم عبد الحي، علم الإجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط4، الإسكندرية، 1988، ص84.

- المؤسسة نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة.
- يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل مستوياته و يعني الرشد :الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة و الأفراد يسلكون بالطبع سلوكات رشيدة و بطريقة عقلانية.
- التخصص في العمل و تقسيم العمل بقدر المستطاع إلى جزئياته الصغيرة و بشكل يجعل المهام و الأعمال الموكلة للأفراد سهلة الفهم و الإستيعاب من أجل الرفع من قدرات الأفراد في زيادة الإنتاج.
- يعد الأجر و المكافآت المادية الحافز الوحيد للأفراد و بذلك فإن وضع نظام متكامل للأجر يعد أمرا كافيا للمؤسسة لكسب الأفراد وضمان ولائهم و إرتباطهم بها.
- يجب تحديد المهام و الواجبات الموكلة للأفراد بدقة و صرامة من أجل ضمان عدم تداخل هذه المهام فيما بينها.
- يجب فرض المراقبة اللصيقة على الأفراد، وذلك أن الإنسان كثيرا ما يتحایل و يتهرب من العمل و المسؤولية لأجل ذلك فهو بحاجة لتلك الرقابة دقيقة و المتابعة لأدائه.
- يجب الفصل بين مهام المخطط و المنفذ للنشاط أي أنه من الواجب تحديد الأنشطة و الأعمال بكيفية موضوعية بعيدة عن كل ذاتية و عن تدخل الفرد العامل المكلف بتنفيذها.
- لا مكان للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة و التبادلات الوحيدة التي من الواجب الإهتمام بها هي:

- التبادلات الرسمية بين أفراد التنظيم و المرتبطة أساسا بتحقيق أهداف المؤسسة و هذه تقريبا هي اهم اللبادئ التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية.

1-مدرسة الإدارة العلمية:

وتسمى هذه النظرية بالتأثيرية نسبة لمؤسسها فريدريك تايلور تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900- 1920 تلك الفترة التي تميزت بتطور إقتصادي كبير شمل التوسع في وسائل و طرق الإنتاج. كما رأينا سابقا إرتباط إسم النظرية العلمية برائدها الأول تايلور (1915-1956) والتي صاغها في بداية القرن العشرين و تقوم النظرية على مجموعة من المبادئ تتحدد بناء عليها أساليب العمل و الإنتاج و زيادة التنظيمات في الصناعة و تتمثل هذه المبادئ في:²⁰

تقسيم العمل: يلح تايلور على ضرورة تقسيم العمل وفق طبيعة الأعمال و المهام، فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط و التوجيه بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة و التي تتولى تجزئة الأعمال و المهام و تحليلها إلى عناصر بسيطة و محددة و فقا لطريقة تنفيذ وحيدة مثلى "the one best way" الأمر الذي يسهل من تدريب العمال على أداء المهام و يمكنهم من إكتساب الخبرة اللازمة كما يساعد هذا في تحديد المسؤولية الفردية لكل شخص في المنظمة.

قياس العمل ووصفه: بما أن هدف تايلور الأول هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاجية و الرفع من مستوى الأداء و البحث عن أنجح الطرق فاعلية الإنجاز الأعمال، فلقد إهتم بدراسة و تحليل كل من العمال و الوقت عن طريق قياس عنصر الزمن للأعمال و الحركات و تحديد الوقت لازم لتنفيذها و التخلي عن الحركات الزائدة المضيفة للوقت و

²⁰ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص65.

الجهد كما ألح تاييلور على ضرورة وضع أو صاف للعمل و المهام مسبقا و ذلك بصورة مكتوبة و محددة حتى يمكن خضوع كل من الإدارة و العمل معا لقياس الأعمال و الوظائف التي يقومون بها.

- نظام الحوافز:

أكد تاييلور على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل ضمان إمتثالهم للأوامر و الإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال و في ضوء ذلك فإن عملية دفع الأجور ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع و حجم العمل المنجز كما هو محدد له من قبل إدارة المنظمة و كلما زاد حجم العمل الذي يسهم به الفرد كما هو مقرر له كلما حصل على حوافز مادية و هذا نوع من الإغراء الذي تمارسه الإدارة على العمال و إن قيام النظرية على إفتراض صفة الرشد فيما يتعلق بالسلوك البشري إنعكس على نظرتها للفرد بإعتباره رجلا إقتصاديا يسعى إلى تحقيق أقصى عائد ممكن من وراء عمله لاغير.²¹

و بالتالي فإنها تركز على الجانب المادي لنظام الحوافز لديها كما رأينا سابقا و المتمثل في نظام الأجور التشجيعية التي أطلق عليه تاييلور إسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة و يعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض و الآخر مرتفع بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تبلغ إنتاجية العامل المعدل المطلوب في حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة في إنتاجية العامل من المعدل فقط و إنما على جميع الوحدات المنتجة.²²

2- نظرية التكوين الإداري: لا يعتبر فابول الباحث الوحيد الذي طور هذا الإتجاه النظري

بل إن هناك العديد من الباحثين الذين أسهموا في بلورة هذه النظرية و إرساء معاييرها ومن

²¹ حنفي محمد محمود، السلوك التنظيمي الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة، ص20.

²² محمود أبو السيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص39.

بينهم "ليند لأوونيك، مونيرايلى" غير أن "هنري" يعتبر رائد هذه النظرية و يعد بحق أول من جاء بنظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها فكرتين الوظيفة الإدارية و مبادئ الإدارة.²³

بناء على هذا سنقوم بتحليل ما جاء به فايول من إسهامات في مجال الإدارة و كيف ينظر إلى الإستقرار و جميع العناصر المرتبطة به.

مبادئ التنظيم عند فايول:

قدم "هنري فايول" منهاجا متكاملا لإدارة المنظمات قوامه فكرتي مبادئ الإدارة و الوظيفة الإدارية.

حلل "هنري فايول" الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر و هي تقسيم وظائف الإدارة إلى خمس وظائف هي: التخطيط لإصدار الأوامر، التنظيم، التنسيق، الرقابة والضبط و التحكم.

و من بين أهم مبادئ الإدارة التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها و مبادئها.²⁴

و من بين أهم مبادئ الإدارة التي يرتبط أداء المؤسسة بتطبيقها مايلي:

- وحدة الأمر: ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوسين الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط و هذا تفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء.

- وحدة التوجيه: و يعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد و تكون تابعة لرئيس واحد و لإدارة واحدة و تتوفر على خطة عمل واحدة.

- التدرج و يستخدم هذا المبدأ في عملية الإتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة و يعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم ببعضها البعض فالإتصال داخل التنظيم يجب أن يتم دون الخروج عن هذا المبدأ و تطبيق هذا المبدأ يسهل

²³ محمود أبو السيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص39

²⁴ حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، بدون سنة، ص72.

عملية الإتصالات و يضمن و حدثها و سلامتها مما يسهم في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- **النظام :** و يعني ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا و يوفر هذا المبدأ للمشرفين و المديرين معرفة طبيعة و محتويات كل عمل و لكي يتحقق هذا المبدأ لابد من توفر وصف دقيق وواضح لكل المهام و اللوظائف في المؤسسة من أجل تحديد المتطلبات و المهارات اللازمة لأدائها.

- **مكافأة الأفراد:** يؤكد فايول على ضرورة توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة حتى تضمن الفعالية و الكفاءة في أدائهم غير أن هذه المكافآت يجب أن ترتبط بالجهد المبذول و لابد أن يتوفر هذا المبدأ و يكون بمثابة عنصر عادل و أساسي للقيام بالأعمال و الواجبات التي تستند للأفراد من قبل الإدارة فقد يضمن ولاء الأفراد للمنظمة.

- **المساواة:** أي أنه وجب تحديد العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين عن طريق مبدأ المساواة و على أساس الاختلاف في العمل و القيام بتنفيذ المهام بصورة محددة و دقيقة فالمساواة بين الأفراد في طريق التعامل معهم تضمن وفاء الأفراد للمنظمة و بالتالي زيادة مستوى أدائهم.

- **الإنضباط:** ويعني الإحترام و الإلتزام بالقواعد و النظم و اللوائح و العمل على إطاعة الاوامر الرسمية و تطبيق الجزاءات و التحلي بالإنضباط فبدون إنضباط لايمكن للمؤسسة أن تتطور و تنمو و تحقق مستويات أعلى من الأداء.

- **تقسيم العمل:** يعد التخصص في العمل امرا ضروريا و مطلبا أساسيا داخل المنظمة بفضلله يستطيع الفرد أن ينتج مثلا نفس القطع دائما ان يمارس نفس الأعمال و الحركات فدائما يكسب مهارة جديدة و دقة في الأداء تنتج عنها زيادة في المردود.

- **المبادرة و الابتكار:** يجب أن تشجع المنظمة أفرادها على التحلي بروح المبادرة و الابتكار في العمل و أن تشجعهم كذلك على المشاركة في تقديم المقترحات أثناء إعداد الخطط ورسم الأهداف و تنفيذها .فالتزام المنظمة بهذا الشرط ضروري من أجل ضمان مساهمة الأفراد في العملية الإنتاجية بقوة و حثهم على بذل المزيد من المجهود و الإلتزام بأنماط السلوك التي تحددها الإدارة مما يشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم و أنه لا يمكن للمنظمة الإستغناء عنهم.

- **روح التعاون:** يلح فايول على أهمية وجود عنصر التعاون و التنسيق بين الأفراد و العمل بروح الجماعة و تشكيل فرق العمل وزيادة عنصر الإتصال بشرط أن لاينتافي في هذا العنصر مع مبدأ وحدة الأمر و تدرج السلطة.هذه تقريبا أهم المبادئ الإدارة التي نادى بها فايول و التي في رأيه يتم بفضلها تحقيق الفعالية و الكفاءة التنظيمية في المؤسسة.

و بالإضافة إلى هذه الإسهامات في ميدان الإدارة فلقد كان فايول إسهاما آخر في حقل الإدارة لا يقل أهمية عن إسهاماته السابقة و يتمثل ما أسماه هو القيم الإدارية.²⁵

و العمل على التنسيق بين كافة الأقسام الأساسية و الفرعية، و رفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا عن المنظمة و تحقيق الإستقرار الوظيفي للعامل. ويرى أيضا أن النظام الرقابي لابد أن يتلاءم مع الأهداف العامة، وأن يتصف بنوع من المرونة و الفهم، ومراعاة الجانب الإنساني من أجل تحقيق الرضا الوظيفي و الإستقرار في العمل.²⁶

و يرى فايول أن من واجبات الإدارة أن تعمل على إستقرار الأفراد من خلال ربط أفراد التنظيم بالمؤسسة و يحذر من إرتفاع معدل دوران العمل، و إعطاء العامل بعض الوقت ليلم

²⁵ عبدالله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص90.
²⁶ كمال برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص32.

بوظيفته و يؤديها بشكل مرض، أما إذا تسرعنا و نقلناه بعد فترة قصيرة و إذا ما تكرر عدم الإستقرار هذا بشكل واسع فإن سائر الوظائف لن تكون قد أدت على نحو مرض.²⁷

2- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر: يرى ماكس فيبر ان أداء المنظمة و فعاليتها يتوقف على مدى إلزامها بمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي او كما أسماه هو النموذج المثالي للبيروقراطية و الذي في ضوءه تلتزم المنظمات بمجموعة من المبادئ و الإستراتيجيات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و تحقيق الأهداف و يمكن توضيح اهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر في النقاط التالية:²⁸

- يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد و الإجراءات المحددة لطرق أداء العمل و كيفية إنجازه و تكون هذه القواعد صارمة و مسجلة او مكتوبة و يكون لها صفة الإلزام و الجبرية وعلى الموظف الإلتزام بها أثناء تأدية عمله و هذا ما يسمح للمشرفين و المديرين من وضع خطط للأداء أو معايير وفقا لهذه الطرق و القواعد.

- يتم تعيين الفرد في التنظيم وفقا لمؤهلات فعلية المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل يجب أن يكون على أساس الشهادات او المسابقات او الإمتحانات كما أن الجزاء يكون بحسب الإستحقاق، فالحوافز و المكافآت مثلا تكون على أساس الاقدمية او الإنجاز او الكفاءة في العمل أو كلها مجتمعة و ليس على أساس المكانة الإجتماعية للموظف و علاقاته الشخصية و القرابة العائلية و غيرها من العوامل الذاتية.

- يتميز التنظيم بتوزيع الأنشطة و المهام و الأدوار المحددة تحديدا دقيقا و التي يجب عليه أدائها و تحقيقها وفق طريقة محددة و ثابتة تضعها السلطة الإدارية.

²⁷المرجع سابق،ص 161.

²⁸إبراهيم عباس نتو، هنري البرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ديونا للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980، ص22، 23.

- يتميز توزيع السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه وواجباته بطريقة رسمية وفقا لقواعد ثابتة تلك القواعد التي تحدد حجم السلطة و طبيعتها وتوفر للأفراد إمكانية التظلم و إستئناف أي قرار لدى المستوى الأعلى للسلطة المشرفة و هذا أيضا وفق قنوات و قواعد محددة ومنظمة بطريقة دقيقة.

- هذه تقريبا هي أهم الخصائص للتنظيم البيروقراطي الذي نادى به ماكس فيبر و الذي يرى فيه ان الإلتزام بهذا الشكل في التنظيم هو الطريقة المثلى لتحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و أرجع فيبر هذه الفعالية في الأداء إلى:²⁹

- التخلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء أداء المهام و الواجبات.

- ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي للسلطة.

- القدرات المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.

- توفير الإجراءات و القواعد.

- إمتلاك الأفراد للكفاءات و القدرات العالية من أجل أداء العمل بفعالية أكثر.³⁰

ب- نظريات العلاقات الإنسانية: وعلى العموم فإن هذه الدراسة قد أظهرت أن العوامل الإجتماعية و النفسية لها أهمية قصوى في تحديد مستوى الإنتاج و درجة رضاهم عن العمل.³¹

وخلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية انها تعتبر تهتم بالروح المعنوية للعاملين و أثرها على إنتاجيته.

²⁹ Jean Cloud sheid ,les grands auteurs en organisation dunad,paris ,1980,p14

³⁰ زكي محمد هاشم،تنظيم طرق العمل:المطبوعات الجامعية،الكويت،ب ط،1984،ص20،22

³¹ محمد علي شهيب،السلوك الإنساني في التنظيم،دكتوراه دولة في إدارة الأعمال،جامعة مانشستر،إنجلترا،ط2،ص176،177.

(2) مرتكزات النظرية:

- ركزت النظرية في رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له أي أنها أعطت أولوية للجماعات الغير الرسمية التي تتكون بداخله كما أوصت بضرورة تشجيعها على الظهور.

- كما ركزت على ضرورة الإهتمام بالقاعدة العريضة للمشرفين من حيث الإختيار ،ال'عداد التدريب كضمان لإحداث التكامل بين التنظيم غير الرسمي و التنظيم الرسمي وبذلك يصبح الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلال زيادة الإنتاجية.

- ركزت النظرية على مفهوم الرجل الإجتماعي بمعنى ان الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل إقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن في عالمه المادي ، بل أنه رجل إجتماعي يسعى إلى إشباع حاجاته الإجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حالته المادية.³²

- و نلخص إلى ان مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى مسألة الإستقرار في إطار علاقات التعاون و الرضا المتبادل بين أفراد المؤسسة فالترقية مرتبطة بطبيعة العلاقات و التفاعل الإجتماعي، ومن ثم فالحوافز المعنوية و أحد من المؤشرات الدالة على ترقية العامل و شعوره بالأمان و الارتباط أكثر و بالتالي إستقراره في عمله.³³

- نظرية الفلسفة الإدارية: قدم مالك غريفور في سنة 1960 مجموعة من الإفتراضات حول طبيعة السلوك الغنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين و تتمثل هذه الإفتراضات في :

- العروض المتعلقة بالنظرية X.

- العروض المتعلقة بالنظرية Y.

³² حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص29، 28.

³³ طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع التنظيم، مكتبة غريب، الفجالة، القاهرة، ط1، 1975، ص135، 136.

النظرية X: وتقوم على جملة من الإفتراضات أهمها:

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل و لا يعمل إلا قليلا.
- ليس للإنسان طموح و يكره المسؤولية.
- يفضل الإنسان ان يقاد بدل من أن يقود.
- الانسان كائن منغلق داخليا فكلما يهيمه ذاته فقط بحيث لا تهيمه بتاتا أهداف المنظمة و لأجل هذا فإن ممارسة الضبط الخارجي و التهديد بالرقابة و العقاب على الأفراد و توجيههم بإستمرار هو السبيل الوحيد لجعل الأفراد يعملون بجدية و فعالية أكثر.

النظرية Y: و تقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.
- الإنسان مستعد لتنمية أهداف المنظمة و هذا الإستعداد نابع من تحمل مسؤولية امام كل المواقف التي تصادفه.
- إذا قدمت مكافأة للعامل فإنه يلتزم أكثر بالأهداف التنظيمية للمنظمة.
- يملك الإنسان القدرة على الإبتكار و الإبداع و الخيال الواسع ويرى مالك غريفور ان إتباع نظرية (Y) في مجال إدارة المنظمات و الأفراد سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها، والرفع من مستوى أداء أفرادها غير أنه و من أجل تحقيق التكامل و التوافق بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد في ظل نظرية (Y) فغن مالك يلح على ضرورة إتخاذ الخطوات التالية:³⁴

- التوضيح الدقيق للمتطلبات العامة للوظائف " لوصف الوظائف "

³⁴ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص319، 320.

- تحديد اهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة المعايير و تحديد المسؤوليات.
مباشرة العملية الإدارية" تنمية القدرات و الابتكار يؤدي إلى رفع المستوى الوظيفي مما يحقق له الإطمئنان على مستقبله و بالتالي الإستقرار في عمله.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل للإستقرار الوظيفي و ما هي آليات تحقيقه ، فإنه و إن كان مرتبطا بالفرد ووضعه في المؤسسة و مدى شعوره بالإرتياح و الإطمئنان على تدرجه و مستقبله الوظيفي و الإجتماعي ، و العوامل المؤدية إلى ذلك كذلك قمنا بالبحث عن جملة من العوامل المؤدية لعدم الإستقرار في الوظيفة بالإضافة إلى تناولنا المداخل النظرية و إسهاماتها و سعيها في تحقيق الإستقرار في العمل.

تمهيد:

بعد أن تم عرض مشكلة البحث و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بها في الفصول النظرية لبحثنا نسعى من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة و ذلك اعتمادا على إستراتيجية منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء المعلومات و المعطيات و البيانات التي تحصلنا عليها من الميدان نسعى إلى توضيح اهم الخطوات الإستراتيجية المنهجية التي إعتدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف على التساؤلات التي طرحتها الدراسة.ومن هذا سوف نخصص الجزء الاول من هذا الفصل إلى تناول إلى مجالات الدراسة الثلاث و هي المجال الجغرافي و البشري، الزمني و العينة كيفية إختيارها، أما الجزء الثاني فيخصص لمنهجية الدراسة من خلال عرض نوع و منهجية الدراسة و الأدوات المنهجية المستخدمة في جميع البيانات بالإضافة إلى أساليب تحليلها.

كان الفرد حلقة وصل بين النظرية و البحث على مجال يمكننا من إكتشاف حقائق و معلومات جديدة فقد صغنا الدراسة على السياق الذي جاءت به الإشكالية و الأهداف الواردة في الفصل الأول فرضية عامة مفادها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين المهني و الإستقرار الوظيفي نتج عنها الفرضيات الجزئية مرتبطة بالفرضية العامة ، وتعبيرا عن العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل التمكين و المتغير التابع من خلال المؤشرات المتعلقة بالمتغيرين و هم كما يلي:

- 1-يرتبط التمكين المهني بشعور العامل بالرضا و الإستقرار الوظيفي.
- 2-هناك علاقة إرتباطية بين تمكين العاملين و إستقرار العامل في عمله.

1 - مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الإجتماعية كما انه تم تحديد من قبل الباحثين و المتخصصين في مجال البحث العلمي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:

- 1- المجال الجغرافي(المكاني).
- 2-المجال البشري.
- 3-المجال الزمني.

1 - المجال الجغرافي (المكاني):

تمت مراحل البحث بحيز الفرع الجهوي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الأغواط بمصلحة المستخدمين بالمديرية.

تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء والغاز)

1- تعريف المؤسسة:

أ- على المستوى الوطني:

تعتبر مديرية التوزيع للكهرباء والغاز (سونلغاز) من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

وقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

❖ مرحلة (1944-1947): لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر

الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي "LE BON" وسميت بإسم LE BON « COMPANY » و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز وإستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

❖ مرحلة (1947-1969): في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت

إسم كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947.

❖ مرحلة (1969-1991): وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ

تأميم مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

❖ مرحلة ما بعد 1991: في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية

ذات الطابع الصناعي و التجاري وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية

إلى غاية سنة 1998، السنة التي إفتتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر ب : 20 % من رأس مال المؤسسة.

وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية :

- 1- تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والإعتماد على التمويل الذاتي (رأس مالها الخاص).
- 2- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

❖ **مرحلة 2004:** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي إتخذت وطبقت لتسيير الشركة.

ولقد إنطلقت إعادة هيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد 4 مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006 ، و تتمتع هذه المديريات بإستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

❖ **مرحلة 2005:** برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ،لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن إستثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة وأهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة.

ب - تعريف المؤسسة على المستوى المحلي :

تعريف مديريةية التوزيع بالأغواط :

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز) وإستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بـ **مركز توزيع الكهرباء والغاز** الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية توزيع.

2 - أسباب إنشاء مديرية التوزيع بالأغواط:

أسباب إنشاء مديريات الجهوية للتوزيع:

- بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ،وتجاوبا مع إحتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها مايلي:
- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الإستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع إستعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

3- التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

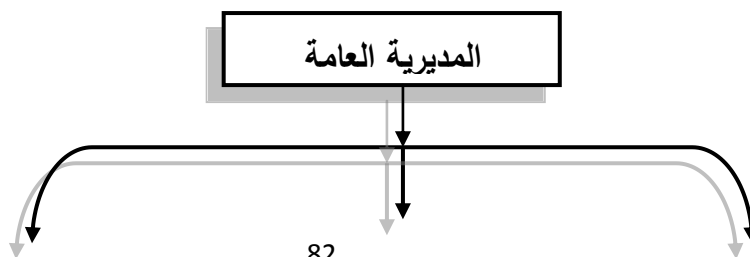
في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ،ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ، بحيث تضمن النقاط التالية :

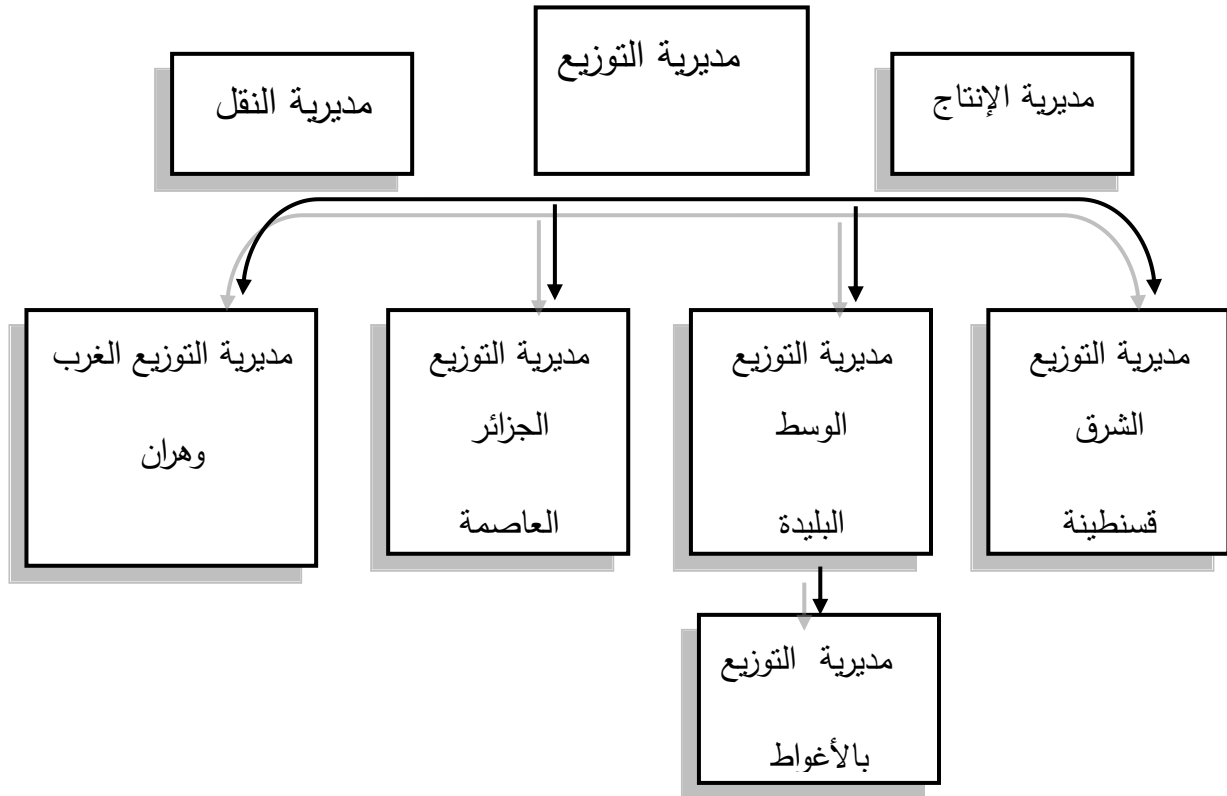
1. المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
2. تقليص المديريات الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق- وسط- غرب
- بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوي على 05 أقسام وهي:

قسم الموارد البشرية - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية-قسم الدراسات والأشغال
الكهرباء والغاز- قسم العلاقات التجارية- قسم استغلال الكهرباء -قسم استغلال
الغاز- قسم المالية والمحاسبة - بالاضافة إلى شعبة الشؤون العامة.
وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبحت كمديرية ولائية وهذا ينطبق على
المديرية في الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي.

4- الهيكل التنظيمي العام





المرجع: عن رئيس مصلحة التكوين -جانفي 2007 سونلغاز الأغواط.

5- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

تعمل مديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع ،وتضم مديرية الأغواط-210-عامل بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية.

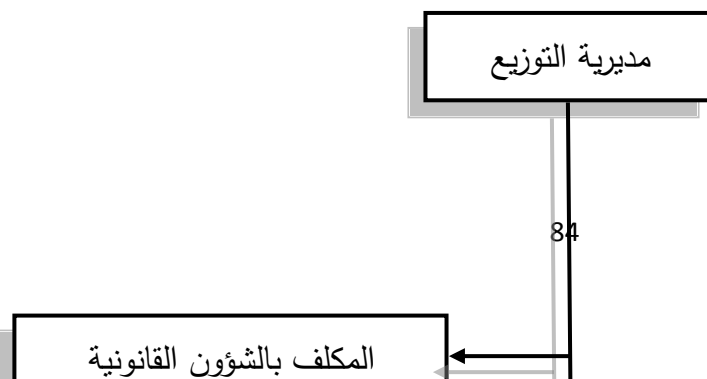
المدير الجهوي :

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم للمديرية وعلى المتابعة

والإشراف وتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

- ❖ يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية .
- ❖ يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- ❖ الإمضاء على الوثائق المحاسبية.
- ❖ إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات ، ترقية.....الخ
- ❖ يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتامية للمديرية .
- ❖ يشرف على الموازنات التقديرية .
- ❖ يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع بالأغواط



المرجع: عن رئيس مصلحة التكوين -جانفي 2007-سونلغاز الأغواط.

المصدر : عن رئيسة مصلحة التكوين بمؤسسة سونلغاز

و تحتوي مديرية التوزيع على:

- * الأمانة
 - * قسم الموارد البشرية
 - * قسم المالية و المحاسبة
 - * مكلف بالشؤون القانونية
 - * قسم العلاقات التجارية
 - * مصلحة أنظمة الإعلام
- الآلي

- * مكلف بالإعلام و الاتصال * قسم استغلال شبكة الكهرباء * شعبة الشؤون العامة
- * مهندس مكلف بالأمن * قسم استغلال شبكة الغاز
- قسم الدراسات و الأشغال * مكلف بالأمن الداخلي *

و لها مقاطعات تابعة لها و هي :

مقاطعة الأغواط ، مقاطعة أفلو ، مقاطعة حاسي الرمل

6- المهام الموكلة للمقاطعات التابعة للمديرية :

- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.
- متابعة ملفات الزبائن.
- معاينة العدادات الكهربائية.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

المهام الموكلة للمديرية التوزيع بالأغواط :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديريةية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها و كل النشاطات التي تمارسها و من مهامها ما يلي :

- ❖ تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء و الغاز) بأثمان معقولة و بأمان ونوعية جيدة ، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجاتها و الاستمرارية في الخدمات .
- ❖ تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
- ❖ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات.
- ❖ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية.
- ❖ استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع و ورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

2- المجال البشري للدراسة:

أجريت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز الجهوية بولاية الأغواط و المقدر عددهم ب 40 عاملا يتمركزون في مناصب و مصالح مختلفة في المديرية.

3- المجال الزمني للدراسة:

يتمحور المجال الزمني لدراستنا بشقيها النظري و التطبيقي على المدار فكانت البداية بجمع المعلومات النظرية حول موضوع التمكين المهني و دوره في تحقيق الإستقرار الوظيفي بالمنظمة داخل المنظمة بعد تحديد إشكالية الدراسة و أهداف الموضوع بإتفاق مع الأستاذ المشرف لتدوم المرحلة الزمنية المخصصة للجانب الميداني حوالي شهر بينما بلغ المجال الزمني للدراسة الميدانية في مجمله من إنطلاق بتواصل بإدارة المؤسسة و موافقة مدير المؤسسة على إجراء الجانب الميداني للدراسة بالمؤسسة و قد مرت هذه المرحلة الزمنية على مرحلتين أساسيتين هي:

أ- المرحلة الأولى: فكانت هذه المرحلة عبارة عن جولات إستطلاعية على مراحل متقطعة و تم من خلال هذه الجولات التعرف على بعض الموظفين و إطارات و إداريين و رؤساء مصالح أولهم رئيس مصلحة الموارد البشرية .فكان المسعى من جراء هذه الزيارات الإستطلاعية هو التحصل على طبيعة مهام الموظفين و جمع الهياكل التنظيمية للمؤسسة محاولة لإستطلاع الجو السائد في المؤسسة و محاولة إجراء الدراسة و البحث ومع بعض الاطراف حول موضوع الدراسة و أهميته.

ب-المرحلة الثانية: من خلال هذه المرحلة تم المناقشة مع بعض إداريين و مصلحة تسيير مهام العمال فكان النقاش يدور حول موضوع الدراسة بالإضافة إلى التعرض لبعض المشاكل التي تعيشها المؤسسة في الوقت الراهن و التعرف على العديد من المؤشرات التي ساعدتنا في طرح أسئلة الاستمارة ، حيث تم تطبيق الاستمارة على 40 مفردة من مجتمع الدراسة و من خلال تحليل النتائج تم تطبيق الإستمارة النهائية للدراسة على عينة البحث المختارة ثم تليها مرحلة جمع إستمارات من مفردات العينة.

- تحديد نوع العينة و كيفية إختيارها (ضمن المجال البشري):

تصنف ضمن الدعائم الأساسية للبحث العلمي و قبل القيام بعملية إختيار العينة حاولنا معرفة حالة المؤسسة ووضعها من الناحية (الظروف المادية، الطاقة البشرية) ومدى تلئم موضوع الدراسة المتجسد في دور التمكين المهني في تحقيق الإستقرار الوظيفي لمجال الدراسة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز و عليه فقد أخذ عينة مقدرة من 40 مفردة من مجموع مفردات عددها 54 هذا بنسبة مختارة مقدرة ب 10% و هذا وفقا للعملية الحسابية التالية:

$$10 \times 40 = 4 \text{ أي بالتقريب}$$

100

و إن وظائف أفراد مجتمع الدراسة ليست من جنس واحد و لهذا التجانس فلقد تم تقسيمهم إلى طبقات تمثلت فيمايلي و في دراستنا تم إختيار عينة عشوائية.

3-منهج الدراسة: تختلف مناهج البحث بإختلاف موضوع البحث و طبيعة الدراسة هي

التي تحدد المنهج الذي يجب إتباعه فهو بالتالي لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط بل يخضع إلى تصنيف و ترتيب و تحليل و تفسير لهذه البيانات وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج المتبع، فإن الدراسة الحالية المتمثلة في معرفة علاقة التمكين المهني بالإستقرار الوظيفي لدى عينة من عمال مديرية

سونغاز بالأغواط. كان المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لذلك و على هذا الأساس سيمكننا هذا المنهج من التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين

المهني و الإستقرار الوظيفي لدى عينة من عمال المديرية و بإستخدام وسائل جمع المعطيات المستعملة في الإستبيان و من ثم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة أساليب إحصائية سننتطرق إليها في هذا الفصل و التي ستمكننا من تحليل و تفسير النتائج و الإجابة على التساؤلات المطروحة.

عينة الدراسة: يمثل العمال بالمديرية توزيع الكهرباء و الغاز الجهوية بولاية الأغواط مجتمع الدراسة في بحثنا هذا و بما أن موضوع دراستنا يتعلق بالتمكين المهني و مجتمع البحث من المهنيين يتكون من 50 عاملا تم إختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة قصدية حيث كان عدد مجتمع الدراسة 40 عاملا.

أداة جمع البيانات:

يستخدم عادة أي باحث في أي دراسة مجموعة من الأدوات و الوسائل التي تساعده في الحصول على بيانات ، ومعطيات موضوعية و في هذه الدراسة اعتمدنا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات و على ضوء مراجعة أدبيات على الدراسة المتعلقة بكل جوانب التمكين المهني وكذا الملاحظات الميدانية و عليه تم صياغة الإستبيان في صورته الأولية إستبيان خاص بالتمكين المهني و إستبيان خاص بالإستقرار المهني، وبهدف إعطاء الدرجات المناسبة لاستجابات أفراد العينة.

عرض و تحليل البيانات:

تعد البيانات الشخصية الخلفية العلمية التي تساهم في عملية تفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة حيث أن خصائص وصفات مجتمع الدراسة تحدد لنا مدى تجانس المجتمع مع موضوع البحث.

جدول 1: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المهنية:

عدد المفردات	العدد الإجمالي للمفردة للفئة	عدد المفردات المختارة	نسبة التمثيل في عينة البحث
- رؤساء مصالح	16	2	40%
- إداريين	14	6	35%
- مساعدين	10	2	25%
- المجموع	40	10	100%

تكونت لدينا عينة طبقية شملت جميع الفئات أما عن نوع العينة أي كيفية إختيارها في كل طبقة إختيار عينة عشوائية بنسبة 5% كل طبقة و هذا في كل فئة مهنية فبعد أن حددنا عدد المفردات المطلوب الحصول عليها في كل فئة قمنا بسحب العدد المطلوب أين تم وضع الأصبع عشوائيا على قائمة العمال بما يوافق العدد المحدود من كل طبقة.

جدول 2: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الفئات	رؤساء المصالح	إداريين	مساعدين	المجموع الكلي
البدائل	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
النسبة	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار

%								
65%	26	70%	7	50%	7	75%	12	ذكر
35%	14	30%	3	50%	7	25%	4	أنثى
100%	40	100%	10	100%	14	100%	16	المجموع

تبين المعطيات ان 26 فردا من إجمالي العينة بنسبة 65% ذكور و الباقي إناث بعدد 14 أنثى بنسبة 35 % من العينة الكلية و كانت النسبة في العينات الفرعية كمايلي: من فئة رؤساء مصالح بنسبة 75% ذكور و 25% إناث و فئة الإداريين 50% ذكور و 50 % إناث و فئة مساعدين 70 % ذكور و 30 % إناث . وكل هذا يدل على كثرة تواجد الجنس الذكري في المنظمة و خاصة في فئة المساعدين لاسيما لطبيعة المهام الموكلة لهم و ذلك لتدخل العوامل البدنية لطبيعة المهام و تنوع أماكن العمل و لظروف الخاصة للجنس الأنثوي و الإلتزامات المنزلية هذا ما أدى إلى إرتفاع نسبة الجنس الذكري عن الأنثوي.

جدول 3: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية:

الفئات	رؤساء مصالح	إداريين	مساعدين	المجموع الكلي
البدائل	تكرار	النسبة%	تكرار	النسبة%
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%

أقل من 10 سنوات	3	18,75%	0	0	1	10%	4	10%
من 11-20	8	18,75%	4	28,56	5	50%	17	42,5%
21-30	3	12,25%	10	%	3	30%	16	40%
أكثر من 30	2		0	71,4%	1	10%	3	7,5%
المجموع	16	100%	14	100%	10	100%	40	100%

من خلال البيانات الإحصائية للجدول (3) يتجلى لنا أعلى نسبة خاصة بالتوظيف

محصورة بين 11 سنة و 20 سنة قدرت ب 71% من النسبة الإجمالية للعمال في حيث

النسبة المحصورة بين سنة و 10 سنوات متوسطة.

هذا يدل على مؤشر إيجابي فكلما زادت سنوات العمل زادت الخبرة و التكيف مع العمل

في حين ان العمال يخضعون للترقية و ذلك لتلقيهم التكوين و الممارسات الخارجية و

الإطلاع.

جدول 4: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئات	رؤساء مصالح	إداريين	مساعدین	المجموع الكلي
البدائل	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%
نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%

أقل من ثانوي	4	25%	0	0	5	50%	9	22,5
ثانوي	6	37,5%	0	0	3	30%	9	22,5
جامعي	6	37,5%	14	99,98%	2	20%	22	55%
المجموع	16	100%	14	100%	10	100%	40	100%

يوضح الجدول رقم 4 المستوى التعليمي لأفراد العينة في هذه المؤسسة حيث تبين الشواهد الكمية إلى إرتفاع نسبة المستوى الجامعي حيث سجلت أعلى نسبة بقدر 99% بالنسبة و المسجلة إلى صنف الإداريين و هذا مؤشر إيجابي لانهم أكثر إمكانية من فئة الثانوي و أقل من ذلك مما يحافظ هذا على إستقرار المؤسسة.

جدول يمثل عدد الإستبيانات الموزعة و المسترجعة من عمال مديرية سونلغاز الجهوية بالأغواط.

الإستبيان	الموزعة	المسترجعة	الملغاة	الغير مسترجعة
عدد الإستبيانات	54	40	05	09

- تحليل البيانات:

السؤال الأول: أشعر بأنني أستخدم و قتي في عمل مهم.

البدائل	نعم	لا	أحيانا	المجموع
---------	-----	----	--------	---------

التكرار	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	المجموع
	18	2	5	10	3	2	40
النسبة	45%	50%	25%	37%	7,8%	13	%100
		%5		%12		%5,2	

التحليل: تبين المعطيات للسؤال الأول: أن 50% مما يمثلون نصف العينة بشعور أن وقتهم في أداء عملهم مهم منهم 5% إناث و 5% ذكور في 37% منهم يرونه غير مهم 25% ذكور و 12% إناث في حين 13% يرونه أحيانا مهم و أحيانا لا ومن خلال هذه المؤشرات يتبين لنا الجنس الأنثوي أكثر إهتماما بالعمل من الجنس الذكوري و ذلك لطبيعة الأنثوية مما يعكس جودة الأداء على الفرد و المنظمة ليستقر بذلك.

- السؤال الثاني: يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المديرية.

الإجابات	الإجابة بنعم		الإجابة ب لا		الإجابة ب أحيانا		المجموع
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
تكرارات	4	24	8	3	1	0	40
النسبة	10%	60%	20%	7,5%	2,5%	0	
المجموع	%100						

جدول 1: يوضح مدى أهمية الوظيفة للعامل داخل المنظمة.

يتبين لنا أن 60% تمثل أعلى نسبة من الإناث التي ترى وظيفتها من الوظائف الهامة في المديرية عكس الذكور و 20% من متوسط الأفراد لا يرون عملهم مهم مما يبين لنا أنه كلما زادت أهمية المهنة كلما زاد العامل تمكينه منها نظرا لارتباطه بها و تركيزه الكلي نحو كل ما يمكن أن يحدث من عراقيل وحوازر في الوظيفة أو متطلبات التغيير عبر الزمن و ذلك التطوير في الأداء أو الماديات مثل: الآلات، الأجهزة ، خدمات،....

السؤال الثالث : أمتلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تخص عملي

المجموع	الإجابة ب أحيانا		الإجابة ب لا		الإجابة بنعم		الإجابات
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	الجنس
40	5	6	12	2	4	11	تكرارات
%100	%12,5	%15	%30	%5	%10	%27,5	النسبة

حسب المعطيات فإنه تملك الغالبية العظمى الحرية و الإستقلالية في إتخاذ القرارات التي تخص عملهم و ذلك بنسبة 27,5% من الذكور و 10 % من الإناث في حين تنخفض النسبة عند العمال الذين لا يملكون الحرية في إتخاذ القرار بنسبة 35% بين ذكور و إناث غلا ان تصبح النسبة أقل إنخفاض عند الذين يملكون الحرية أحيانا و ذلك لطبيعة المهام فبعضها يخضع لرقابة الذاتية و البعض الآخر للرقابة المهنية.

السؤال الرابع: أستطيع مواجهة التحديات أثناء القيام بعملتي.

المجموع الكلي	الإجابة ب: أحيانا		الإجابة ب: لا		الإجابة ب: نعم		الإجابة
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	الجنس
40	7	3	7	2	5	16	التكرارات
100%	17,5%	7,5%	17,5%	5%	12,5%	40%	النسبة

حسب المعطيات تمثلت أعلى نسبة عند الذين يستطيعون مواجهة التحديات و ذلك بقدر 40 % عند الذكور و 12,5% عند الإناث في حين أقل نسبة ممن يجدون صعوبة في مواجهة المشاكل و التحديات و أقل من ذلك الذين يجدونها أحيانا.

- تبين لنا أن الرجال أكثر عرضة للمشاكل و مواجهة التحديات و ذلك لطبيعته البشرية و كل تفكيرهم الكلي و التركيز في المهام الموجهة.

السؤال الخامس: لدي المهارة الكافية لصنع القرار.

المجموع الكل	الإجابة ب: لا		الإجابة ب: نعم		الإجابات
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	الجنس
40	11	8	5	16	التكرار
100%	27,5%	20%	12,5%	40%	النسبة

كما يوضح الجدول التالي نصف العمال يملكون المهارة و الكفاءة لصنع القرار في المنظمة بنسبة 52% بين ذكور و إناث و أقل نسبة بقليل عند الذين لا يملكون المهارة الكافية لصنع قرار و ذلك راجع لعدة عوامل منها التكوين ، العوامل النفسية ، الأقدمية ، الخبرة.

السؤال السادس : أجد المرونة في التنسيق بين الزملاء.

المجموع الكل	لا		نعم		الإجابات
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	الجنس
40	1	2	20	17	التكرار
100%	2,5%	5%	50%	42,5%	النسبة

وحسب هذه المعطيات فإن أعلى نسبة بقدر 42,5% عند الذكور الذين يجدون المرونة في التنسيق بين زملائهم في العمل في حين نسبة ضئيلة عند العمال الذين لا يملكون المرونة في التكيف مع زملائهم في العمل و هذا مؤشر يدل على إرتفاع الروح المعنوية بين العمال و علاقتهم الإنسانية السلمية مما يدفع إلى قوة الأداء و جودة و الإستقرار وروح التعاون و المشاركة و المبادرة و التعاون بموضوعية.

السؤال السابع: أشعر بأن مهارتي في أداء العمل تحافظ على الإستقرار.

المجموع الكل	الإجابة ب: أحيانا		الإجابة ب: لا		الإجابة ب: نعم		الإجابات
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	الجنس

40	8	6	2	5	12	7	التكرار
100%	20%	15%	5%	12,5%	30%	17,5%	النسبة

حسب المعطيات التالية نرى أن الانسان هم من يشعرون بأن مهاراتهم تحافظ على الإستقرار بنسبة 30% و الذكور بنسبة 17,5% و تنخفض عند الذين لا يرون أن مهاراتهم لا تحافظ على الإستقرار الوظيفي بنسبة 12,5% و 5% و البعض الآخر يراها أحيانا. مما يدل على أن الفرد يتهيأ في كل حين لحدوث مشكلات العمل فتكون لديه المهارة الكافية لمواجهتها بخطط محكمة تساعده على الحفاظ على إستقراره.

السؤال الثامن: هل العوامل الاجتماعية و النفسية دافع لأداء العمل بمهارة.

المجموع الكل	الإجابة ب: أحيانا		الإجابة ب: لا		الإجابة ب: نعم		الإجابة
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	الجنس
40	0	2	2	1	26	9	التكرار
100%	0%	5%	5%	2,5%	65%	22,5%	النسبة

نرى أن أعلى نسبة عند الإناث بقدر 65% في تأثير العوامل النفسية و الاجتماعية على أداء العمل بمهارة فالعوامل النفسية رئيسة في إنجاز المهام فحين تقل النسبة عند الذكور 22,5% و تقل كثيرا الإجابة ب لا و تنعدم عند البعض مما يدل على أهمية العامل النفسي في محيط العمل.

السؤال التاسع: هل تطمح في الإرتقاء لمنصب أعلى.

المجموع الكل	الإجابة ب: أحيانا		الإجابة ب: لا		الإجابة ب: نعم		الإجابة
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	الجنس

40	0	2	0	0	25	13	التكرار
100%	0	5%	0	0	62,5%	32,5%	النسبة

نجد أن الغالبية العظمى من العمال و خاصة الإناث منهم بقدر 62.5% يطمحون في الإرتقاء إلى مناصب أعلى وزيادة في الأجر و عند الذكور بنسبة 32,5% في حين تتعدم تماما ممن لا يطمحون في الارتقاء.

السؤال العاشر: هل تقسيم المهام بشكل جيد يجعل عملي مستقر و منظم

المجموع الكل	الإجابة ب: أحيانا		الإجابة ب: لا		الإجابة ب: نعم		الإجابات
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	الجنس
40	0	0	0	0	22	18	التكرار
100%	0	0	0	0	55%	45%	النسبة

نلاحظ أنه أغلب العمال يستقرون في عملهم عند تقسيم المهام بشكل جيد و ذلك بقدر 45% عند الذكور و 55% عند الإناث وتتعدم تماما عند الذين يرون العكس مما يوضح لنا أنه سوء التسيير يساهم في عدم إستقرار المؤسسة و يهدد زوال المنظمة فحين التسيير الجيد يجعل العمل منسق و مستقل يخضع للتغيير دون حدوث بلبلة.

سادسا: نتائج الدراسة

توصلت نتائج الدراسة على أنه توجد علاقة إرتباطية بين التمكين المهني و الإستقرار الوظيفي لدى عمال سونلغاز الجهوية بالأغواط و يمكن تفسير هذه النتائج إلى أن المنظمات التي تعتمد على التمكين المهني باعتباره إستراتيجية تمنح العمال المزيد من الحرية و الإستقلالية في العمل و منحهم مجالا خصباً نحو الإبداع و الابتكار و إتخاذ القرارات الأمر الذي يزيد من تمكين الموظف من مهامه ليحقق بذلك جودة الأداء و العمل بإخلاص حيث التمكين يمثل إستجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات والمرونة لتلبية متطلبات و المنظمة و تحقيق أهدافها و حاجات مستهلكي خدماتها.

و يعد خطوة مهمة و حاسمة في تحقيق التعليم التنظمي مما يزيد لديهم الثقة و الإستقرار في المنظمة فهو يمثل إستراتيجية فعالة لإستعمال أفضل الطاقات المدخرة و إستغلال الأفكار الإيجابية و المهارات ، و يمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغيرات و التحسينات يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساراتهم الوظيفية ومنه إنعدام قلق العمل و مشاكله و الحوافز التي تعيق أهداف المنظمة و الشعور بإستقرار وظيفي لدى العمال فهو العمل على إتاحة أكبر الفرص للإستثمار و إستغلال قدرات العاملين مع التركيز على التكوين و التدريب لتحديد الإمكانيات بحيث يتناسب العامل مع منصبه.

و يكسبهم المهارة و الثقة و تشجيع العمل الجماعي مما يبرز الفعالية الذاتية و تناسق عناصر المنظمة.

سابعاً: مقترحات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم جملة من المقترحات منها:

- 1- العمل على الكشف و التعرف على العوامل التي تحقق الإستقرار الوظيفي.
- 2- التركيز على الجانب البشري داخل المنظمة أكثر من الجانب المادي و العمل على تكوينه و ترقيته ليصبح أكثر تمكينا من وظيفته المحددة له.
- 3- منع الموظفين الثقة و حرية التصرف و توفير الظروف المناسبة البيئية و تحفيزهم نحو الإبداع و الابتكار و تطوير كيفية أداء العمل و الرفع من مستوى الإنجاز.
- 4- ترسيخ الثقافة التنظيمية و تشجيع كل الأفكار المميزة التي تسعى إلى التغيير للأفضل.
- 5- توجيه المديرين على العمال للعمل على زيادة الإستقرار المهني و كسب الرضا الوظيفي لكل عناصر المنظمة.

6- تفعيل المورد البشري في عملية التخطيط و إتخاذ القرار و المساهمة في تسيير مستقبل المنظمة.

خلاصة:

مكننا هذا الفصل من تجسيد ما جاءت به الفصول السابقة من مفاهيم نظرية الخاصة بالمتغيرات المعتمدة في الدراسة من خلال عرض و مناقشة معطيات الدراسة و من ثم تحليل النتائج المتوصل إليه من عمليه البحث لنصل بذلك إلى

كشف طبيعة العلاقة بين المتغير في موضوع دور التمكين المهني في تحقيق
الاستقرار الوظيفي فهي علاقة إرتباطية.

خاتمة:

شمل هذا البحث بالدراسة و تحليل إرتباط العلاقة بين التمكين المهني و تحقيق الإستقرار الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الجهوية بالاغواط و تم ذلك بإتخاذ عينة من مجتمع البحث و جمع البيانات و توزيع الإستبيان لكل من المتغيرين المستقل و التابع وخضوعها لتحليل و مناقشة النتائج التي تركز على وجود علاقة إرتباطية بين التمكين المهني و الإستقرار الوظيفي. و بغض النظر عن النتائج المتوصل إليها يبقى البحث جدير بالدراسة و الإهتمام الذي يسعى إلى التعمق و الإلتفات إليه بأهمية بالغة نظرا لأهمية الموضوع و تأثير المورد البشري على مستقبل المنظمة و إنتاجها.

حيث يبقى المجال مفتوح أمام كل باحث يسعى لمعرفة الجوانب العميقة لهذه الدراسة أو تناوله من زوايا أخرى تثريه نظريا و ميدانيا للحصول على نتائج جديدة لتصبح الدراسة تراكمية و نرجو أن تشارك هذه الدراسة و لو بالقليل في ثراء معلومات الباحثين المهتمين بالبحث العلمي.

قائمة المراجع:

- 1- ابن المنظر، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط2، 2012.
- 2- الطعاني والسويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2013، 01
- 3- السلمي علي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات و إنعكاسها على إدارة التعبير، الملتقى الإداري إدارة التغيير و متطلبات التطوير في العمل الإداري، سعودية، جدة، 2005.
- 4- جاد الرب، سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، 2008.
- 5- جميل صليبا، أسس الإدارة الحديثة، دار الفكر، الأردن، 1973.
- 6- كمال عبد الحميد الزيات، دار البدر النشر و التوزيع، ط1، بيروت، 2002.
- 7- الحاجة فاطمة عبد الحميد، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، رسالة دكتوراه، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة مصر، 2006.
- 8- الخطيب أحمد ومعاينة، عادل السالم، الإدارة الحديثة، نظريات و إستراتيجيات ونماذج حديثة، عمان عالم الكتب، الأردن، 2009، ص45.

9- الملوك جلال سعد (2002)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي

دراسة تحليلية في جامعة الموصل، رسالة دكتوراة غير منشورة كليه الإدارة و

الإقتصاد، جامعة الموصل، 2002.

10- مي خميس، شفيق محمد، تمكين العاملين و إمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم

قبل الجامعي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و سياسات

التعليم منشورة، مصر 2011.

11- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير، المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002.

12- صبحي جبر العتبي، تطوير الفكر و الأساليب في الإدارة، دار ومكتبة

الحامد، عمان، 2005.

13- حيدر معالي فهمي، دراسة العوامل المؤثرة على تمكين العاملين بالتطبيق على

وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية التجارة و التمويل، كلية

التجارة، جامعة طنطا، العدد 2.

14- الطوفي سامي، إدارة الشفافية و التمكين في قطاع النقل بمصدر، مجلة

للبحوث الإدارية، السنة العشرون ، العدد 4، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2002.

15- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات

إدارة الموارد البشرية، ط1: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، مصر، 2011.

16- مجلة الإدارة و إقتصاد أثر عوامل التمكين الإداري و علاقته بالرضا

الوظيفي.

- 17- Schermerlon J.osborne.N.hunt j(2000)Organizational behavior ,new jersey ,prentice hall
- 18- Duval ,cheryking,(1999)developingin dividualfreeden to act,participation,empowerment ;An international journal vol(7) ;No(8)
- 19- Popes(1996)the power of guidelines,structure and clear goals,journal of organizations empowerment in organizations ;vol(2)N(3)
- 20- Dviad fred R(2007),strategie managment ;concepts and 11th ed pearson ;prentice hall,New jersey ;2007
- 21- Nixon,B(1994)Developing an empowerment culture in organizations empowerment in organizations,Vol(19)No(7)1994.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمّار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم

السنة الجامعية: 2021/2020

استبيان

التعليمة:

في إطار انجاز مذكرة التخرج، لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم ،
بعنوان (دور التمكين المهني في تحقيق الإستقرار الوظيفي)، أضع بين يديك هذه الاستمارة
، أرجو منك الإجابة عن هذه العبارات و ذلك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة التي
تختارها، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة و أن هذه الإجابات لا تستخدم إلا
لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر تعاونكم معنا و نقدر الوقت الذي منحتموه إيانا.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

السن:

☐

أكثر من 50

☐

من 41 إلى 50

☐

من 31 إلى 40

☐

من 20 إلى 30

المستوى التعليمي:

☐

جامعي

☐

ثانوي

☐

أقل من ثانوي

سنوات العمل:

☐

من 21 إلى 30

☐

من 10 إلى 20

☐

أقل من 10 سنوات

☐

حالة أخرى

☐

أعزب

☐

متزوج

الحالة العائلية :

الرقم:	الفقرات:	نعم	لا	أحيانا
01	أشعر بأنني أستخدم وقتي في عمل مهم.			
02	يعتبر عملي من الأعمال الهامة في المديرية			
03	يجعلني عملي أشعر بالمسؤولية نحو هذه المؤسسة			
04	أمارس أثناء عملي نشاطات ذات قيمة عالية			
05	يتوفر لمواجهة التحديات أثناء قيام بعلمي الصلاحيات للتصرف في مهام عملي			
06	تعطي الأولوية لرأي في مناقشة الأمور الخاصة بعلمي			
07	بإمكاني تحديد كيفية أداء عملي			
08	يخضع عملي للرقابة الذاتية			
09	أمتلك الحرية في إتخاذ القرارات التي تخص عملي			
10	لدي الثقة بالنفس و التصميم لإنجاز عملي بكفاءة			
11	لدي الخبرة و المهارة الضرورية لأداء عملي			
12	أستطيع مواجهة التحديات أثناء قيام بعلمي			
13	أمتلك الكفاءة لتحمل مسؤوليات أكبر			
14	لدي المهارات الكافية لصنع القرارات			
15	هل تتغيب عن العمل			
16	تعتبر عملي مريحا نفسيا و جسديا			
17	هل تفكر في مغادرة هذه المؤسسة إلى مؤسسة أخرى			
18	هل تشعر بالإستقرار في عملي			
19	تقسيم المهام بشكل جيد يجعل عملي متقن و منظم			
20	هل حافظت على الإستقرار النفسي عند حدوث الترقية			
21	هل تطمح في الإرتقاء لمنصب أعلى			
22	أملك مرونة التكيف مع التطورات و التغيرات التي تحدث			
23	أشعر بأن مهارتي في أداء العمل تحافظ على الإستقرار			