

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية: علم الاجتماع

قسم: العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة:

التمكين الإداري وعلاقته بالإستقرار المهني لدى العاملين

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذ:

* بيران بن شاعة

من إعداد الطالبين:

* احمد قرزو

* سعد غويني

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وعرفان

بعد شكر المولى على إتمام هذا العمل أتقدم بشكر خاص إلى

الأستاذ المشرف: بيران بن شاعة

والى لجنة المناقشة كل باسمه

والى جميع الأساتذة الذين رافقونا طوال المشوار الدراسي

بكلية علم الاجتماع .

والى جميع من ساعدنا بالقليل والكثير في انجاز هذا العمل.



أحمد - سعد

الحمد لله

الحمد لله وبعد

تحية طيبة يا والدي الطيب

تحية طيبة يا أمي يا حبيبة عمري

أكتب لكم رسالة حب يا أطيب والدين

وكتب عليكم الشرائع وعودي عليكم الربيع

يا اللي رضاكم عليا أحلي وأغلي هدية تحية

عصرتكم على توفير الإعانة في سبيل إتمام دراستي والتخرج رغم

كل الظروف

أتمنى أني قد أرضيتكم ورضيتكم عنني

تحية طيبة إليكم أختي العزيزة - خيرة - وإليكم يا براعم العائلة

أتمنى أن تسير أحوالكم بخير

تحية طيبة إلي أفراد العائلة الكبيرة كل باسمه

وبالخصوص إلي روح جدي الطاهرة

تحية طيبة إليكم يا زملاء الدراسة ويا أصدقاء العمر عن قريب وعن بعيد

لكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

الحمد لله

د فخر مارچ
۱۴۲۸ھ

إلى من نزلت فيهما الآية الخريفة: **بِحَمْدِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:**

[illegible]

وَاللَّوْا۟لِیۡکُمُ الرِّفَاقُ ۚ (۱۰۰) وَالْجَنَّةُ خَالِدَةٌ اِلَیَّہِمْ اَفْوَیۡہِمْ ۚ (۱۰۱) ”

إِلَى مَنْ كَانَ الدَّلِيلُ الْمُنِيرَ، إِلَى مَنْ أُعْطِيَ وَلَمْ يَطْلُبْ، إِلَى مَنْ تَمَنَّى لِي أَكْثَرَ مِمَّا تَمَنَّى لِنَفْسِهِ، إِلَى مَنْ تَمَنَّى وَصُولِي إِلَى هَذَا وَلَمْ يَشْهَدْ ذَلِكَ، إِلَى أَغْلَى النَّاسِ:

والذي حفظه الله

إلى خفاء قلبي ومر أخلاقي، إلى البسمة الدائمة، إلى من كانت معنا ومحوها وطاقه

وحنانا... إليك يا أحلى أم - حفظك الله -

إلى إخوتي الأعزاء؛ إلى من منحوني الثقة، الحب والقوة:

- حفظكم الله لأسركم -

إلى البراءة..

إِلَى مَنْ وَسَعَهُ قَلْبِي وَلَمْ يَسْعَهُ قَلْبِي.

إلى كل من تشرفت بمعرفتهم خلال سنوات الدراسة.

إلى كل هؤلاء أممي نعمة جدي. وأقول للأجيال القادمة:

• انظر إلى من دونك في الدنيا تسترح

وانظر إلى من فوقك في العلم تجتهد *

۶۶۷
سعد
دی
دماغ سرا

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	واجهة
	اهداء
	شكر و عرفان
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
3	أسباب اختيار موضوع
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	إشكالية الدراسة
7	الفرضيات للدراسة
	تحديد مفاهيم الدراسة
9	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: ماهية التمكين الإداري
13	تمهيد
14	المبحث الأول: مفهوم التمكين الإداري
14	المطلب الأول: تعريف و نشأة التمكين الإداري
21	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التمكين الإداري
24	المبحث الثاني: نظريات و أبعاد و مقومات التمكين الإداري
24	المطلب الأول: نظريات التمكين الإداري
25	المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري
28	المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري
31	المبحث الثالث: بيئة التمكين الإداري و معوقاته
31	المطلب الأول: بيئة التمكين الإداري

فهرس المحتويات

32	المطلب الثاني: مراحل تطبيق التمكين الإداري
33	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري
36	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الاستقرار المهني و علاقته بالتمكين المهني
37	المبحث الأول: مفهوم الاستقرار المهني
37	المطلب الأول: تعريف الاستقرار المهني
38	المطلب الثاني: أهمية و عوامل الاستقرار المهني
42	المطلب الثالث: أهداف للاستقرار المهني
44	المبحث الثاني: مظاهر الاستقرار و عدم الاستقرار المهني
44	المطلب الأول: مظاهر الاستقرار المهني
45	المطلب الثاني: مظاهر عدم الاستقرار المهني
46	المطلب الثالث: علاج مشكلات عدم الاستقرار المهني
47	المبحث الثالث: اثر التمكين الإداري على الاستقرار المهني
47	المطلب الأول: اثر الاتصال و الحوار على الاستقرار المهني للعاملين
49	المطلب الثاني: اثر الرقابة و القيادة الإدارية على الاستقرار المهني للعاملين
50	المطلب الثالث: اثر التحفيز المادي و المعنوي على الاستقرار المهني للعاملين
53	خاتمة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية في بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط
54	المبحث الأول: تقديم عام عن بلدية قصر الحيران
54	المطلب الأول: نبذة عن بلدية قصر الحيران
55	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية
57	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
57	المطلب الأول: بناء نموذج الدراسة و المنهج المتبع
57	المطلب الثاني: مصادر جمع بيانات الدراسة

فهرس المحتويات

58	المطلب الثالث: المعاينة و أسلوب التحليل الإحصائي المتبع في الدراسة
61	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: نتائج دراسة البيانات الشخصية لفرق العمل
72	المبحث الرابع: تحليل فرضيات الدراسة و مناقشتها
72	المطلب الأول: تحليل فرضيات الدراسة
75	المطلب الثاني: نتائج دراسة متغيرات الدراسة
80	خاتمة
82	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

مقدمة

تتركز الجهود التي تبذلها كافة الوزارات المعنية (وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي) بالأمور التعليمية في مختلف البلدان بالاهتمام بالنظم التعليمية، وتأهيل الذين تناط بهم تلك المهمة، وعلى رأسهم المعلمون الذين يعول عليهم النهوض بهذا الجيل نحو العلياء، ومن هذا المنطلق فإن ما يتمتع به المعلم من تأهيل مهني ونفسي، هو ما يعول عليه لكي يؤدي دوره على أكمل وجه.

هو محور الدراسة ، الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل ، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف و الخطط ، واتخاذ القرارات ، وكذلك من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم ، وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم الرضا عن العمل ، وولائهم للمنظمة ، هذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي ، كما أن هذا الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز للمنظمة ، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها وفق منظور استراتيجي ، فالتمكين يعتبر مدلول استراتيجي ، ومهارة جديدة ، ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر ، و لتحقيق الاستفادة القصوى من قدرات العاملين لابد من الوصول إلى درجة من الالتزام التنظيمي فالإدارة القائمة على الالتزام ، والتي تهدف إلى إعطاء العاملين أكبر قيمة ممكنة ، إذ تعتبر نموذج جديد

ويضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعني وأكثر تحفيزاً، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فعالية الاتصال بين المنظمة والعاملين والعملاء ويسرع في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، وهذا بمجمله يؤدي إلى أداء أكثر فعالية . كما أن التوافق المهني لطالما اعتبر مؤشرا للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته والعكس صحيح فرضا الفرد عن مهنته يعد الأساس الأول لتحقيق التوافق المهني بوجه عام، ذلك أن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل، وهو ما يعكس رضا الفرد عن عمله، وعن مكوناته البيئية وعلاقته مع زملائه، ووجهة نظره في زملائه ووجهة نظره في رؤسائه والمشرفين عليه، كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته.

مقدمة

كما أن الاستقرار المهني لطالما اعتبر مؤشرا للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله علي أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته والعكس صحيح فرضا الفرد عن مهنته يعد الأساس الأول لتحقيق الاستقرار المهني بوجه عام، ذلك أن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل، وهو ما يعكس رضا الفرد عن عمله، وعن مكوناته البيئية وعلاقته مع زملائه، ووجهة نظره في زملائه ووجهة نظره في رؤسائه والمشرفين عليه، كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته.

من العوامل المؤثرة في الاستقرار المهني كثيرة متنوعة بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته ، حيث تشير العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم توافق الفرد مع مهنته قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو إلى عدم وجود الوقت الكافي، أو إلى عدم تحقيق توقعات الآخرين، أو إلى زيادة حجم العمل وعدم رضا الفرد على المكانة الاجتماعية والحوافز المادية والعلاقة مع الزملاء، أو إلى الأساليب الإدارية الغير ملائمة كل هذا قد يتسبب في ظهور حالات لسوء التوافق المهني وعدم تكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون علي العمل بفتور، وروح معنوية منخفضة .وللبحث في الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق الاستقرار المهني لدي العمال ارتأينا معالجة موضوع العلاقة بين التمكين الإداري و الاستقرار المهني.

أسباب دراسة الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين، دوافع ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجازها كما يلي:

الدوافع الذاتية:

- إن موضوع الدراسة يندرج ضمن الاختصاص والتكوين، خاصة وأنه يتناول الحديث عن واحد من أحدث المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهو تمكين العاملين، كما أنه يناقش أثر التمكين على الاستقرار المهني للعامل، والذي يعد من المواضيع التي تطمح الباحثة إلى التعمق في دراستها وتحليلها خصوصا محفزات ومعوقات القيادة في بيئة الأعمال الجزائرية.
- الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع التمكين وآليات تفعيله، وبالأخص معرفة أهم وأحدث الوسائل والأساليب الإدارية التي تساعد المدير على تحفيز العمال وخصوصا في المؤسسات الخدمية.
- الرغبة الشخصية في أخذ فكرة عن مستوى التمكين السائد في بيئة الأعمال الجزائرية، هذا من جهة، وكذلك محاولة استقراء مستوى الاستقرار المهني السائد فيها من جهة أخرى، وذلك من أجل المساهمة بتوصيات قد تساعد على غرس وترسيخ مبدأ تمكين الإداري لدى مسؤولي المنظمات بمختلف أنواعها في الجزائر، بهدف تنمية وتحفيز الأداء البشري داخلها.

ثانيا -الدوافع الموضوعية:

- اتجاه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام بالتمكين الإداري، وذلك باعتباره من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على تهيئة وتنمية الموارد البشرية ودفعها نحو الاستقرار، الأمر الذي أدى إلى بروز العديد من الوسائل والأساليب الإدارية الداعمة للتمكين والمساعدة على تحقيقه.
- حاجة المنظمات الجزائرية إلى إصلاح إداري يساهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، الأمر الذي يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها، ومن أهمها التمكين الإداري في استقرارهم المهني و بالتالي تحسين أدائهم. وانطلاقا من هذا ستم محاولة إمداد المدير الجزائري بمفاهيم التمكين وأهميته وآليات تفعيله، بالإضافة إلى حقيقة الأداء البشري ومداخل تنميته وعلاقته بالتمكين.
- ندرة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع التمكين الإداري من جهة و الاستقرار المهني من جهة أخرى، لذا يحاول الباحث الإسهام في هذا الموضوع ولو بالقدر القليل.

أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء علي موضوع في غاية الأهمية، وهو التمكين الإداري وعلاقته بالاستقرار المهني ، أن مفهوم التمكين الإداري مجالا حيا للدراسة والبحث في المنظمات خصوصا لمحاولة لفت أنظار المدراء إلي أهمية مدخل التمكين الإداري والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق الاستقرار المهني مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات الجزائرية.
- يعد مفهوم الاستقرار المهني للدراسة والبحث في المنظمات، ومن خلال محاولتنا في هذه الدراسة التركيز علي الاستقرار المهني للعمال، لان الاستقرار المهني والذي يشمل الاستقرار النفسي والاجتماعي للعامل والذي بدوره يتحكم بصورة مباشرة في إنتاجيته و دافعيته نحو العمل.
- لذا تسعى هذه الدراسة إلى مساعدة أصحاب القرار في التعرف على أهم استراتيجيات التمكين التي تؤثر في الاستقرار الوظيفي العاملين وذلك بمعالجتها وأخذ الاحتياطات اللازمة للمحافظة على أهم دور في المؤسسة.

أهداف الدراسة :

- محاولة الكشف من خلال هذه الدراسة عما إذا كانت هناك علاقة لسياسة التمكين الإداري علاقة باستقرار المهني .
- التعرف على الإستراتيجية التي من خلالها تقوم المنظمات و التعرف على أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين.
- محاولة التأكيد على أهمية استقرار الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات، وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها عن طريق وضع نمط قيادي عليه المؤسسات.
- معرفة مدى ضرورة التمكين الإداري في المؤسسات و مدى تأثيره على استقرار العاملين فيها.
- تشخيص أهم الصعوبات و العراقيل التي تقف أمام العمال من جهة وأرباب العمل من جهة أخرى في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية الإنتاجية .

الإشكالية

ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية، والتي تركت انعكاسات كبيرة على إدارة الموارد البشرية، مثل ظاهرة العولمة، وظروف المنافسة العالمية، والتطورات التكنولوجية، فقد ظهرت اتجاهات جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه التغيرات والتطورات العالمية. ومن بين هذه الاتجاهات مفهوم الجودة الشاملة، القيادة التحويلية، مفهوم التمكين الإداري الذي حظي باهتمام متزايد من قبل الممارسين والمهتمين بقضية الموارد البشرية، ومن قبل القيادات الإدارية في المنظمات الحديثة، حيث أصبح التمكين الإداري وسيلة لتطوير مهارات العاملين، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة.¹

وتلعب سياسة التمكين الإداري دوراً فعالاً في ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة من خلال المساهمة في رفع إنتاجية العاملين وتخفيض معدل دوران العمل وجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، وتحسن من دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

وقد أصبح التمكين الإداري موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ حيث أجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بمفهوم التمكين الذي يركز بشكل رئيسي على إقامة، وتكوين الثقة بين القيادة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين، فالمنظمات أصبحت تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.²

والاستقرار الوظيفي دائماً ما يرتبط بشعور العامل بالأمن والحماية في عمله وعلى تحريره المعقول ضمن الإطار الممدد له في مزاولته نشاطه، كما أنه يعبر عن مدى ارتباط العاملين بالتنظيم وتوحيدهم به وتمثلهم لأهدافه و إدراكهم لغرض التقدم المتاحة أمامهم وهذا يعني أنه مرتبط بمجموعة من الظروف داخل التنظيم أي ظروف العمل المناسبة والملائمة.

¹ - العساف حسين، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006، ص 25.

² - الحراشة محمد، والهيبي صلاح، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، مجلد 33، العدد 2، 2006، ص 240.

وكثيرا ما ترتبط ظروف العامل الجديد داخل المؤسسة بنمط القيادة السائد داخلها، والاعتماد على نوع من الاتصالات، وكذلك نمط السلطة الممارسة معا طرف الإدارة العليا، حيث تتأثر المؤسسة بأفرادها العاملين فيها بنمط القيادة السائد أو الممارس داخلها، وهذا بدوره يؤثر على الكثير من سلوكيات الأفراد فالقيادة يحكم موقعها الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي العظوي عليها أن تكون داعمة للتابعين لها ذلك من خلال تطوير مناخ المنظمة، وتوفير جميع الظروف على اختلافها سواء كانت معنوية أو مادية أو فيزيقية أو تنظيمية وتسهيل جميع العمليات المتبادلة خاصة تلك المعنية بالاتصالات على اختلاف أنواعها، لأن الفرد العامل هو كائن اجتماعي يسعى للتواصل مع الآخرين بغية تحقيق جملة من الأهداف و إشباع العديد من الحاجيات الضرورية والأولوية أهمها تحقيق الذات، لأن الاتصال في حد ذاته عملية ديناميكية تمس كل قطاعات الحياة، فهو يتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم الجيد من شخص لآخر، وتغيير في جميع المجالات والمواقف المختلفة التي تستطيع بالضرورة استدام أساليب مختلفة تبعا لاختلاف عملية الاتصال كما أنها مرتبطة بظروف الموقف والغرض منه، وهنا يتم فهم مضمون الرسالة وبذلك يتحقق الهدف وهو العمل بوضوح وشفافية كبيرة ترفع في الأخير من مستوى أداء العاملين.

كما يزيد التمكين من فعالية الاتصال بين المنظمة والعاملين والعملاء علي حد سواء، ويفيد في إشباع حاجات الفرد المعنوية كتحقيق الانتماء وإثبات الذات وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه وتنمية الشعور بالمسؤولية، ولسياسة التمكين الإداري دور في التأثير علي الفرد العامل وعلي رضاه عن العمل مما ينعكس علي استقراره المهني الذي يعد مؤشرا للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله علي أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته، والعكس صحيح.

فرضا الفرد عن مهنته يعد الأساس الأول لتحقيق الاستقرار المهني بوجه عام ذلك أن الاستقرار المهني يرتبط بالنجاح في العمل، وهو ما يعكس رضا الفرد عن عمله، وعن مكوناته البيئية، وعلاقة الفرد مع زملائه ووجهة نظره في رؤسائه والمشرفين عليه، كما يشبع إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته.

وفي دراستنا هذه نسعى إلى محاولة الوقوف علي طبيعة العلاقة الكائنة بين التمكين الإداري وتحقيق الاستقرار المهني وعليه نطرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والاستقرار المهني؟

التساؤلات الفرعية:

و من الإشكالية الرئيسية طرحنا التساؤلات التالية

- هل توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة واستقرار المهني ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين استقلالية العمل الشخصية لعاملين واستقرار المهني ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التدريب المهني للعاملين واستقرار المهني ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز المادي و المعنوي و بين استقرار المهني ؟
- هل علاقة ارتباطية بين انسجام فريق العمل و الاستقرار المهني ؟.

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والاستقرار المهني.

الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة واستقرار المهني .
- توجد علاقة ارتباطية بين استقلالية العمل الشخصية لعاملين واستقرار المهني .
- توجد علاقة ارتباطية بين التدريب المهني للعاملين واستقرار المهني
- توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز المادي و المعنوي و بين استقرار المهني
- توجد علاقة ارتباطية بين انسجام فريق العمل و الاستقرار المهني

5-المفاهيم الإجرائية:

التمكين الإداري:

- لغة :يعود الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى الفعل (مكن) ومصدره تمكيناً، واستمكن الرجل من الشيء بمعنى تمكن منه، وفلان لا(يمكنه) النهوض أي لا بقدر عليه .ويمكن تعريف التمكين لغة وفق ما جاء في المراجع والمعاجم العربية بأن التمكين يعني القدرة والاستطاعة، إذ إن (مكن) الشيء أي قوى ومتمن ورسخ، استمكن من الأمر أيقدر استطاع¹.

¹ _ الربيعي، محمد مقداد ، التربية الرياضية قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي، . دار المعتز للنشر والتوزيع الأردن

- اصطلاحاً: تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في النظر إلى عملية التمكين كفلسفة إدارية حديثة نسبياً، فقد نظر إليها بوصفها مدخلاً لتصميم العمل يركز على التعاون والمشاركة.¹
 - نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التمكين هو أساس لتنظيم الوظائف والإجراءات لتحقيق تلاؤم بين العاملين وأعمالهم وتحسين ظروف العمل وذلك بالتركيز على التعاون وإشراك العاملين في ذلك.
 - **كفاءة العاملين:** يشير هذا البعد إلى الدرجة التي يمكن فيها للعامل بأن يؤدي أنشطة الوظيفة والمهام المطلوبة منه بمهارة وكفاءة.
 - **مشاركة العاملين:** وتعني منح العاملين أو الموظفين في المستويات الدنيا فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحمل جزء من المسؤولية في ذلك.
 - **تفويض السلطة:** منح العمال في المؤسسة الجزائرية حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة.
 - **استقلالية العمل:** ويتضمن هذا البعد المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والتقرير الذاتي للمصير أي القدرة على الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادأة.
 - **الاستقرار المهني:**
- للاستقرار المهني عدة تعريفات ويمكن أن نورد منها التالي :
- هو استقرار الموظف في الوظيفة و يبين معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي و العمل على تكريسه في المنظمة.²
- فالمنظمات تعتمد إلى حساب معدلات البقاء لأجل معرفة مدى استقرار الموظفين فيالمنظمة وهي طريقة علمية مهمة . كما يعرف كذلك أنه³.
- كما يعرف كذلك أنه: بقاء الموظف في عمله وعدم نقله إلى عمل آخر، وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى إلى فعالية أكثر ونفقات أقل.⁴
- فكلما كانت عمليات النقل قليلة كلما تمكن العامل من أداء متميز محصور في مكان عمله و العكس .

¹ _ جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 446

² حنفي، عبدالغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، ط1،:الدار الجامعية، القاهرة، 2007. ص 84

³ الشويكي، سمير. المعجم الإداري ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص41

⁴ _نفس المرجع السابق، ص 41

ويعرفه أحمد عبد الواسع على أنه¹، الواسع فالأمن و الحماية هي أهم متطلبات الاستقرار المهني حتى يشعر العامل أنه مكان آمن ما يحفز على أداء عمله بجد.

من خلال التعارف السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي للاستقرار المهني: هو استمرار بقاء العمل في منصب عمله، من بداية التوظيف و إلى غاية سن التقاعد، والظروف المصاحبة لهذا الاستقرار من شعور بالأمن والطمأنينة على مستقبله المهني.

الدراسات السابقة:

- دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصقة (2010) بعنوان: "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض وكذلك معرفة مستوى التمكين والرضا الوظيفي لأفراد العينة والتي تكونت من (440) ضابط. وتمثلت أبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,001) فأقل بين مستوى التمكين بأبعاده الأربع كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لأفراد العينة. وقد أوصت الدراسة علي العمل علي إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز علي التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل علي زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدي العاملين ويزيد من الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وتشجيع العاملين على الإبداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدموا ما لديهم.

- دراسة عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد 2013 بعنوان: "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية علي، عينة من عمال الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد". تناولت هذه الدراسة العلاقة بين متغيري البحث وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة تأثير تمكين العاملين علي تطوير ونجاح المنظمة، حيث تمثلت أداة البحث الرئيسية في الاستبيان والتي وزعت علي عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد وقد اشتمل الاستبيان علي مجموعة من المحاور التي تخص أبعاد المتغير المستقل ومنها ما يعبر عن المتغير التابع التطوير التنظيمي. وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ووجود تأثير معنوي لعملية تمكين

¹عبد الواسع، عبد الوهاب أحمد، علم إدارة الأفراد،:الرياض للنشر والتوزيع، السعودية، 1973، ص 81

العاملين علي التطوير التنظيمي في الشركة المدروسة، كما أظهرت الدراسة تخوف بعض المدراء من فقدانهم السلطة ومناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض الموظفين ببعض الصلاحيات. ومن بين أهم ما أوصت به هذه الدراسة اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا، وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة، إلى جانب ذلك ضرورة الدقة في اختيارا لعاملين الممنوح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام عملهم.

- دراسة أبو بكر بوسالم (2013/2012) بعنوان: "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة ميدانية بشركة سونطراك البترولية الجزائرية. حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية لشركة سونطراك البترولية وقد تحدت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل وتطوير العمل) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان الذي وزع علي عينة بلغ عدد أفرادها (375) مفردة وتم استخدام الرزمة الإحصائية (spss) للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبيان . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوي إدراك العاملين في شركة سونطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي
- أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك البترولية.
- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي تحمل المسؤوليات الفصل التمهيدي.....
- دراسة بن منصور رفيقة، 2014: جاءت دراسة الباحثة بن منصور رفيقة في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل من جامعة الحاج لخضر - باتنة - وتحت إشراف الدكتورة "سليمانى الكاملة" حيث عنونت الدراسة ب-الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص - وقد تم إجراء الدراسة بمؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بولاية سطيف. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، وتقصي العوامل التنظيمية، المادية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر في هذين المتغيرين و محاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات .

وقد جاء التساؤل الرئيسي على النحو التالي: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسات القطاع الخاص؟ وتم النزول إلى الميدان بمجموعة من الافتراضات كانت كالتالي: الفرضية الرئيسية: أن للاستقرار دور فعال في أداء العاملين في القطاع الخاص. أما الفرضيات الفرعية فكانت:

1. يساهم التدرج المهني الصاعد في خفض من ظاهرة دوران العمل .
 2. الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال .
 3. العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال .
 4. تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي .
- أجريت الدراسة على عينة مكونة من 53 عامل من مجتمع كلي يقدر بـ 265 عامل في المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على الوصف و تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة و المقابلة و الاستمارة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي، كما أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل في المؤسسة نظرا لعدم حصولهم على الإشبعات الكافية وأن أداء العمال خالي من الفعالية في التميز بسبب سياسة الإكراه و أسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل

- التعليق على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أن أغلبها متوافقة في أهميتها، وأهدافها، ومنهجها ، وأدواتها وفيما يلي عرض لذلك :
- من حيث الأهمية :اهتمت الدراسة التي عرضت في مجال التمكين الإداري بالتعرف علي مفهوم التمكين وأهدافه وأسباب تبني سياسته كما ورد في دراسة أبو بكر بوسالم (2013/2012) وكذا تحديد مستويات التمكين الإداري كما ورد في دراسة مُجَدَّ بن إبراهيم مُجَدَّ الأصبقة (2010). كما اهتمت الدراسة التي عرضت في مجال الاستقرار المهني بتوفير معلومات عن الاستقرار المهني، وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص .

- من حيث النتائج: توصلت الدراسات التي عرضت في مجال التمكين الإداري أن التمكين يزيد من دافعية العمال للإنجاز ويشجعهم على الإبداع والمبادرة ويزيد من رضاهم الوظيفي ويحقق للمنظمة الميزة التنافسية المستدامة ، كما ورد في دراسة مُجَّد بن إبراهيم مُجَّد الاصقة (2010) وأبو بكر بوسالم (2013/2012)
- من حيث المتغيرات: على حد علم الطالب لم أجد دراسة تجمع بين التمكين الإداري والاستقرار المهني وإنما وجدت دراسات جمعت بين التمكين الإداري والرضا كدراسة مُجَّد بن إبراهيم مُجَّد الاصقة (2010).
- من حيث المنهج والعينة والأداة اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كل من المنهج وأداة الدراسة واختلفت في طريقة اختيار العينة . كان النهج هو المنهج الوصفي التحليلي ، والأداة هي الاستبيان، أما بالنسبة للعينة ففي أغلب الدراسات السابقة تم اختيارها بطريقة عشوائية أما في الدراسة الحالية فتم اختيارها بطريقة قصديه.

تمهيد:

يعدّ موضوع التمكين من المواضيع المهمة التي غزت الساحة الإدارية وأثارت الجدل حول مفهومه وماهيته، فالتمكين مفهوم إنساني كثير الأبعاد ومتعدد الاستعمالات، لا يقتصر تداوله على الفكر الإداري فقط بل يتعداه إلى تخصصات وحقول معرفية أخرى، الأمر الذي يحتم تحليل مفهومه كمصطلح عام قبل الخوض في تفصيلاته ومحتوياته كمفهوم إداري معاصر .

وتتجسد أهمية التمكين في بناء جسور من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومشاركتهم في عملية صنع القرارات وتحفيزهم والحد من وطأة الحدود الإدارية والتنظيمية بينهم وبين الإدارة . وقد حظي مفهوم التمكين باهتمام الباحثين والمختصين في العلوم الإدارية، وكان وراء ذلك أسباب ودوافع عديدة من أهمها أن الدراسات والأبحاث التي تناولت القيادة و المهارات الإدارية، والسلطة، والرقابة، وفرق العمل وغيره...، أكدت على ضرورة تمكين المرؤوسين كونهم من المقومات الرئيسة للفاعلية التنظيمية، وأن أنماط السلطة والفاعلية التنظيمية تنمو من خلال مشاركة الإدارة للسلطة والرقابة مع المرؤوسين، أضف إلى ذلك أن التمكين يحتل أهمية خاصة في تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين وبالتالي انعكاسه على أدائهم العام. و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تعريف التمكين الإداري مع توضيح أهميته، و أهم أبعاده، و نذكر أيضا النظريات المفسرة له.

المبحث الأول: مفهوم التمكين الإداري

المطلب الأول: تعريف و نشأة التمكين الإداري

1. تعريف التمكين الإداري:

- تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز و وردت كلمة مَكَّنَ (مَكَّنَهُ) بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين، ويقال "استمكن" الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى مثقفا بالعلم أو بالمهنة.¹
- التمكين على صيغة المصدر يحمل معنى التوكيد فهو مصدر الفعل المضعف (مَكَّنَ)، ولذا يجوز القول أن التمكين يمتد بظله نحو معنى الاستقرار المؤكد الراسخ، و يحمل في طياته معنى التوكيد.
- أما اصطلاحا فقد لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة و عليه أعطي له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل، من بينها نذكر ما يلي:
- التمكين الإداري هو "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، و توسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم"²
- التمكين هو "إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".³
- لقد وردت كلمة التمكين في نص القرآن الكريم، ولم يحدد لها اصطلاحا خاصا، بل استعملها في المعاني التي ذكرتها معاجم اللغة وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة يتبين لنا أن القرآن استعمل الكلمة في خمسة معان وهي كالآتي:

¹ - أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، ط3، لبنان: دار إحياء التراث العربي، 1995، ص412

² - الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص136

³ - عبد الوهاب علي محمد: إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد و العشرين، وايد سيفرس للاستشارات، القاهرة، 1997، ص

- التمكين للدين: أي القدرة على مزاولة شعائره في امن و إظهارها دون منازع. قال تعالى: «وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَ لِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ¹».
- التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال جل ذكره في شأن ذي القرنين: « إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَ آتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا²».
- التمكين بمعنى المنزلة عند الملك: قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام: « وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَ لَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ³» أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق فقد أطلقت يد يوسف عليه السلام على خزائن الأرض فأدارها وسيرها وتصرف فيها بما هداه الله وأدار الأزمات التي مرت بالدولة آنذاك بجدارة وهذا ما يصب فيما وصفه علماء الإدارة بالموازنة و الملائمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال.
- من المعروف أن ألتون مايو رائد نظرية العلاقات الإنسانية والذي يعتبر الأب الروحي لها ولقد وضع نظريته من خلال خبراته و دراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة وقد قام مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد سلسلة دراسات هوتورن وقد كان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية كالإضاءة وفترات الراحة، وظروف العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العاملين⁴.
- كما أكد العديد من الباحثين أن دراسات ألتون مايو كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين⁵.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية ما يلي⁶:
- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.

¹ - سورة النور، الآية (54).

² - سورة الكهف، الآية (83).

³ - سورة يوسف، الآية (75).

⁴ - الحسيمات ختام، عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ط1 عمان :دائرة المكتبة الوطنية، 2009، ص 43.

⁵ - جلاب، داهش، الحسني، إحسان، كاظم، كمال، إدارة التمكين والإدماج، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، 2013، ص 17.

⁶ - الحسيمات ختام، نفس المرجع السابق، ص 43 - 44.

- أن تحفيز العامل و زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا لا يقتصر على النواحي المادية بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.
- أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة في زيادة الإنتاجية.
- هناك علاقة ايجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي و إنتاجية العامل فالقيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة.
- يحتاج مدير المؤسسة إلى مهارات سلوكية وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية و الإدارية.
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب إشعار العامل بأهميته ومعاملته معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة
- أن التمكين يعنى بعملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم، وبما أن الأدبيات تزخر بالعديد من التعاريف و المنظورات التي تطل عليه، فهناك من نظر إليه على أنه فلسفة إدارية في حين نظر إليه البعض الآخر على أنه إيديولوجية أو إستراتيجية إدارية، و آخرون اعتبروا التمكين ممارسة ثقافية تشجع على منح العاملين الاستقلالية و حرية التصرف ..و فيما يلي أهم الاتجاهات الفكرية للتمكين الإداري:
- التمكين بوصفه فلسفة إدارية¹: لكل منظمة فلسفة تظهر من خلال قيمها وقناعاتها ومواقفها، حيث ينبثق عن هذه الفلسفة مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها، فيشار لفلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضائها يحكم كيفية تفاعلهم وعملهم مع بعض لتحقيق غايات المؤسسة، حيث أن المؤسسات تعتمد فلسفتين لضمان النجاح المنظمي، الأولى هي فلسفة المحافظة على الموارد والثانية هي فلسفة التكامل بين الموارد.

فالفلسفة الأولى تسعى من خلالها المؤسسة إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتحديد خياراتهم في التصرف، أو عن طريق ممارسة الرقابة المكثفة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم، من خلال ضوابط ونظم

¹ - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الحفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2014، ص 47

إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة. وهذه الفلسفة تعتمد على التحديد المسبق للمهام المستقبلية، و القرارات المنظمة، و كيفية تخصيص الموارد و التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة.

أما في الفلسفة الثانية والتي تقوم على أساس تكامل الموارد لضمان النجاح فتكثّر على النتائج المطلوبة من العاملين، ومنحهم حرية اختيار طريقة العمل لتحقيقها دون التركيز على تتبع وترصد الأفعال والأخطاء، فالأخطاء وفقا لهذه الفلسفة تعد بمثابة دروس للتعلم واكتساب معارف جديدة لتغيير السلوك وتوجيهه ضمن الآفاق الصحيحة، إذ أن الخطأ يعد فرصة للابتكار والإبداع.

وبما أن التمكين كمفهوم يقوم أساسا على حرية العاملين ومنحهم دورا أكبر وفرصا أكثر، فإنه لا يمكن أن يكون وينمو في ظل الفلسفة الأولى التي تحكم فيها الإدارة بالسيطرة و الرقابة، لذا على المؤسسات المتجهة نحو التمكين تبني الفلسفة الثانية التي تقوم أساسا على منح الفرصة للعاملين، والمحاسبة على أساس النتائج وتقبل فكرة الأخطاء باعتبارها فرصا للنمو والتعلم .

- التمكين بوصفه إيديولوجية إدارية¹: تمثل الإيديولوجية الإدارية مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يتحكمون في السلطة وبالأخص في المؤسسات الاقتصادية. وهذه الإيديولوجية التي يضعها الموظفون الفاعلون في المؤسسة يتوقع أن تغيير و تكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل، كما أنها تلعب دورا كبيرا في تغيير واقع المنظمة تنظيميا و إداريا باتجاه تبني قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل. والملاحظ أن التغيرات البيئية وخاصة ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة في بيئة الأعمال، حيث أبرزت الحاجة إلى ضرورة الاعتماد أكثر على الموارد البشرية، لذا كان من الضروري البحث عن إيديولوجيات إدارية جديدة لتحقيق النجاح الإداري، وعلى هذا الأساس، ترى الدراسات أن التمكين هو أبرز هذه الإيديولوجيات التي اعتمدتها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي للأفراد مكانة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، وتكمن أهم الأسباب الداعية إلى تبنيه حاجة المؤسسات للتغيير من أجل مواجهة المنافسة والضغوط البيئية الخارجية، إذ أصبح التمكين من أهم تحديات المؤسسات وبالأخص تأهيل العاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية .

¹ - بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010 ، ص20

- التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية¹: يوصف التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم بما فيهم المديرين لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة و خبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها. وتتمثل فقرات هذه الإستراتيجية بما يلي:
 - تحديد رؤية المؤسسة ونقلها إلى الواقع.
 - وضع الأولويات.
 - تطوير علاقات قوية مع الموظفين.
 - توسيع شبكة الأعمال: ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع الموظفين في نشاطات المنظمة.
 - الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية و إقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.
 - وهناك ثلاثة مفاهيم رئيسية في إستراتيجية التمكين وهي خطة إستراتيجية سنوية، تقييمات إدارية سنوية، التدريب والتطوير .
- التمكين بوصفه عملية²: هناك من يرى أن التمكين عبارة عن عملية منظمة تبدأ بمدخلات متعددة تجري عليها عمليات تحييص و تدقيق وتطوير، بهدف الخروج بمخرجات متميزة، فالتمكين وفق هذا المنطلق هو مشاركة بين العاملين والإدارة في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، المعلومات والمعارف التي تعين العاملين على أداء عملهم بالشكل الصحيح، المكافآت والحوافز التي تحدد على أساس أداء المنظمة، والاشتراك في اتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء و اتجاه المنظمة .
- التمكين بوصفه ممارسة ثقافية³: يعد التمكين ممارسة ثقافة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك. فهذه الممارسة الثقافية تعد جزء من الثقافة التنظيمية، والمنظمات المتميزة و الناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية من القيم والمعايير و الممارسات المشتركة لأنها تؤدي إلى تميز الأداء .

¹ - زكريا مطلق الدويري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، صص 70 - 71

² - علي البلوشي، ص 13

³ - رامي جمال اندراوس، درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 51

- التمكين بوصفه حالة ذهنية ونفسية¹: تشير العديد من الأبحاث والدراسات إلى التمكين باعتباره حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى أن تتبنى من طرف الفرد... و لا يمكن فرضها عليه أو إيجادها بين ليلة وضحاها، فهناك بعض العوامل المساعدة على إيجاد الحالة الذهنية للتمكين وهي الشعور بالسيطرة و التحكم في مجريات الأمور في العمل، الوعي و الإحساس بإطار العمل المتكامل، المساءلة و المسؤولية عن نتائج الأعمال التي يقوم بها، فالتمكين هنا يمثل إطلاق حرية الموظف و إعطائه صلاحية أكبر في مجال عمله و منحه حرية إبداء الرأي والمشاركة في أمور سياق الوظيفة .
- التمكين بوصفه حالة تنظيمية²: يوصف التمكين بأنه الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في المستوى التنفيذي لحل مشكلات العمل التي تواجههم من خلال تفويض الصلاحيات و منح السلطات الواسعة لهم، فهو تهيئة للظروف التي يمارسون من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة و الإصرار على أداء مهام ذات معنى .
- التمكين بوصفه حالة نقل ومشاركة للقوة³: هناك من يعتبر التمكين نقلاً للمسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ومنحهم ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل و صنع القرارات والمشاركة في اتخاذها، لتجعل منهم أفراداً قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية .
- إلا أن المفهوم الأكثر عمقا عن التمكين والذي يرتبط بمفهوم القوة وهو يؤثر على عاملين أساسيين هما⁴:
إمكانية تغيير هيكل القوة: أي قابليته للتداول وغير متجذر في الأشخاص و المراكز.
إمكانية توسيع نطاق القوة: حيث لا تأتي زيادة قوة طرف على حساب طرف آخر، أي لا تكون العملية صفرية أي انتقال القوة من الرئيس إلى المرؤوس لا يعني تخليه عنها و إنما يعني مشاركتها مع المرؤوس و توسيع لهذه القوة.
- من خلال كل ما سبق يتبين للقارئ عدم اتفاق الباحثين حول مفهوم واحد للتمكين و هذا يعود في الحقيقة إلى كون كل باحث ينظر من زاويته الخاصة... وعموما الاختلاف في تقديم مفهوم موحد عن التمكين أمر

¹ - حنان الأحمد، إيمان أبو خضير، دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية، دورية الإدارة العامة، مجلد 49 ، العدد- 4 عدد خاص -، نوفمبر 2005 ، ص 521 بتصرف

² - أحمد إسماعيل المعاني ، ص 18 بتصرف

³ - مها الفرمان، اثر تمكين العاملين على ممارسة الابداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة اليرموك، الاردن، 2010، ص 21.

⁴ - اسد ايهم، التمكين الاقتصادي كمدخل للتمكين الاجتماعي، ورقة عمل قدمت في الندوة العلمية، حمص، سوريا، 2008، ص 06.

مألوف في الأدبيات الإدارية مادامت التعاريف المقدمة له لم تصل إلى حد الافتراق أو التضاد فيم بينها، لذلك يمكن استنتاج النقاط التالية:

- التمكين بناء متعدد الجوانب و سياق متكامل الأبعاد.
- التمكين سلوك ورد فعل ايجابي يظهره المدير والموظف على حد سواء، حيث يتضمن منح القوة من طرف المدير وقبولها و استغلالها من طرف الموظف.
- ينجم عن تطبيق التمكين مجموعة من العلاقات المتفاعلة و الالتزامات المبنية على المشاركة والثقة المتبادلة.
- تطبيق التمكين والاستفادة من مزاياه يتطلب العديد من المتطلبات السابقة و المبادرات الفردية والجماعية، وهي من طرف المدير (الثقة، التحفيز، الاعتراف بالإنجاز والسماح بمخاطرة و التجربة و الخطأ...)
- أما بالنسبة للموظف فهي (امتلاك المقدرة الدافعية نحو الإنجاز...).
- التمكين يبدأ من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى، فهو يبدأ في جميع الاتجاهات وفي آن واحد.
- التمكين يضمن تعزيز الفاعلية الذاتية ويرسخ بين الأفراد مبادئ المشاركة.
- التمكين يقوم على زرع فكرة أن الموظفين باختلاف مستوياتهم التنظيمية هم الشركاء المعنيون بتحقيق أهداف المنظمة و استمراريتها.
- التمكين ثلاثي الأبعاد فهو يشمل على مبادرات شخصية و فردية (التمكين النفسي) و مقومات مؤسسية و تنظيمية (التمكين الهيكلي)، وكذا عوامل وسلوكات قيادية (التمكين القيادي).. و إذا ما تضافرت هذه العناصر حدث التمكين الحقيقي.

2. نشأة مصطلح التمكين:

اشتقت كلمة التمكين من كلمة القوة، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من برز نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فرينس ورافين" اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكبار، وقوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وحاول "جون ديوي" في هذا الإطار في كتابه "الديمقراطية والتربية" أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل.

وقال "ديوي" أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال. ولهذا جاءت كلمة القوة *Power* من كلمة *Potter* باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً *To be Able* أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما *To have the ability to do*. واشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات.

وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي، وتحسين القدرات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.¹

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التمكين الإداري

1. أهمية التمكين الإداري : حيث تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية² :

- يؤدي إلى تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة، سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.
- بالإضافة إلى أنه يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يساهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.

¹ - راوية حسين، إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط3، دار ابن حزم، بيروت، 2011، ص 90

² - مطلق الدوري زكريا، و علي صالح احمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، الأردن 2008، ص 29.

- كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه عمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه جعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة و يشعر العاملين بالمسؤولية و حس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم و يزيد الصلة بينهم¹.

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغير في عالم المؤسسات اليوم فهو يعد عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية القدرة على الأداء داخل المؤسسة .و التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسة غاية في المرونة و القدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسين و تلبية طلبات الزبائن و المحافظة على حصتها السوقية و توسيعها . حيث يكسب التمكين بنفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية و حس عال بالملكية و رضا عن الانجاز كما أنه يمنح الفرد سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم و يزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق و أن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة .و إذا ما نظرنا إلى التمكين من خلال العاملين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر استثمار مهم في المؤسسة فإن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لكونه يسهم في تطوير قابلية العاملين و زيادة رضاهم و تمسكهم بالمؤسسة، إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.²

2. أهداف التمكين الإداري:

"يعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع،أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها،ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بخوافز خارجية،واستبدالها بخوافز

¹ - هدى بنت عمر بن عبد الله باقيص، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 18

² - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، " إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 30

داخلية، تنبع من ذات الأفراد الموظفين وقد يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل ويقصد بها توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة¹ و قد وصف لاوسون أهداف التمكين الإداري كما يلي:

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، والاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة، وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو و تحسين الجودة والإنتاجية.
- كما يهدف التمكين إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق و إيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، ويساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال إضافة إلى ذلك، فهو يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من طرف رؤسائهم.²

¹ - توفيق كرمية، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007 - 2008، ص 76.

² - عمر جهاد عبد الرحيم مُجَدِي، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2016، ص 15.

المبحث الثاني: نظريات و أبعاد و مقومات التمكين الإداري

المطلب أول: نظريات التمكين الإداري

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري، بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل، ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله، وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية المشاركة، الحرية، تقدير الفرد واحترامه، ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

1. دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

2. نظرية الحاجات لماسلو: حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

3. نظرية X و Y لدوجلاس ماكيجور: حيث افترضت أن المديرين نوعان X و Y حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط. أما Y يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي تخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم¹.

4. الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس: حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

5. نظرية النظم: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

¹ - عبد العالي دبله، وفاء العمري، الية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2012، ص 05.

6. النظرية الظرفية: التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.

7. الجودة الشاملة: التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي على عمل الفريق.¹

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري

تتمثل أبعاد التمكين الإداري في الآتي:

1. تفويض السلطة: تعرف عملية تفويض السلطة على أنها "المشاركة في السلطة، حيث يقوم الرئيس من خلالها بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين وأعضاء الفريق ولكن بدون نقل المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه². إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

2. التحفيز: يقصد بالتحفيز تشجيع واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة، أو هو أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على كفاءة إنتاجاتهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.³

¹ - خالد الهبي، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 84

² - جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12، العدد 1، السنة 2012، ص 64

³ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 235

كما يعرف على أنه: " مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات ¹ " فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب، وتكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية ² :

- يساهم التحفيز في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم.
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية.
- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

3. التدريب: التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي : المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية ³ . ويعرفه أندري موليزي على أنه " : عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يخوله الاضطلاع بوظيفة معينة وانجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة العمل ⁴ . " كما أن للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و إستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير، وتمثل أهمية التدريب في ⁵ :

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان، الأردن: دار المسيرة، 2007، ص 169

² - محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف - عمان، الأردن: دار وائل، 2008، ص 176

³ - يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري. الرياض: دار عالم الكتب، 1996، ص 10

⁴ - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية. الإسكندرية: مكتب العرب الحديث، 1988، ص 252

⁵ - فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 1990، ص 135 - 136.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
 - يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
 - يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
 - يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.
 - تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
 - فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.
 - تحديد و إثراء المعلومات.
 - يساعد في فعالية الاتصالات و الاستشارات الداخلية
 - يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و إتباعهم لدورهم فيها
 - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
 - تطوي الدافعية للأداء.
 - يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد
 - تطوي أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
 - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة
 - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين
 - ويتم التدريب من خلال المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات، والمحاكاة، تمثيل أدوار... الخ.
4. فريق العمل: تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي.

ويعرف فريق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، أو هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك¹". وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة.

المطلب الثالث: أساليب التمكين الإداري

هناك عدة طرق اقترحها Davis للتمكين الإداري، وهي²:

- **التمكين من خلال المسؤوليات:** على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة، وهنا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بالمديرين فقط، بل يجب أن يشعر المدير أن أي عمل من شأنه خدمة المنظمة هو من مسؤولياته، فيسعى التمكين إلى الغرس لدى المدير أن مسؤولياته تكمن في سير العمليات المنظمة كلها، وليس فقط تتجمد مسؤولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة.
- **التمكين من خلال الصلاحيات:** يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل، وعلى ذلك يجب تمكين المدير بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها الأنظمة، لأن المفهوم الحديث لتمكين المدير يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المنظمي، والقدرة على اتخاذ القرارات القيادية الحاسمة، وهو حري بهذا التمكين، لا لكونه قائداً محورياً يقف على رأس الهرم الإداري فحسب، بل لكونه قائداً إدارياً يتوقع منه تنمية المؤسسة.
- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى، حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي.

¹ - المحاضرة لمحّد عبد الرحيم، "أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص 32

² - محمّد فالح الجهني، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات و مزالق، مجلة المعرفة، العدد 192، المملكة العربية السعودية، 2011، ص ص 52 - 53.

- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له، ولعل هنا تكمن الإشارة إلى أمر في غاية الأهمية يجب الانتباه إليه و مراعاته؛ ألا وهو ضرورة تطبيق التدريب على المنتسب الجديد والقديم في المنظمة، فبينما يتركز التدريب على المنتسب الجديد في المنظمة؛ يبقى المنتسب القديم خارج هذه النظرية، وهذا من شأنه أن يؤدي بنتائج غير إيجابية، فالتدريب عامل مهم من عوامل التمكين.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها.
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازاته وتوجهاته نحو العمل والتمكين، وتمكين المدير يكمن من خلال تكريم إدارة المنظمة له وشكره على ما يقدم في مجال عمله الإداري، وهنا يجب متابعة عمل المدير باستمرار، والإشارة إلى المبتكرين والمجدين من الموظفين في المنظمة، وشكرهم على ذلك، لأنه من شأنه النهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة، وزرع روح المنافسة لزملائهم من جهة أخرى.
- التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضا يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاح عملية التمكين.
- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل، والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الموظفين في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة، فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون إلى صفهم حتى يحظى بثقتهم تلك الثقة التي تبني وتكتسب مع الوقت وعبر المواقف.

- التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.
- أما عن الاساليب التي اقترحها Lashley فهي كالآتي:¹
- التمكين من خلال المشاركة: وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.
- التمكين من خلال الاندماج: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.
- التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة، أي إن محاولة تحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.
- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: لأن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبة زيادة الاستثمار في عملية التدريب.
- و من خلال ما سبق يمكن القول أن التمكين الإداري من أهم ضمانات وحيوية و استمرار أي مؤسسة ف تطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الفوائد والمزايا، والعديد من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2005، ص 09.

المبحث الثالث: بيئة التمكين الإداري و معوقاته

المطلب الأول: بيئة التمكين الإداري

يأخذنا الحديث في بيئة التمكين مباشرة إلى ثقافة المنظمة والقيادة، لما لهما من دور أساسي في تطبيق التمكين، حيث تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس و إدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً، بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه¹.

و يرى **Honold** أن مستوى التمكين سيتفاوت من مؤسسة إلى أخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المؤسسة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، وذلك حيث ما لم تكن ثقافة المؤسسة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، التكنولوجيا)، وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطر.

وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير، ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، الثقة، أخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً بالمؤسسة، كما أن مبادرات التغيير يرجع لها النجاح وبشكل أكبر عندما تتغير المؤسسة لخلق الظروف المناسبة للتمكين، وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد و كذلك الممارسات الحالية للتنظيم².

¹ - المعاني أحمد وعريفات أحمد، القضايا الإدارية المعاصرة. ط1، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص 18.

² - سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في 29 نوفمبر 2004، الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، ص 27

المطلب الثاني: مراحل تطبيق التمكين الإداري

يمكن تطبيق التمكين الإداري في المراحل التالية:¹

المرحلة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

أول مرحلة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، مثلاً هل السبب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، ويجب شرح ذلك للمرؤوسين للحد من الغموض.

المرحلة الثانية: التغيير من سلوك المديرين.

إن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات في عمله وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عن منصب عمله وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

المرحلة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

المرحلة الرابعة: تكوين فرق العمل.

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل.

المرحلة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

لكي يتمكن المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للشركة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح الشركة.

¹ - مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2008، ص ص 143-146.

المرحلة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.

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

المرحلة السابعة: توفير التدريب.

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري و الفني للعاملين.

المرحلة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات.

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

الخطوة التاسعة: وضع برنامج المكافآت والتقدير.

لكي يكتب الجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف الشركة، يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعمال النتائج.

يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فبالناتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة .

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين الإداري:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولا والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج

المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد يحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي¹:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- كما يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي²:
- التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف.
- الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتفوقة.
- تبني مفهوم القيادة التحويلية.
- توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.
- بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 39 - 40.

² - أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص 30 - 31.

- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللصيقة و إحلال محلها الرقابة الضمنية.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تمكن من معرفة أن التمكين يمثل عمليات بواسطتها يمكن الأفراد العاملين، ويساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق التأثير في جوانب المنظمة المختلفة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات، وتحميلهم المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات، والثقة في صنع القرار، والقيام بأعمالهم باستقلالية.

كما أن على المنظمات أن تضع خططها الإستراتيجية على ضوء من فكرة التمكين، واستهداف هذه القضية حتى تصل المجتمعات الإسلامية إلى التمكين الحضاري، الذي يعيد للأمة قوتها وريادتها من جديد، إن نجاح برامج التمكين تطلب بالدرجة الأولى الاقتناع المنظمة والإدارة بفلسفة التمكين و التزامها بتطبيق هذه الفلسفة و دعمها، و على عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم و أفعالهم و الحرية في اتخاذ القرارات الهامة، و إشراك الموظف أو العامل و تمكينه يعتبر التزاما طويل المدى و طريقة جديدة في تسيير العمل و تغييرا أساسيا في السياسات و الاستراتيجيات و لهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

المبحث الأول: مفهوم الاستقرار الإداري

المطلب الأول: تعريف الاستقرار الإداري

للاستقرار المهني عدة تعريفات ويمكن أن نورد منها التالي:

تعريف الأول: " للاستقرار هو ثبات العامل في عمله و عدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل و للاستقرار " ¹.

تعريف الثاني: " الاستقرار المهني هو إشعار العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمله و العمل على تحرره المعقول من الخوف ،مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات و كان إنتاجه لا يدعوا للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن و الراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه و حريته وضمان أمنه الصناعي وترقيته" ²

التعريف الثالث: " الاستقرار المهني هو استقرار الموظف في وظيفته و يتبين معدلات البقاء في العمل و تحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين فيها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي و تعمل على تكريسه" ³.

التعريف الرابع: " الاستقرار المهني هو بقاء الموظف في عمله و عدم نقله إلى عمل آخر،ويتنج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى إلى فعالية أكثر ونفقات أقل" ⁴.

التعريف الخامس: "الاستقرار المهني يعني قدرة الفرد علي التكيف السليم والتوائم مع البيئة المادية والاجتماعية والمهنية والتوافق مع نفسه ومع الآخرين، ويعتبر الاستقرار عملية مستمرة باستمرار الحياة، وعن طريقها يصبح أكثر كفاءة في علاقته مع البيئة " ⁵.

التعريف السادس: "وهو العملية الدينامية والمستمرة والتي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية، المادية والاجتماعية والحفاظة علي هذا التلاؤم" ⁶.

¹ - محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 2004، ص 34.

² - عبد الوهاب احمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الأردن، 1973، ص 81.

³ - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي- انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، 1997، ص 69.

⁴ - الشويكي سمير، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 41.

⁵ - بديع محمود مبارك القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص 47

⁶ - كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط1، 1996، بيروت، ص 165.

التعريف السابع: وهو الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي و الاستعداد لها علما وتدريباً، والدخول فيها والصلاحيّة المهنية".¹

التعريف الثامن: "الاستقرار المهني هو استقرار الفرد في دنيا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ علي هذه العوامل علي مر فترات من الزمن، وتوافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فإن استقرار الفرد مع رئيسه في العمل، ومع المشرف عليه ومع زملائه وكذلك مع استقراره مع مطالب العمل نفسه، و استقراره مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل، و استقراره مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومع مزاجه يعتبر هذا جميعاً متضمناً للاستقرار المهني".²

التعريف التاسع: "الاستقرار المهني هو إذا ما دخل الفرد العمل وتقبل ورضي عنه واستقر فيه وكدح وأجاد وترقي وتوافق اجتماعياً مع زملائه ورضي بالدخل الذي يدره العمل، فإن هذا يشعر بالسعادة وإذا ما صادفته مشكلات عمل علي حلها في حينها، وهكذا يتزايد ارتباطه بالعمل ويتحقق الاستقرار المهني، كما يجب العمل علي إتاحة جميع فرص التقدم والترقي الرأسي في العمل علي الدرجات وهذا من أهم عوامل الاستقرار المهني".³

و مما سبق يمكن تعريف الاستقرار المهني على أنه استمرار بقاء العمل في منصب عمله، من بداية التوظيف و إلى غاية سن التقاعد، و الظروف المصاحبة لهذا الاستقرار من شعور بالأمن و الطمأنينة على مستقبله المهني.

المطلب الثاني: أهمية و عوامل الاستقرار المهني

1. أهمية الاستقرار المهني:

يكتسي الاستقرار المهني أهمية كبيرة في حياة الفرد العامل من حيث أنه يمثل المتطلب الرئيسي لإبداع العامل و إكمال مهماته على الوجه الحسن، إن مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و التحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل و التعب و الإجهاد، كما أن استقرار العامل يزيد من تماسك أعضاء الجماعة، وتمتد أهمية الاستقرار المهني من العامل إلى المنظمة، إذ أن الاستقرار يحفظ للمنظمة استمرارها وتحقيق أهدافها ويساعد على الاحتفاظ باليد العاملة، ويعفيها من تكاليف الإحلال و البحث عن كفاءات بديلة.⁴

¹ - عبد الحميد مجد الشاذلي، الصحة النفسية والسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، ط2، مصر، 2003، ص 74.

² - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط6، القاهرة، 1988، ص 53.

³ - محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، ط1، الإسكندرية، 1999، ص 299.

⁴ - بن منصور رفقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014، ص 83.

فالأهمية التي يكتسبها الاستقرار المهني تكمن أساسا في الحفاظ على المورد البشري، وعلى المنظمة، إذ أن استقرار و ارتياح الفرد في عمله يعني تحقيق المنظمة لأهدافها التي إليها و لذلك نجد بعض المنظمات في الدول المتقدمة تحرص على استقرار موظفيها من جميع النواحي من أجل ضمان تحقيق أهدافها و نجاحها هي الأخرى.

2. العوامل التي تؤثر الاستقرار المهني:

الترقية: وهي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصطحبها في العادة في المرتب والدرجة وهي تعبر عن نمو وتقدم الفرد في عمله.¹ ويؤثر في الغالب على رضا الموظفين وتنطوي الترقية على تغير في التكاليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر².

وتتم الترقية على أسس علمية تنظيمية، حيث يراعي فيها أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المنظمة بالإضافة إلى كفاءته أو نجاحه في الفترة الماضية وقدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

- **النقل** : يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمال ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي، وقد يتم بمبادرة من الإدارة أو يطلب من الموظف ويترتب عليه تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعا لها والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه وقد يساعده هذا أن يكون مع مجموعة من الأفراد يستطيع أن يندمج معهم فيعملون معا يتعاون أكبر خاصة إذا كان النقل برغبة منه، ويعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد فيزيد من خبراته وينمي قدراته³.

- **القيادة و الإشراف**: لقد اهتمام الإنسان بالقيادة، لكنها أضحت ذات أهمية بالغة في قرننا الحالي والذي يشهد تطورات في شتى المجالات وتنافس حادا مع تزايد المشكلات وتعقيداتها. وتعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على أداء الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، حيث أن القيادة بصفة عامة هي المحور الرئيس بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تلعب دور أساسي في

¹ - ناصر دادي عبدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ص 65

² - فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص

³ - ناصر دادي عبدون، نفس المرجع السابق، ص 82.

- العمليات الإدارية، بحيث تمثل الرأس المفكر للمؤسسة. وللقيادة أساليب مختلفة بما تأثيرات إما إيجابية أو سلبية على أداء الأفراد المرؤوسين وتختلف شدة التأثير باختلاف حدة الأسلوب الذي يتنوع بين:
- الأسلوب القيادي الأوتوقراطي الديكتاتوري أو التسلطي الاستبدادي.
 - الأسلوب القيادي المتساهل أو المتسيب الحر.
 - الأسلوب القيادي الديمقراطي أو بالمشاركة الإنسانية التعاونية.
- طبيعة العمل والتخصص:** تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل الداخلية علما أيضا أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لابد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي ، والتخصص يقصد به الاعتماد على وظائف موصوفة جيدا ، بحيث أن لها خصائص مهنية وفنية وسلوكية محددة لها متطلبات ومؤهلات علمية مطلوبة لشاغلها، لأن طبيعة المؤسسات تحتاج إلى مهارات واختصاصات وأصناف محددة لتحقيق أهدافها، ومن متطلبات فهم بيئة العمل الداخلية التخصص في الأعمال.
- الحوافز والمكافآت:** تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت وتشجيع العمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أداء والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظما ومطبقا حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشيا مع حاجات العمال والمؤسسة.
- الحوافز هي مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمال وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية. الحوافز تنقسم إلى حوافز مادية أو معنوية، فالحوافز المادية تضم المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة، أما الحوافز المعنوية فهي تشمل المساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات كالمشاركة في الحوار، إعداد الخطط والبرامج، الترقية في المناصب¹.
- الاتصال:** يحظى الاتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلف الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي، و الاتصال في المنظمة

¹ - سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2012 م، ص 14

ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى والتنفيذية في المنظمة أو المرؤوسين¹.

وفي هذا الصدد يؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال بين مرؤوسيه ويسهل لهم الاتصال به ويمنحهم فرصة الاحتكاك به، لأن الاتصال الجيد يقوم على الحوار والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال.

- **العلاوات الدورية:** هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء على مستوى جيد أ، ممتاز وتحدد الإدارة مستويات هذا الأداء وفق معايير موضوعه مسبقا و ليس مسبقا و ليس بالضرورة أن تصرف هذه العلاوة إذا اتضح أن أداء العامل لم يرق للمستوى المطلوب سواء في إنجاز المهام الموكلة إليه أو نمط تعامله مع زملاء العمل. أما الحوافز المادية غير المباشرة هي حوافز تقدم للعاملين لتحسين ظروفهم الاجتماعية العامة، وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المادية غير المباشرة لأداء العاملين فهي تقرهم من إدارة المنظمة التي يعملون بها وتزيد من ولائهم لها وترفع من درجة رضاهم عن ظروف العمل.

- **الإضاءة:** يعد الضوء المبهر من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين، ويثير جو من الصخب، بخلاف الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل، فنظام الإضاءة الجيد يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى التزامهم وأدائهم، على عكس الإضاءة السيئة التي تؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب والإجهاد.

- **الحرارة و التهوية:** ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زدت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فدرجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل تسبب ضيقا لدى العامل و يقلل كفاءته في العمل².

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسات شباب الجامعة الإسكندرية، 1999، ص 65

² - سعد بن سعيد القحطاني، نفس المرجع السابق، ص 15.

المطلب الثالث: أهداف و محددات الاستقرار المهني

1. أهداف الاستقرار المهني:

لا بد أن الاستقرار المهني كأحد أهم العوامل التي يطلبها الأفراد العاملين في منشآتهم يهدف إلى مجموعة من النقاط وهي كالتالي:¹

- تحقيق الفرد لمكاسب مادية ومعنوية جراء استمراره وبقاءه في عمله
- توفير الجو الملائم الذي يساعد العاملين على الإبداع وعلى شحن طاقاتهم.
- تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي اتجاه المنظمة.
- إعطاء الفرصة الأوفر للعمال من أجل التفكير في مستقبلهم المهني وبناء مساهمهم الوظيفي بالشكل الذي يتلاءم وتطلعاتهم المستقبلية.

من خلال هذه النقاط يمكن القول أن المؤسسة التي تسعى إلى توفير الاستقرار المهني فإنها بطريقة ما تحاول الحفاظ على الأفراد العاملين داخلها من أجل تحصيل العوائد التي تخطط لها على المدى الطويل والقصير على اعتبار أن عامل الاستقرار هو المطلب الأول لهؤلاء وهو المحدد الأساسي لكي يخلصوا لوظائفهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

2. محددات الاستقرار المهني:

تشير محددات الاستقرار المهني إلى مجموعة العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في استقرار العامل في مكان عمله، وقد حددها فروم في النقاط التالية:²

- الإشراف.
- جماعة العمل.
- محتوى العمل.
- الأجر الذي يتقاضاه العامل.
- فرصة الترقية.
- ساعات العمل.

¹ - بن منصور، نفس المرجع السابق، ص 110.

² - الصمادي زياد محمد علي، والرواشدة فارس محمد، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية و جامعة آل بيت المفرق، العدد 03، 2009، ص 332.

فهذه النقاط التي أشار إليها فروم تمثل الجو الذي يمارس فيه العامل عمله وتمثل المعايير التي و إن توفرت توفر الاستقرار المهني و إذا غابت وغاب معها الاستقرار. إذ يؤثر الإشراف على الفرد العامل من حيث أن المشرف يكون قريبا إلى الفرد وتلقي التعليمات بشكل جيد يؤدي حتما إلى فهم التعليمات وبالتالي ضمان استقرار العمل، كما أن فرص الترقية قد تساعد الفرد على ضمان مركز قوي في المؤسسة التي يعمل بها ويصبح أكثر مسؤولية وبالتالي فإن إمكانية فقدته لمنصبه تكون ضعيفة، ويلعب الأجر دوره في جعل الفرد الذي يتقاضى أجرا كبيرا أن يبقى في عمله وأن يخلص له و إذا كان الأجر زهيدا فإنه يضطر إلى مغادرة مكان عمله متوجها إلى منصب أكثر أجرا.

المبحث الثاني: مظاهر الاستقرار و عدم الاستقرار المهني

1. مظاهر الاستقرار المهني:

- تماسك جماعة العمل : تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة¹.
- و التي يمثلها المديرون و يمكن أن توصف أو تعرف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض لكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون و التنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم و تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- الراحة النفسية و الشعور بالأمان الوظيفي: إن إحساس العامل داخل منظمته بالراحة النفسية و الأمان الوظيفي من بين المظاهر التي تعمل المؤسسة على توفيرها له من اجل كسب استقراره وحب و انتمائه للمنظمة. فشعور العامل بالاطمئنان على استمراره في العمل و على مستقبله المهني يعتبرها جسا يلاحقه طوال حياته. فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف و عليه أن يلي حاجة الأمان لكي يولد لديه شعورا بالراحة النفسية فهو محاطا بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية كالتأمين ضد العجز و الحوادث المهنية و الأمراض المهنية... الخ. عند تحقيقه هذا المتطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه و بالتالي يستمر السلوك البشري بالاستقرار ورفع الروح المعنوية بين الأفراد².
- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات : إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع أهداف الجماعة و تحديدها، وفي رسم الخطط و تنفيذها، مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي و النقد و المشاركة الفعلية و التعاون في النشاطات ، وتشير الدراسات و البحوث المختلفة إلى عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب وظيفي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع و انخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة³.

¹ - شتا السيد، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي ، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص 36.

² - الصرايرة خالد احمد ، الإحساس بالأمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم ، مجلة عربية ، جامعة مؤتة، العدد السادس ، المجلد 2 ، الأردن، 2001، ص 09

³ - إبراهيم لطفي طلعت ، علم الاجتماع التنظيمي ، دار الغرب للطباعة، القاهرة، 2001، ص 236.

مظاهر عدم الاستقرار المهني:

- التغيب : يعرف ناجي سفير التغيب على انه " : الظاهرة التي يشكّلها غياب العامل من مكان العمل في وقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه"¹ ، ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية و هو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هروبا من ضغوط العمل و الجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض ظروف العمل.
- الشكاوى و التظلمات : تظهر حالة الشكاوى و التظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل و أحيانا أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع على نفسه مثلا وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة ، بين العمال أنفسهم أو بين المشرف المباشر عليهم².
- وهي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل ،و الشكاوي و التظلمات تعتبر وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه محاولا بذلك حل المشاكل قبل انفجارها وتحويلها إلى أزمات ، فإذا تفاقم الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية و العدالة في المعاملات و العلاقات الجيدة بين زملاء العمل و الإدارة.
- الإضراب و الاحتجاج : يعد الإضراب نوع من أشكال الصرع التنظيمي وهو خرق للعادات و الأعراف و كسر للنظام وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل. ومظهر من المظاهر عدم الرضا و الاستقرار، يلجأ إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزاعات مع الإدارة ،و الإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية . و يعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات ،وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية ولفترة طويلة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الأمن و تماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية و المعنوية للعمال ليكونوا أكثر استقرار و رضا في مكان عملهم .

¹ - سفير ناجي ، محاولات في التحليل الاجتماعي ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 151.

² - بن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، ماجستير علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1995، ص 54

المطلب الثالث: علاج مشكلات عدم الاستقرار المهني

- إتباع الطرق العلمية في الاختيار والتوجيه والتدريب :إن عملية اختيار العمال وتوجيههم وتدريبهم قد تحسنت كثيرا عن ذي قبل، ويرجع ذلك إلى تقدم علم النفس الصناعي وانتهاجه الأسلوب العلمي لتحليل الأفراد وتحليل الأعمال، وما من شك لأنه إذا اتبعنا الطرق العلمية لاختيار العمال لأداء الأعمال التي تناسب وقدراتهم سوف نحني الكثير من ثمار توافق هؤلاء العمال في أداء أعمالهم، كما أن التوجيه التدريب قد أصبح له طرقه و نظرياته ووسائله والتي تتواءم مع التطور التكنولوجي للآلات المستخدمة في العمل، ولاشك أنه بإتباع الطرق العلمية في التعامل في مثل هذه الأمور يسهم بقدر كبير في توافق العامل في عمله.

- الإرشاد النفسي و الاجتماعي :يساعد الإرشاد النفسي العامل عن طريق تشجيعه للتعبير عن انفعالاته لاستخراج المشاعر السلبية كالعداء والغضب والمؤثرات والدوافع ، والعدوانية، إذ أن العامل يتردد في التعبير عن مشاعره لزملائه أو مشرفه وينتج عن ذلك قمع هذه المشاعر وتراكمها وخطورتها بعد ذلك في الظهور بصورة سيئة تضر العمل والعامل، وينتج عن تعبير العامل عن هذه المشاعر والانفعالات بعض الراحة والخلص من القلق، ويستطيع مواجهة المشكلات بحدوء واتزان أكثر.

- الخدمات الاستشارية :قد يحتاج العامل إلى خدمات مختلفة، فإذا لم يستطع الحصول عليها فإنها تكون سببا في شعوره بالقلق وسوء التكيف مع بيئته، وهذه الخدمات تحتاج إلى خبرة أشخاص يتخصصون في النواحي الطبية والتربوية وغيرها.

- توفير بيئة مناسبة للعمل :بالإضافة إلى ما تقدم فانه علي إدارة المصنع أن توفر بيئة العمل المناسبة للعامل لتأدية عمله في أحسن وجه مثل تزويده بالأدوات والمواد المناسبة التي تساد علي الإنتاج بكفاية وبحد أدني من المجهود، و التي تساعد علي إشباع حاجاته المختلفة بالإضافة إلي توفير الظروف الفيزيكية المناسبة للعمل من حيث الإضاءة والتهوية والضوضاء... الخ¹.

إن الاهتمام بالأنشطة والخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وبرامج الرحلات والحفلات، والمصايف وخدمات الإسكان وتكريم العاملين الممتازين والاحتفال بهم، وكذا إنشاء النوادي الخاصة للعمال بهذه المصانع لمزاولة كافة الأنشطة في أوقات فراغهم وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومعاملة العمال في المناسبات

¹ - كامل محمد عويضة، نفس المرجع السابق، ص 17.

والاهتمام بهم، وطرق الإدارة الديمقراطية وغيرها يضمني مناخ عمل مناسب ويسهم أيضا في حل مشكلات عدم الاستقرار المهني .

المبحث الثالث: اثر التمكين الإداري على الاستقرار المهني

المطلب الأول: أثر الاتصال و الحوار على الاستقرار المهني

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي لا يمكن لهذه الأخيرة أن تكتمل بدونها ، فأى قصور في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء العاملين في المؤسسة .ويقصد بفعالية الاتصال قدرته على تحقيق أهدافه بمعنى إحداث التأثير المطلوب والهدف من الاتصال في إطار أهداف المنظمة ، حيث تعتمد العملية الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات ، وهذا لا يتم إلا بالاتصال الفعال.

كما تحرص الإدارة الحديثة الاتصال الفعال بالعاملين معها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد والإعلام لكي تقيم معهم جسرا من المعرفة والثقة المتبادلة و يتخذ هذا الاتصال صور عديدة منها:

- حفز العاملين على العمل الجيد.
- تعو يدهم على تحمل المسؤولية.
- إيقاظ روح المشاركة بالمؤسسة عن طريق منحهم فرص اتخاذ قرارات والرقابة على نتائج الأعمال¹.
- ومن ملاحظتنا لهذه الصور سنجد بعض العوامل المشتركة نذكر منها :
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين .
- زيادة مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال .
- تطوير أساليب الحصول على المعلومات ونظم حفظها .
- تنقية العاملين من الاتجاهات السالبة و العقد .
- تقويم نتائج الاتصال.²

إذن الاتصال الفعال بمثابة دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي يلعبه في تدعيم العلاقات و تعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف وفي هذا المعنى فان الاتصال الفعال يعتبر جوهر القيادة أداة التأثير في الآخرين³.

¹ - علي حسن الشهري ، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ، رسالة ماجستير ، ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، 2005 ، ص51

² - نفس المرجع السابق، ص 52.

³ - ثابت عبد الرحمن إدريس ، إدارة الأعمال ، نظريات ونماذج تطبيقات ، الإسكندرية ، مصر، 2005، ص 508

للمدير القائد دور مهم و فعال و مؤثر في الأفراد العاملين بالمؤسسة، و بالتالي للقيام بهذا الدور يجب علي القائد أن يتبع مجموعة من الأساليب الفعالة و الاستعانة بالوسائل الضرورية في عملية الاتصال مع الأفراد في مختلف أقسام و مصالح المؤسسة . حيث يمكن أن يتم ذلك عن طريق المراسلات الداخلية أو من خلال اللقاءات الثنائية، أو الاتصال من خلال عقد الاجتماعات الدورية،... الخ. في هذا الصدد، ينبغي أن تكون أركان الاتصال كاملة لضمان نجاح عملية الاتصال و فاعليتها . و من أهم هذه الأركان يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة، و لها علاقة بكل من المرسل و المرسل إليه . كما يجب أن يكون الاتصال في اتجاهين، مع الأخذ في الاعتبار أهمية رد الفعل لكل من المرسل والمستقبل للرسالة . كما ينبغي أن تكون هناك فائدة من هذا الاتصال و نتائج ممكنة التحقيق، و إلا سيكون الاتصال دون جدوى ولم يحقق الهدف منه.

فإذا كان الاتصال بهدف اتخاذ قرار معين يجب على كل من المرسل و المرسل إليه أن يناقشوا مضمون القرار و الهدف منه، بأسلوب ضمان المكسب لكل من الطرفين . وذلك لأن خسارة طرف على حساب مكسب الآخر لا يحقق الاتصال الناجح، ويؤثر علي فاعلية أي محاولة أخرى للاتصال بين الطرفين في المستقبل . و لكي يتم الاتصال بنجاح يجب علي المرسل أن يفهم أولاً ما هو المطلوب أدائه، وبناء علي ذلك يقوم بإرسال رسالته لضمان صحتها ووضوحها وتحقيق الهدف منها . كما يجب أن يكون هناك إيجابية في عملية الاتصال و أسلوب بناء في إدارة الحوار بين مختلف الأطراف لضمان فاعليته¹.

لذلك نجد أهمية كبيرة ومسئولية علي المدير أو القائد في استخدام الحواس المختلفة من الإنصات والتعبير والتكلم بدرجات تتناسب مع متطلبات الموقف أو المشكلة التي يتم التعامل معها. من ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عملية تسيير و إدارة المنظمة فهو يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه من خلال التواصل المستمر و الفعال مع مختلف الأقسام و الفروع بالمنظمة، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل . وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، الأمر الذي يحفزهم و يدفعهم إلى تعزيز قدراتهم و توظيف مهاراتهم و تحسبهم بالاستقرار و أمان طالما أن الإدارة العليا تولي لهم كل الاهتمام و تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات.

¹ - شريفي خيرة، دور الاتصال في تنمية و تحفيز الموارد البشرية، جامعة المدية، الجزائر، 2008، ص 17.

المطلب الثاني: اثر القيادة الإدارية على الاستقرار المهني للعاملين

تتجسد أهمية دراسة أمراض القيادة فيما يمكن أن تؤدي إليه - في حالة وجودها - من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت تلك الأمراض شدة، ويتسع مداها ليشمل أطرافاً متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف، وثمة أمثلة عديدة لتلك الآثار، التي تعود بالسلب على استقرار العامل كما يلي¹:

إن بعض الممارسات القيادية السلبية ذات الطابع المرضي، قد تؤدي الى:

- انخفاض درجة رضا المرؤوسين.

- ضعف الإنتاجية.

- نشوب صراعات داخل جماعات العمل.

- ارتفاع معدلات التغيب.

- زيادة معدلات حوادث العمل.

- غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير رسمية.

كما أن القائد في حاجة دائمة إلى تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية حين يتعامل مع مرؤوسيه لأن المسافة النفسية الفاصلة بينه وبين كل منهم، والمجال الذي عليه أن يتحرك في أرجائه، وفي هذا الصدد يوجد بعض القادة يعانون من مشكلات تتصل بمدى العجز عن القيام بهذه المهمة، فهناك القائد الذي تتلاشى المسافات النفسية بينه وبين مرؤوسيه ما يسمى رفع الكلفة، مما يؤدي إلى تفشي مناخ من التسبب، يصبح فيه من العسير عليه أن يحثهم أو يقودهم لتحقيق أهداف المنظمة؛ في حين يوجد القائد الذي تكون المسافة بينه وبين مرؤوسيه شاسعة تكاد تصل لدرجة الاحتجاب، على نحو يصبح فيه الاتصال به بشكل مباشر أمراً عسيراً، مما يؤدي لحدوث عمليات تحريف لتعليماته أثناء نقلها إلى مرؤوسيه عبر مدرج القيادات الوسيطة، فضلاً عن تراكم القرارات والمعلومات عبر قنوات التوصيل وحدوث اختناقات في عملية نقلها.

و تعتبر مسألة فقدان القائد لدوره أحد أكثر أمراض القيادة أهمية وأعمقها أثراً، سواء كان هذا الفقد إرادياً أو قسرياً، ففي الحالتين تبدأ هذه العملية بقيام بعض المرؤوسين من ذوي القدرات المتميزة بالوثوب أولاً على المناطق الحدودية لأدوار القائد محاولين أن يسلبونه العديد منها، ثم لا يكتفون بذلك بل يخططون للحصول على المزيد،

¹-صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، متوفر عبر شبكة الانترنت على

الموقع: <http://www.almarefah.com/article.php?id=463>

حتى يصلوا إلى صلاحيات مركزية فينتزعونها، ومن ثم تنحسر صلاحياته وينكمش دوره وتنخفض فعاليته، فضلا عن نشوب صراعات داخلية على حساب مصالح المنظمة.

تقديم الجزاء على أسس شخصية وليس بناء على سياسة محددة بحيث يكون العقاب أو الثواب فعالا وفق أسس محددة باعتباره جزءا من منظومة تهدف إلى أهداف معينة، لكن عندما يستخدم بشكل عشوائي يرتبط بالظروف الذاتية والحالة المزاجية للقائد فإنه يفقد مغزاه وتتضاءل فعاليته، وحينئذ يصبح حالة مرضية للقيادة، و يؤثر على استقرار العاملين في المؤسسة.

إن الطرق التي يتعاملون بها مع الصراعات تتراوح بين الانسحاب الذي يعتبر أقلها فعالية، التهذية، الحلول الوسط، والمواجهة وهو الأكثر فعالية؛ وتفشي الصراع في الجماعة يؤدي لتبديد وقت القائد المخصص لإدارة العمل نظرا لأنه سيخصص جزءا لا يستهان به لمواجهته، فضلا عن تآكل تماسك الجماعة وحرمانها من أهم عنصر ضروري للإنجاز المتميز، ألا وهو الاستقرار؛ مما يوجب على القائد بحث عن الأسباب الأساسية المؤدية للصراع والتعامل معها للقضاء عليه.

المطلب الثالث: أثر التحفيز المادي و المعنوي على الاستقرار المهني

إن المسار الوظيفي يمثل ذلك التطور التدريجي المخطط والمرن أفقيا و رأسيا والذي يصل بالفرد إلى أهدافه¹. ونفهم من ذلك أن الوظيفة تتضمن الأعمال المتنوعة و المترابطة و مجمل المسؤوليات و الأدوار التي وقف عليها العامل و من خلالها طبعت أهدافه و احتياجاته و قيمه داخل التنظيم.

– **التأهيل:** بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، ولذلك أهمية بالغة تؤهل العامل عمليا واجتماعيا ونفسيا للعمل الذي يقبل عليه، فمن بين المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية توجيه العمال، والتوجيه كما أشار هنري فايول في مبادئ الإدارة يتعلق بالمشروع، إذ تملي الضرورة تعرف العامل على المنظمة وأهدافها وما له وما عليه في إطار تنظيمها، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة وتطورها وتنظيمها، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العمل، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر وزملائه في العمل².

¹ – محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 411.

² – أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 383.

إن هذا الإجراء من شأنه أن يطلع العامل على توقع دوره وسط الأدوار المختلفة لأعضاء التنظيم، وذلك أمر مهم في عصر التخصص وتقسيم العمل حالياً، كون أن نظام العمل بالسلسلة يفرض تكامل أدوار أعضائه، كما أن لعملية التأهيل دور بالغ في تسهيل عملية اندماج الأعضاء الجدد داخل التنظيم.

– **تدوير الوظيفة:** يقصد بتدوير العمل أو الوظيفة " تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم

، أي نقل الموظف أفقياً بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه.¹ ويعد هذا الإجراء التحفيزي مطلب النظريات الحديثة للتنظيم، حيث عبر التنظير الكلاسيكي على لسان هنري فايول في مبادئه الأربعة عشر ضرورة ثبات الموظف في عمله لأنه أ رأى أن النقل أو التنقل ضياع للخبرة هو إهدار لاستقرار التنظيم. في حين نجد أن وليام أوتشي يجعل عملية النقل في التنظيم الياباني ضرورة يمل عليها التنظيم لما لها من مزايا يستفيد منها العامل و المنظمة على حد سواء، و القاعدة في عملية النقل هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفه.²

و إذ يستفيد العامل من خلال توسيع معارفه و مهاراته وخبراته والحد من الملل أو السأم الذي يشعر به في حالة بقاءه يمارس عملاً أو وظيفة واحدة لمدة طويلة، فإنه في نفس الوقت تستفيد المنظمة من تنوع مهامه باستخدامه في أي أنشطة تشاء.

– **الترقية:** يمكن تعريف الترقية بأنه " عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما

تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر³. تلعب الترقية دوراً هاماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم التدرج على أساس تحقيق التوافق، علم وشرح كامل للعاملين، تأهيل وتدريب العاملين.⁴

كما تعتبر الترقية حافزاً معنوياً بامتياز، ففي الوقت الذي تحدث فيه الزيادة في الأجر أثراً مادياً، تحقق فيه الترقية أثراً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، لما لها انعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة

¹ – نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 45

² – احمد ماهر نفس المرجع السابق، ص 385.

³ – زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 253.

⁴ – احمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 385.

على اعتراف الإدارة بمجهوداته، وتمييزه عن غيره من الزملاء ما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره بالمنظمة.

كما يمكن استخلاص بعض النقاط التي توصلنا إليها حول اثر التحفيز المادي و المعنوي على استقرار العامل في المؤسسة و هي كما يلي:¹

- تبقى فعالية التحفيز مرهونة بشروط منحها نمط القيادة المشرفة على تنفيذها.
- تساهم عملية التحفيز في تقليل الروتين، إكساب العمال مهارات عمل جديدة.
- تساهم عملية التحفيز في توجيه بناء علاقات عمل جيدة وبث روح التعاون.
- لعملية التحفيز دور في بعث الثقة والاطمئنان وتقليل الخوف من المستقبل الوظيفي ما يجعلهم أكثر دافعية في العمل.
- قد يكون أثر المحفز آنيا فقط، والاستقرار الوظيفي يحتاج ديمومة نظام حوافز عادل ومتنوع لدرجة يقتنع فيها العامل بأهداف أسرة التنظيم.
- ومن خلال حوافز تستهدف تلطيف الجو تقضي المنظمة على الروتين والرتابة في العمل وتجعل العامل يكتسب خبرات ومهارات جديدة تشده للعمل وللمنظمة أكثر.
- من خلال محفزات المسار المهني تجعل المنظمة أفق ومستقبل العمل لعمالها أكثر وضوحا يطمئنهم ويكسبهم راحة واستقرارا أكبر في العمل.
- ومن خلال توفير خدمات اجتماعية مقبولة تعزز المنظمة ولاء أفرادها وتوطد مفهوم المنظمة الأسرة أكثر مع عمالها.

¹ - العقي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب و نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد 02، بسكرة، 2018، ص 92.

خلاصة الفصل الثالث:

ومما تقدم يستخلص أن الاستقرار المهني هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المؤسسة دون التفكير في التغيير من مؤسسة لأخرى مادامت المؤسسة الأولى توفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية والتنظيمية، وتجعله مطمئنا على مستقبله المهني و راض عنه. و لقد حاولنا من خلال هذا العمل توضيح كيفية مساهمة عملية الاتصال و كفاءة القيادة الإدارية و التحفيز في بعث الاستقرار العمالي خصوصا بعد أن برزت مظاهر عدم الاستقرار المهني في العديد من المؤسسات كأحد الظواهر التي تبحث كافة المؤسسات في آليات الحد منها، وقد بينا من خلال العمل الأهمية البالغة لنظام الحوافز في تحقيق هذا الهدف فمن خلال تحفيز المبادرة و العمل الجماعي تنمي المنظمة روح التعاون والتكامل وتكسب العمال ثقة أكبر بأنفسهم و بالمؤسسة التي ينتمون إليها. فإذن على المؤسسة أن تتطلع إلى المحافظة على مواردها البشرية وتنظر إليهم على أساس أنهم اللينات التي يقوم عليها التنظيم و هي المكون الأساسي و الرئيسي الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية توجيهه و استثماره بشكل يستطيع به التنظيمي تحقيق أهدافه، فعلى الإدارة أن تتفهم الاحتياجات والمتطلبات المعنوية والمادية لتوفير نوع من الرضا الوظيفي لعمالها بشكل يولد لديهم شعور بالاستقرار والأمان الوظيفي.

المبحث الأول: نبذة عن مقر بلدية قصر الحيران بولاية الأغواط

المطلب الأول: تعريف مقر بلدية قصر الحيران

تقع بلدية قصر الحيران جنوب شرق مقر الولاية و تبعد ب 38 كلم عنها و يربط بينهما الطريق الولائي المعبد رقم 31 و تتربع على مساحة إجمالية قدرها 1240 كلم و بلغ عدد سكانها 38256 نسمة و قد نشأت البلدية عن التقسيم الإداري لعام 1984 و انطلقت سنة 1985 و هي تابعة إداريا لدائرة قصر الحيران ولاية الأغواط يحدها من :

- جهة الشمال : بلديتي العسافية و بن ناصر بن شهرة
- جهة الجنوب : بلدية حاسي الدلاعة
- جهة الشرق : ولاية الجلفة
- جهة الغرب : بلديتي بن ناصر بن شهرة و حاسي الدلاعة

أصل التسمية :

تعود تسمية بلدية قصر الحيران إلى قرون خلت حيث أن ذياب بن غالم الهلالي وصل إلى منطقة تاونزة السهل الخصيب قصد رعي إبله فبنى بجواره المسجد العتيق حاليا حو شاو قصرا لصغار الإبل ليجمعها فيه و صغار الإبل هي الحيران جمع حوار أي ابن الناقة

فالتصقت كلمتي القصر و الحيران فصارت قصر الحيران

أصل السكان حسب الروايات المتداولة من أهل البلدة أن قصر الحيران منذ زمن ذياب بن غالم سكن أولاد شناف (الشفافات) القصر قدمت قبيلة الرحمن من القرارة بولاية غرداية. و رحمن هي فرع من قبيلة بني سليم الهلالية من الجزيرة العربية، و يحكى أن قبيلة رحمان استقرت بالقصر فبنيت المنازل و أنشئت الحدائق و كان هذا منذ 03 قرون فأكثر إما الكاتب الفرنسي " جون مبليا " فيرى أن القبيلة سكنت القصر سنة 1801 يتكون عرش رحمان من عدة فروع منها الشويخات، التوانسية، أولاد إبراهيم و من عائلات مكنت في القصر. كما توافد على قصر الحيران عدة عروش و عائلات كالحرازية و لبججاج ة أولاد ذایل - البواعج، اولاد سي احمد، أولاد سيدي بوزيد

المناخ:

يسود البلدية مناخ قاري صحراوي بارد شتاء و حار صيفا و يتحول من جاف الى شبه جاف في اغلب الأحيان ، يبلغ ارتفاعها عن سطح البحر ب: 768 م ، و تعد بلدية قصر الحيران منطقة ذات طابع فلاحي رعوي حيث اغلب سكانها يعتمدون على تربية المواشي و زراعة الأراضي الفلاحية و تسخر بسهل تاونزة الخصب الذي يتربع على مساحة هائلة ذات تربة خصبة مما يجعلها ميدان فلاحي.

نشاط السكان :

- لفلاحة - تربية المواشي - التجارة - الصناعة التقليدية
و تحيط بالبلدية عدة قرى و مداشر تابعة لها منها : قرية قابل (و التي بها منطقة جنان العلا أين وقعت معركة قابق بتاريخ 24 ماي 1959 و التي تعتبر من اهم المعارك على مستوى الولاية) بالإضافة إلى :
دشرة أولاد خليفة بن موسى - ملكة - النبوقة - الرماضنية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية :

- رئيس المجلس الشعبي البلدي
- الأمانة العامة .
- أمانة رئيس البلدية.
- مصلحة الموارد البشرية.
- مصلحة المستخدمين .
- مصلحة التنظيم العام و الحالة المدنية
- مصلحة الوقاية الصحية .
- مصلحة المنازعات .
- مصلحة الشؤون الاجتماعية و النشاطات الثقافية و الرياضية .
- مصلحة الأشغال الجديدة و التجهيز و البرمجة .
- مصلحة البناء و التعمير .
- مصلحة الوسائل العامة .
- مصلحة المالية و المحاسبة .
- مصلحة اليوممري

- مكتب لانتخابات .
- مكتب المنازعات .
- مكتب الصفقات العمومية .
- مكتب الفلاحة و التنمية الريفية .
- مكتب النشاطات الثقافية و الرياضية .
- مكتب أملاك البلدية .
- مكتب التوجيه و الاستقبال .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: بناء نموذج الدراسة و المنهج المتبع

منهج الدراسة المتبع:

بالنسبة لمنهج البحث المستخدم فطبيعة الموضوع استلزمت استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري للدراسة من أجل وصف وتحليل متغيري الدراسة، إضافة إلى استخدام منهج الدراسة الميدانية باختيار مؤسسة تتوفر فيها بعض الشروط والمزايا لاختبار النموذج الافتراضي النظري ميدانيا.

مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة الإداريين، و تقنيين، و عمال من الرؤساء والمرؤوسين لمقر البلدية بولاية الأغواط.

ثانيا: عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة انطلاقا من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان مسلمة بطريقة مباشر ، بواسطة مسؤول مصلحة الموارد البشرية ، وقد تم استرجاع 48 استمارة من إجمالي عينة الدراسة وتم إلغاء 03 استمارات لعدم إجابة بعض الموظفين على كافة الأسئلة إذ تعتبر غير صالحة للتحليل.

متغيرات الدراسة:

يمكن تحديد متغيرات الدراسة بالشكل التالي: المتغير المستقل مشكلات بيئة العمل الداخلية والمتغير التابع فرق العمل.

الجدول رقم (02): يبين طبيعة المتغيرات

عنوان الدراسة	التمكين الإداري و علاقته بالاستقرار المهني
المتغير المستقل	التمكين الإداري
المتغير التابع	الاستقرار المهني

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مصادر جمع بيانات الدراسة

1. أداة الدراسة: تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام الأدوات التالية:

- البيانات المكتوبة: والتي تمثل الجانب النظري الذي بنيت عليه أداة دراسة وتمثل البيانات
- الكتب العلمية
- البحوث والدراسات العلمية ومذكرات التخرج.
- مقالات ومجلات محكمة.

- البيانات الميدانية: واستخدم لجمع بيانات الدراسة الميدانية و هو الاستبيان

2. تصميم أداة الدراسة الميدانية

- الاستبيان: تم إعداد استمارة الاستبيان من أجل استخدامه في جمع كافة المعلومات و البيانات اللازمة والممكنة من أجل إتمام الدراسة إذ تمت الموافقة عليه من قبل المشرف و وضع بعض التعديلات والتي أخذت بعين الاعتبار وفي الحسبان وفي الأخير تم التوصل إلى الصيغة النهائية لاستمارة الاستبيان وتتضمن 43 سؤال , وقد تم توزيعه على أفراد العينة وإذ قسم هذا الاستبيان إلى ثلاث محاور مقياس للبيانات الشخصية، و محور للتمكين الإداري، و محور للاستقرار المهني، و كان التقسيم كما يلي:

المحور الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومرووسين وهذه البيانات متمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة.

المحور الثاني: يشتمل على التمكين الإداري و الذي قسم إلى خمسة أبعاد و هي:

البعد الأول: تفويض السلطة.

البعد الثاني: و يشتمل على استقلالية العمل

البعد الثالث: يشتمل على التحفيز

البعد الرابع: يشتمل على التدريب

البعد الخامس: يشتمل على الفرق العمل

المحور الثالث: يشتمل على الاستقرار المهني للعمال

المطلب الثالث: المعاينة و أسلوب التحليل الإحصائي المتبع في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي حيث تم تفريغ الاستبيانات بعد ترميزها و ثم إدخال هذه المعطيات في الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي spss 20 و استخراج نسخة للتوصل إلى ما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .
- حساب معامل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة .

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بغرض القيام بدراسة ميدانية ANOVA تحليل التباين الأحادي.
- موضوعية تساعدنا على تحقيق أهداف بحثنا، تم إعداد الأسئلة حسب المعطيات المطلوبة من كل سؤال بالإضافة إلى تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان، ويسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح درجات البدائل

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة

1. صدق و ثبات الاستبيان

- صدق الاستبيان:

وفيم يتعلق بصدق الاستبيان فقد أعتمد أسلوب استخدام المحكمين وهذا لمعرفة مدى ثبات الاستبيان ، وكانت نتيجة أن تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان وفقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ و قد تحصلنا على نتائج الصدق بـ 72.5%

ثبات الاستبيان

الجدول رقم (04): جدول ثبات المقياسين

المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور
محور التمكين الإداري	78.6%
محور الاستقرار المهني	73.9%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss 20.

من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات موجب في كلا المحاورين حيث يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة و الثبات، ما يؤكد أن هناك استقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

الاتساق الداخلي:

و لتأكيد ثبات الاستبيان قمنا بتحليل علاقة التمكين الإداري بأبعاد الخمسة و لقد توصلنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم (05): يبين الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري

أبعاد التمكين الإداري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدالة sig
تفويض السلطة	0.645	0.00
استقلالية العمل	0.513	0.00
التحفيز	0.601	0.00
التدريب	0.404	0.00
فرق العمل	0.411	0.00

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss 20.

من خلال الجدول اتضح لنا أن بعد تفويض السلطة له علاقة ارتباطية مع التمكين الإداري و هذا أيضا بالنسبة لاستقلالية العمل و التحفيز و التدريب و فرق العمل بحيث أن مستوى الدلالة sig في جميع الأبعاد يساوي 0.00 و هو اقل من مستوى الدلالة 0.01 ما يعني أن هناك علاقة ارتباطية بين الأبعاد الخمسة و محور التمكين الإداري.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: نتائج دراسة البيانات الشخصية لفرق العمل

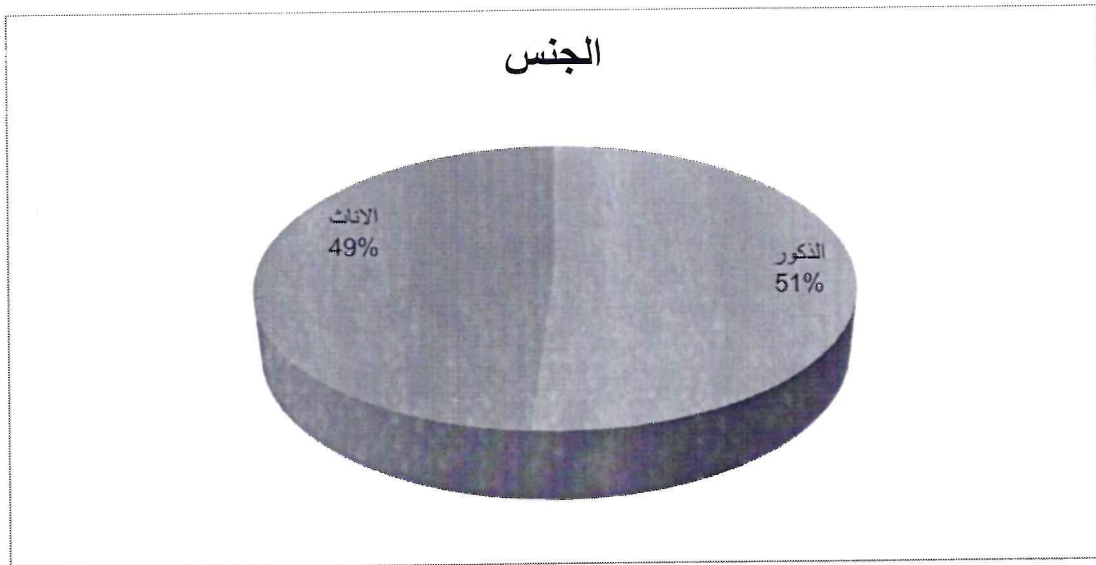
نتائج تحليل بيانات الجنس:

الجدول رقم (06): تحليل بيانات الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
الذكر	23	51.11%
الإناث	22	48.88%
المجموع	45	100%

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (01): تمثيل بياني لبيانات الجنس



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن فئة الإناث قدرت بـ 49% و هي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة الذكور التي قدرت بـ 51% و هذا ما يبين قدرة الذكور على تسيير المهام و الأعمال و توزيعها أكثر من النساء، و هذا تحملهم للجهد المبذول في مقر البلدية، عكس النساء اللواتي يقدمن خدمات بسيطة مع عدم قدرتهن على مواجهة الصعاب مع الشعب.

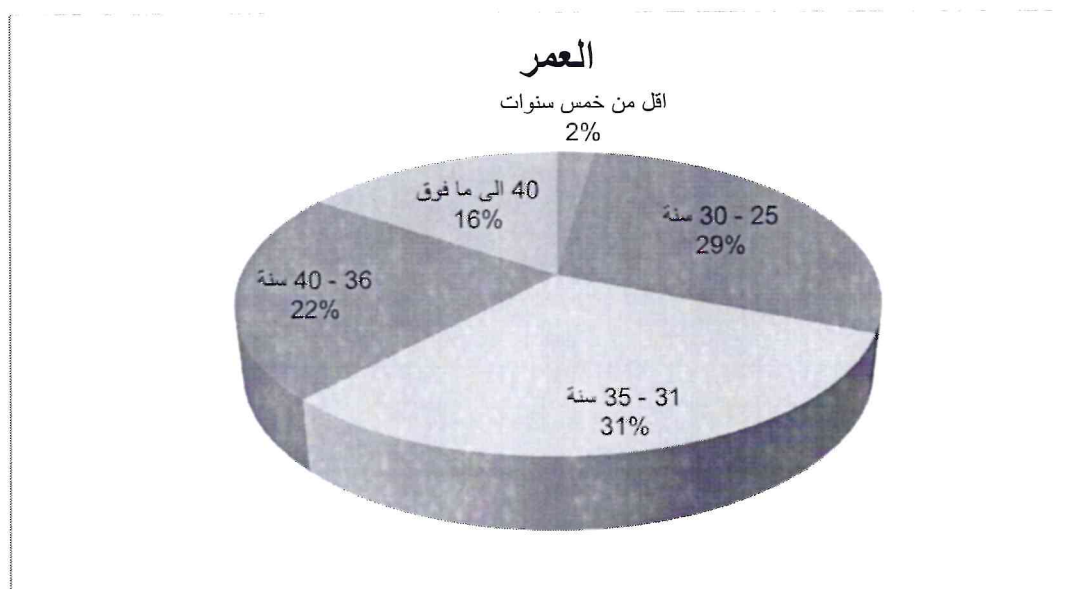
نتائج تحليل العمر:

الجدول رقم (07): تحليل بيانات العمر

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 25 سنة	01	2.22
من 26 سنة الى 30 سنة	13	28.88
من 31 الى 35 سنة	14	31.11
من 36 الى 40 سنة	10	22.22
من 41 سنة الى ما فوق	07	15.55
المجموع	45	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (02): تمثيل بياني لتحليل بيانات العمر



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول السابق تلاحظ أن الفئة العمرية بين 31 إلى 35 سنة هي أكثر و التي قدرت نسبتها بـ 31.11%، و تليها الفئة بين 26 إلى 30 سنة و التي قدرت نسبتها بـ 28.88%، و النسبة الثالثة هي الفئة من

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

36 الى 40 و من 41 الى ما فوق فقد كانت نسبتيهما على التوالي 11% و 16%، أما عن الفئة الأقل من 25 سنة التي قدرت بـ 20% .

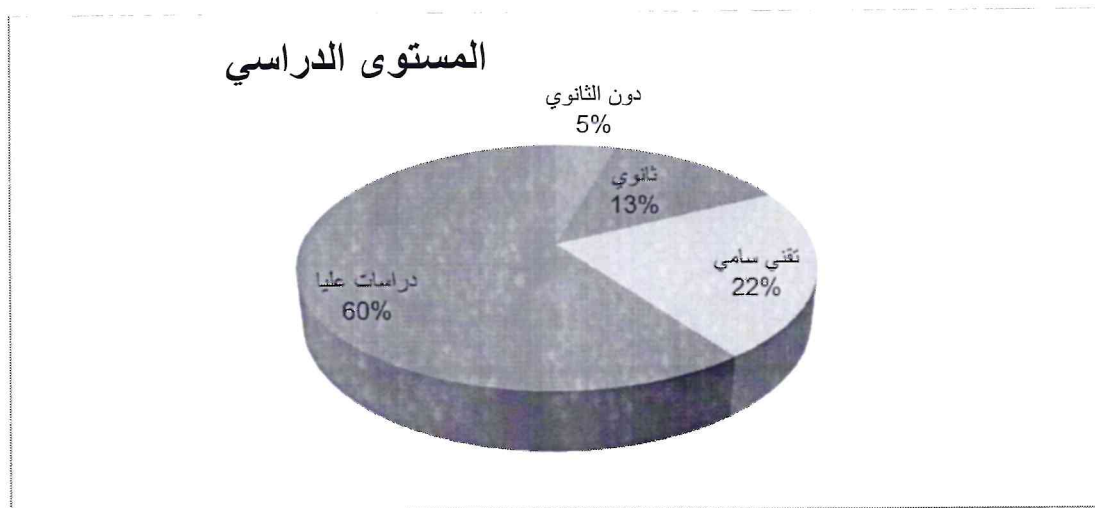
نتائج بيانات المستوى الدراسي:

الجدول رقم (08): تحليل بيانات العمر

العمر	التكرار	النسبة %
دون الثانوي	02	4.44
ثانوي	06	13.33
تقني سامي	10	22.22
دراسات عليا	27	60
المجموع	45	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لبيانات المستوى الدراسي



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول السابق الذي يمثل المستوى الدراسي يتبين لنا أن فئة الدراسات العليا هي التي طغت على المجموعة و التي قدرت بـ 60% و تليها فئة التقني سامي و التي قدرت بـ 22% ثم تليها فئة الثانوي بنسبة 13%، أما عن فئة دون الثانوي فقد تكاد تنعدم و قدرت نسبتها بـ 4.44%، و هذا ما يبين اهتمام هذا

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

القطاع بالإطارات و أصحاب الدراسات العليا بمساعدة التقني السامي في الإدارة و التسيير، دون إهمال مستوى الثانوي في الإدارة و في الخدمات الأخرى المتعلقة بالإدارات الخارجية المرتبطة بالبلدية.

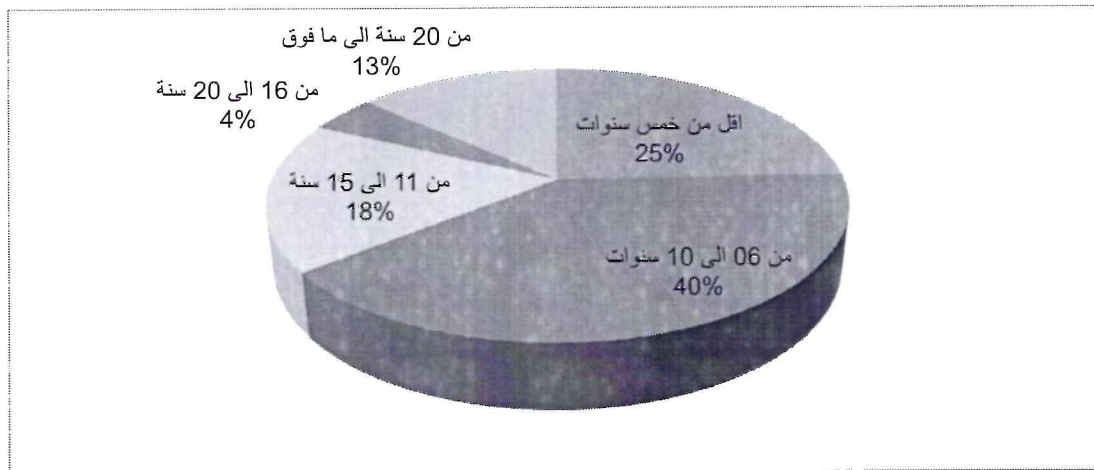
نتائج بيانات سنوات الخبرة:

الجدول رقم (09): تحليل بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
اقل من خمس سنوات	11	24.44
من 06 سنوات الى 10 سنوات	18	40
من 11 سنة الى 15 سنة	08	17.77
من 16 سنة الى 20 سنة	02	04.44
20 سنة فأكثر	06	13.33
المجموع	45	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (04): تمثيل بياني لبيانات الخبرة



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول السابق الذي يمثل بيانات الخبرة المهنية يتبين لنا أن فئة 06 الى 10 سنوات خبرة هي الأكبر و التي قدرت نسبتها بـ 40% و تليها فئة الأقل من خمس سنوات و التي قدرت نسبتها بـ 24.44%، ثم تليها فئة 11 إلى 15 سنة خبرة و التي قدرت نسبتها بـ 17.77%، أما عن فئة 16 إلى 20 سنة فتكاد تنعدم بنسبة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

4.44% و هذا ما يوضح لنا اهتمام هذا القطاع بقوة و همة الشباب و قدرتهم كبيرة في العمل الإداري و الخدماتي دون الاستغناء عن فئة الخبرة العالية للرجوع إليها في وقت الحاجة.

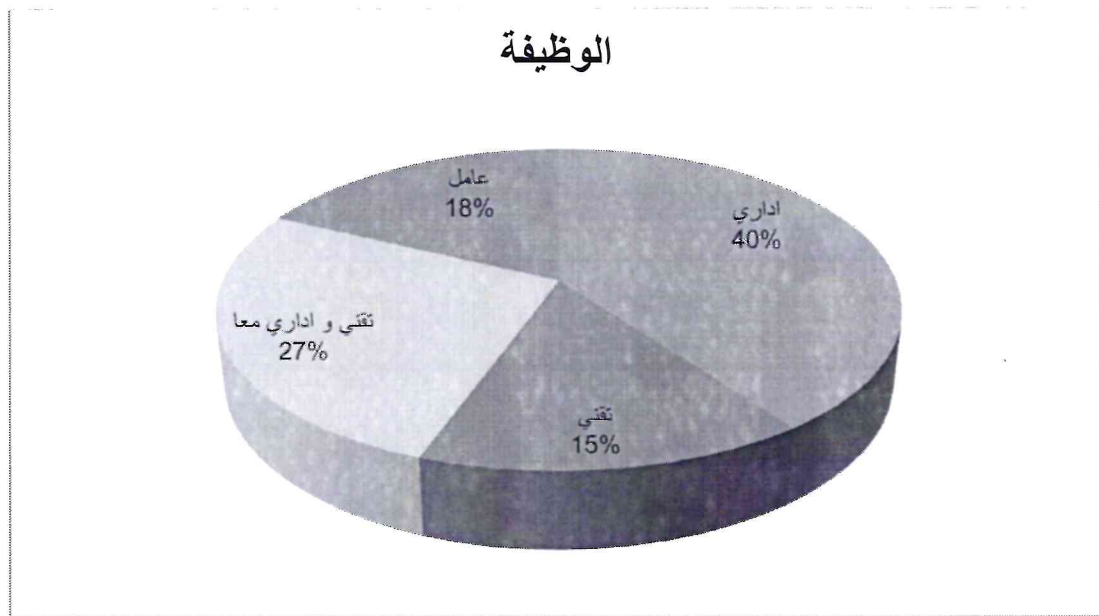
تحليل نتائج بيانات الوظيفة

الجدول رقم (10): تحليل بيانات الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إداري	18	40
تقني	07	15.55
إداري و تقني معا	12	26.66
عامل	08	17.77
المجموع	45	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (05): تمثيل بياني لبيانات الوظيفة



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول السابق الذي يمثل الوظيفة و قد اتضح لنا أن نسبة الاداري هي الأكبر و التي قدرت بـ 40% و تليها وظيفة اداري و تقني معا بنسبة 26.66% ، أما عن الوظائف الباقية و المتمثلة في تقني و عامل فقد قدرت نسبهم على التوالي 15.55%، 17.77% و هذا ما يبين أن وظيفة الإداري و التقني هي الأهم في مقر البلدية و إذا قلت هاتين الفئتين يختل نظام الإدارة في المقر .

تحليل بيانات المتعلقة باتجاهات وأراء المستجوبين تجاه محاور الدراسة:

المحور الأول: التمكين الإداري

البعد الأول: تفويض السلطة

الجدول رقم (11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال البلدية بالأغواط لبعد

تفويض السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تفوض لي الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتي	2.64	1.190	08	متوسط
02	تثق الإدارة بقدراتي على أداء المهام الموكلة إلي	2.18	1.193	09	منخفض
03	تمنحني الإدارة حرية التصرف في أداء مهامي	2.69	1.203	07	متوسط
04	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة لي خلال فترة التفويض	2.98	1.033	03	متوسط
05	تتغير الصلاحيات المفوضة لي من وقت لآخر	3.02	1.033	02	متوسط
06	يمكنني اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر	3.13	1.502	01	متوسط
07	تناسب مسؤوليتي مع حجم السلطة الممنوحة لي	2.73	1.405	06	متوسط
08	اشعر أنني أساهم بالقدر الكافي في تحقيق أهداف الإدارة	2.09	1.221	10	منخفض
09	لدي فرص غير محدودة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	2.80	1.254	05	متوسط
10	يؤخذ برأيي و مقترحاتي عند اتخاذ قرارات العمل	2.89	1.229	04	متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (spss)

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

من خلال جدول رقم (11) الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال في بلدية قصر الحيران يتبين لنا مستوى جل البنود متوسطة ما عدى البند الثامن الذي يتمثل في عدم شعور العامل في المسامة بالقدر الكافي في تحقيق أهداف الإدارة، ما يجعلنا نستنتج أن مستوى تفويض السلطة للعمال بمقر بلدية قصر الحيران متوسط و ليس هناك تفويض تام و يعود ذلك ربما لانعدام الثقة بين المسؤول و الرؤوسين ، كما أن كبر المسؤولية على المسؤول يجعله يتوخى الحذر في تفويض السلطة لمؤوسيه و هذا لحساسية منصبه.

البعد الثاني: استقلالية العمل

الجدول رقم (12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال البلدية لبعد استقلالية العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	لدي الفرص الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي	2.64	1.190	05	متوسط
02	اشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب المناسب لعمل	2.76	1.131	03	متوسط
03	استطيع تغيير الأساليب التي أؤدي بها عملي عندما أريد ذلك	2.78	1.295	02	متوسط
04	لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بعملي	3.22	1.085	01	متوسط
05	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	2.76	1.111	04	متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (spss)

من خلال الجدول السابق الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال البلدية لبعد استقلالية العمل نلاحظ أن جميع مستويات البنود متوسطة ما يبين نقص في استقلالية العمل للموظفين في مقر بلدية قصر الحيران ، و كما أشرنا سابقا في جدول تفويض السلطة بأن الوظيفة في مقر البلدية حساسة و تقع مسؤولية كبيرة على عاتق الرئيس العام ما يجعله يحدد استقلالية كل موظف حسب وظيفته و كل موظف مسؤول

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

على مهامه المقدمة له و لا يتجاوزها، و بما أن مهمة إدارة مقر البلدية تكون مباشرة مع الشعب فهي مهمة صعبة و تطلب الثقة و الحزم في اتخاذ القرارات.

البعد الثالث: التدريب

الجدول رقم (12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عمال البلدية لبعد التدريب

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تبني الإدارة خطة واضحة للتدريب	3.02	1.323	05	متوسط
02	تهتم الإدارة بتطوير قدرات العاملين فيها	3.24	1.209	03	متوسط
03	توفر الإدارة للعاملين فرص التعلم و اكتساب أشياء جديدة في مدة العمل	3.31	1.258	02	مرتفع
04	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	3.62	1.114	01	مرتفع
05	تبني الإدارة خطة واضحة للتدريب	3.02	1.323	04	متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (spss)

من خلال الجدول السابق المتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عمال البلدية لبعد التدريب نلاحظ أن مستوى البند الاول و الثاني و الخامس متوسط ما يبين ان العامل غير راض كثيرا على ما تقدمه الادارة من اهتمام للعامل من جانب التدريب و الثقة بقدراتهم، أما عن مستوى البند الثالث و الرابع مرتفع ما يبين أن العمال راضين على اهتمام الادارة بدوراتهم التدريبية و على منحهم فرص التعلم و اكتساب الخبرة.

البعد الرابع: التحفيز

الجدول رقم (13): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عمال البلدية لبعد التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تقدر الإدارة جهودي في العمل	3.18	1.451	04	متوسط
02	يسمح لي نظام العمل المتبع بالإدارة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات	3.36	1.246	03	مرتفع
03	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	3.67	1.331	01	مرتفع
04	ظروف العمل مناسبة لأداء مهامي	3.56	1.358	02	مرتفع

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (spss)

من خلال الجدول السابق الذي يمثل يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عمال البلدية لبعد التحفيز نلاحظ أن مستوى البند الأول متوسط ما يبين أن العامل يتذمر من نقص تقدير الادارة لجهوده و هذا ما ينقص من مثابرته في العمل و تقديم الأفضل للإدارة ، و بالنسبة لمستوى البند الثاني و الثالث و الرابع و هي كلها مستويات مرتفعة ما يبين أن العامل راض على ما تقدمه الادارة من راتب و راض عن بيئة عمله و عن النظام المتبع بها و هذا ما يحفزه أكثر على العمل و تقديم الأفضل.

البعد الرابع: فرق العمل

الجدول رقم (14): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عمال البلدية لبعد فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تتوفر أجواء التعاون و المساعدة بين زملاء العمل	3.67	1.044	01	مرتفع
02	تركز الإدارة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي	2.98	1.158	03	متوسط
03	تسود الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل مقر البلدية	3.29	1.199	02	متوسط
04	تنفيذ فرق العمل في مقر البلدية ما تتخذه من قرارات	3.24	1.004	03	متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (spss)

من خلال الجدول السابق الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عمال البلدية لبعد فرق العمل نلاحظ أن مستوى البند الأول مرتفع ما يبين حب التعاون و التضامن في العمل ما بين العمال في الإدارة، أما

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

بالنسبة للبنود الثالثة الأخرى فهي بمستوى متوسط ما يبين أن الإدارة تميل الى الجانب الأداء الفردي أكثر من الأداء الجماعي ، كما هناك نقص في الثقة ما بين أعضاء الفريق داخل مقر البلدية بالرغم من أن فرق العمل تقوم بتنفيذ جل ما تتخذه البلدية من قرارات.

المحور الثاني: الاستقرار المهني

الجدول رقم (15): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال البلدية لمحور الاستقرار

المهني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	ظروف عملي ملائمة من حيث التهوية و الضجيج و الحرارة	2.89	1.434	10	متوسط
02	واجبات العمل المطلوبة مني واضحة و محددة	3.47	1.307	02	مرتفع
03	مشكلات العمل أمر طبيعي في عملي	3.56	1.253	01	مرتفع
04	أفضل العمل في إدارة البلدية بدلا من المؤسسات الأخرى	2.71	1.325	14	متوسط
05	الأجر الذي أتقاضاه من عملي يكفي متطلباتي اليومية	2.04	1.242	15	منخفض
06	اعتقد أن نظام المعاشات بعد التقاعد مناسب لي	2.27	1.169	16	منخفض
07	المسؤولون يتفهمون ظروف الشخصية	2.76	1.640	11	متوسط
08	زملائي يقدرّون الجهود التي ابذلها في عملي	3.24	1.569	03	متوسط
09	نظام الإجازات مناسب و مريح بالنسبة لي	2.73	1.421	12	متوسط
10	توفر إدارة البلدية شرط الأمن و السلامة أثناء فترة العمل	2.91	1.520	09	متوسط
11	الخدمات المقدمة في مقر البلدية كافية و مناسبة كالنقل.....	2.73	1.468	13	متوسط
12	لا تتلاءم طبيعة عملي و المستقبل المهني الذي أطمح إليه	3.04	1.186	05	متوسط

13	توفر لي وظيفتي بالبلدية الشعور بحب العمل و الانجاز	2.96	1.492	08	متوسط
14	أفكر في الاستقلالية من عملي الحالي و البحث عن عمل آخر	3.04	1.296	06	متوسط
15	غير راض عن المعايير التي تعتمد عليها إدارة البلدية في الحصول على فرص التدريب	3.00	1.314	07	متوسط
16	غير راض عن معايير الترقية المعمول بها في البلدية	3.24	1.384	04	متوسط

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (spss)

من خلال الجدول السابق الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال البلدية لمحور الاستقرار المهني و يتضح لنا أن مستوى البند الثاني و الثالث مرتفع ما يبين أن كل عامل في مقر البلدية يعرف مهامه و راض بها ، كما أنه متيقن من أنه لا يخلو عمل من المشاكل و هو ما يثبت استقرار هذا العمل في وظيفته، أما مستوى البند الخامس و السادس فهو منخفض ما يبين أن العامل في مقر بلدية القصير يتذمر من الراتب المدفوع له لقاء وظيفته ، و يتذمر أيضا من المعاش الذي سيحصل عليه في نهاية مشواره العملي ما يجعله غير مرتاح في وظيفته و ربما يجعله يفكر في وظيفة أخرى يكون راتبها أعلى و معاشها يريحه في كبره، و هذا ما يجعله غير مستقر في وظيفته أما عن مستويات البنود المتبقية فكلها متوسطة ما يبين أن العامل في إدارة بلدية القصير ليس راض تماما عن بيئة عمله، و هناك من يفضل العمل في غير إدارة ، كما أن هناك بعض الحساسية بين الرؤساء و المرؤوسين، و هناك من لا يعجبه نظام الإجازات و الأمن في مقر البلدية، و هناك من لا تعجبه المعايير التي تقدمها الإدارة من ناحية التدريب و الترقية، و هناك من أقر بأنه غير مستقر في وظيفته و يرغب بتغييرها في مكان آخر، و هذا ما يؤدي تدريجيا الى عدم الاستقرار المهني في المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

المبحث الرابع: تحليل فرضيات الدراسة و مناقشتها

المطلب الأول: تحليل فرضيات الدراسة

– الفرضية الرئيسة: و تنص هذه الفرضية على أن نعم توجد علاقة تأثير معنوية و مادية بين التمكين الإداري و الاستقرار المهني .

الجدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التمكين المهني و الاستقرار المهني

المتغيرين	عدد الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية sig
التمكين الإداري	45	87.26	7.12	0.774	0.01
الاستقرار المهني		54.73	5.63		

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 20.

من خلال الجدول رقم (16) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التمكين الإداري و الاستقرار المهني للعاملين في المؤسسة نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ (0.774) و هو ارتباط طردي قوي و مستوى دلالة sig 0.04 و هو أقل من مستوى 0.05 ما يعني أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين التمكين الإداري و الاستقرار المهني، و بهذا فإننا نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير معنوية و مادية بين التمكين الإداري و الاستقرار المهني.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

الفرضية الفرعية الأولى:

و تنص الفرضية على: نعم توجد علاقة ارتباطية طردية بين تفويض السلطة واستقرار المهني .
الجدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين تفويض السلطة واستقرار المهني.

المتغيرين	عدد الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية sig
تفويض السلطة	45	32.97	4.15	0.663	0.01
الاستقرار المهني		54.73	5.63		

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 20.

من خلال الجدول رقم () الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين تفويض السلطة واستقرار المهني في المؤسسة نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ (0.663) و هو ارتباط طردي متوسط و مستوى دلالة 0.01 أقل من مستوى 0.05 ما يعني أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين تفويض السلطة واستقرار المهني في المؤسسة، و بهذا فإننا نقبل الفرضية المبدئية التي تنص على انه توجد علاقة تأثير معنوية بين تفويض السلطة واستقرار المهني في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

و التي تنص على : نعم توجد علاقة ارتباطية بين استقلالية العمل للعاملين واستقرار المهني في المؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين استقلالية العمل و الاستقرار المهني

المتغيرين	عدد الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية sig
استقلالية العمل	45	14.15	2.85	0.545	0.00
الاستقرار المهني		54.73	5.63		

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 20.

من خلال الجدول السابق الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين استقلالية العمل للعاملين واستقرار المهني في المؤسسة، نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ 0.545 و بمستوى دلالة 0.00 هو ارتباط طردي متوسط ما يثبت أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين استقلالية العمل للعاملين واستقرار المهني و بهذا فإننا نقبل الفرضية المبدئية التي تنص على توجد علاقة تأثير معنوية متوسطة بين استقلالية العمل للعاملين واستقرار المهني في المؤسسة.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية في مقر بلدية قصر الحيران ولاية الأغواط

الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على: نعم توجد توجد علاقة ارتباطية طردية بين التدريب المهني للعاملين واستقرار المهني في المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التدريب المهني للعاملين واستقرار المهني

المتغيرين	عدد الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية sig
التدريب	45	13.20	2.64	0.490	0.01
الاستقرار المهني		54.73	5.63		

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 20.

من خلال الجدول رقم () الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التدريب المهني للعاملين واستقرار المهني في المؤسسة، فنلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ (0.490) و بمستوى دلالة 0.01 و هو مساوي لمستوى 0.01 ما يثبت أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين التدريب المهني للعاملين واستقرار المهني في المؤسسة، و بذلك فإننا نقبل الفرضية المبدئية التي تنص على أن توجد علاقة تأثير مادية و معنوية بين التدريب المهني للعاملين واستقرار المهني في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية على: نعم توجد توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز المادي و المعنوي و بين استقرار المهني

الجدول رقم (20): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز المادي و المعنوي و بين استقرار المهني

المتغيرين	عدد الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية sig
التحفيز	45	13.75	2.63	0.855	0.00
الاستقرار المهني		54.73	5.63		

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 20.

من خلال الجدول السابق الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز المادي و المعنوي واستقرار المهني في المؤسسة، نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ 0.855 و بمستوى دلالة 0.00 هو ارتباط طردي قوي ما يثبت أن

هناك علاقة ارتباطية قوية بين التحفيز المادي و المعنوي و بين استقرار المهني و بهذا فإننا نقبل الفرضية المبدئية التي تنص على انه توجد علاقة تأثير معنوية بين استقلالية العمل للعاملين واستقرار المهني في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

وتنص هذه الفرضية على: نعم توجد علاقة ارتباطية طردية بين انسجام فريق العمل و الاستقرار المهني في المؤسسة

الجدول رقم (21): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين انسجام فريق العمل و الاستقرار المهني

المتغيرين	عدد الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية sig
فرق العمل	45	13.75	2.63	0.192	0.207
الاستقرار المهني		54.73	5.63		

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 20.

من خلال الجدول رقم (21) الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين انسجام فريق العمل و الاستقرار المهني في المؤسسة، فنلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ (0.192) و بمستوى دلالة 0.207 و هو أكبر من مستوى 0.01 ما يثبت أن لا توجد علاقة ارتباطية طردية بين انسجام فريق العمل و الاستقرار المهني في المؤسسة، و بذلك فإننا نرفض الفرضية المبدئية التي تنص على أن توجد علاقة تأثير مادية و معنوية بين انسجام فريق العمل و الاستقرار المهني في المؤسسة، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لا توجد علاقة بين انسجام فريق العمل و الاستقرار المهني.

المطلب الثاني: مناقشة فرضيات الدراسة

مناقشة الفرضية الرئيسية:

توصلنا من خلال نتائج الدراسة إلى انه توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري و الاستقرار المهني لدى عمال إدارة بلدية قصر الحيران، و تم تفسير هذه النتيجة على الإدارة الاعتماد على سياسة التمكين الإداري باعتباره فلسفة وإستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء المهام وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، الأمر الذي يقدم استقرار مهني للعامل و بالتالي ارتفاع المردودية والعمل بإخلاص. كما أن التمكين الإداري يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسات في تقديم خدمات ذات جودة عالية و المرونة اللازمة لتلبية طلبات الشعب.

على الإدارة العمل على إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز على التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل على زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من المثابرة العملية لدي العاملين ويزيد من الاستجابة للتغيرات المفاجئة ، وتشجيع العاملين على الإبداع عن طريق الاهتمام ببيئة عمل مثالية والتأكد من تطبيقها في الواقع وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدموا ما لديهم.

البعد الإداري الذي يعطي الحرية والصلاحيات في اتخاذ القرار لكل أعضاء الفريق مما يزيد من انسجامهم وتوافقهم في العمل المطلوب لديهم، كما ترك الإدارة حرية الاختيار للعامل في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، و الفعالية الذاتية و القدرة على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا على خبراته ومهاراته ومعرفته، ومعنى العمل ومدى إدراك العامل للمهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له و لزملائه و للمؤسسة و للشعب أيضا.

إن اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها الرئيس خاصة تلك المتعلقة بعمله تزيد وتتيح له الفرص في التأقلم و الاستقرار النفسي والمهني مع العمل، و لكن تخوف بعض المدراء من فقدانهم السلطة ومناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض الموظفين ببعض الصلاحيات .

ومن بين أهم ما أوصت به هذه الدراسة اعتماد الشفافية من قبل الإدارة ، وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة، إلى جانب ذلك ضرورة الدقة في اختيارها للعاملين الممنوح لهم صلاحيات و التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم.

وكما تفسر نتيجة الدراسة إلى أن الاستقرار المهني عملية تتم عن طريق تحقيق الأفراد لمجموعة الرغبات، تتمحور أغلبها في الأمن و البحث عن الرضا الوظيفي والعلاقات الاجتماعية بالإضافة ، و الإشراف المناسب و المسؤولية و الترقية و تحسين الحالة الاجتماعية و ضمان مستقبل العامل، و المكانة الراقية في مجتمعه.

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة و الاستقرار المهني لدى عمال إدارة بلدية قصر الحيران، الى أن تفويض السلطة هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسؤوليات في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد

المروّسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام مما يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل وتحقيق الاستقرار المهني لديهم.

وكما تتفق نتائج الدراسة مع نظرية الحاجات لماسلو التي اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل مما يزيد لدى العاملين على تحقيق استقرارهم المهني وتحقيق مثابة أكثر في العمل ما يعود بالإيجاب على المجتمع.

و بما أن اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد يجعلهم أكثر استقرارا في مهنتهم، وإذا ما دخل الفرد العمل وتقبل ورضي عنه و توافق مع زملائه وكدح وأجاد وترقى و استقر في مهنته ورضي بالدخل الذي يدره العمل، فإن هذا يشعره بالسعادة وإذا ما صادفته مشكلات عمل عليه حلها في حينها،

وهكذا يتزايد ارتباطه بالعمل ويتحقق الاستقرار المهني، كما يجب العمل على إتاحة جميع فرص التقدم والترقي في العمل وهذا من أهم عوامل الاستقرار المهني .وحسب النظرية العلاقات الإنسانية أن حسن الاستقرار المهني يركز على تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية، و الرضا بما قدمته له مؤسسته من بيئة عمل سليمة.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إرتباطية بين استقلالية العمل و الاستقرار المهني لدى عمال إدارة بلدية قصر الحيران، ولتفسير هذه النتيجة نقول أن استقلالية العمل تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة.

وكما أن الاستقلالية في العمل له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين الإداري وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد من قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار مما يزيد من استقرار المهني للفرد في المؤسسة.

و الاستقرار المهني هو الرضا عن العمل و التمسك به ، و إرضاء الآخرين فيه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريباً، والدخول فيها والصلاحيات المهنية، بمعنى استقرار الفرد في بيئة العمل وهذا يتطلب الاستقلالية في العمل.

كما يعطي التمكين باستقلالية العمل فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة، و زيادة رضا الشعب من خلال وجوه عمال بمقر البلدية تمتلك إحساس بالرضا

عن وظيفتها وعن مرؤوسيه، والتغيير في اتجاهات الأفراد داخل المؤسسة حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل وهذا ما يجعل العامل في غاية الاستقرار المهني.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين التدريب و الاستقرار المهني لدى عمال إدارة بلدية قصر الحيران، و لتفسير هذه النتيجة نقول أن التدريب المهني يعبر عن الأنشطة و الدورات التي تهم بتوصيل المعلومات الصحيحة للموظف، و يقوم على تقديم كل جديد له، و تقوم على تنمية أكثر المهارات و القدرات التي يحتاجها الفرد للتقدم و التطور في المسار المهني. كما يعبر الاستقرار المهني عن مدى درجة ثبات الفرد في المهنة التي يعمل بها، بحيث يكون هذا الاستقرار نتيجة مشاعر ايجابية للفرد تجاه عمله ، و يتم الاستقرار المهني نتيجة الرضا عن العمل و الرضا عن البيئة المهنية ، كما يتم الاستقرار المهني بحصول الموظف على التدريب و التطوير المهني المناسب وفق خطة منهجية معتمدة من طرف الإدارة.

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز و الاستقرار المهني لدى عمال إدارة بلدية قصر الحيران، أن الحوافز من الموضوعات التي لا يجب غض الطرف عنها من قبل مسيري الإدارة، لأن تجاهل هذا الموضوع ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم على المؤسسة. إن الاهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في التعرف على أساليب التحفيز الفعالة التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى الاستقرار المهني لدى الأفراد و تنمية رغبتهم في الاستمرار بالعمل، و عدم التفكير في التخلي عنه. و كما يرى بعض معظم أفراد العينة أن الحوافز بالغالب تمنح لمن يستحقها، و هناك اثر قوي لفعالية نظام الحوافز و المكافآت ، و اثره في الاستقرار المهني في الإدارة.

مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين انسجام فرق العمل و الاستقرار المهني لدى عمال إدارة بلدية قصر الحيران، يمثل الاستقرار المهني حالة من التأقلم و الانسجام في الوظيفة التي يعمل فيها الفرد من كافة الجوانب، مت حيث القيام بالمهام المطلوب على أكمل وجه، و طبيعة العلاقة مع الزملاء يعتبر عنصر الاستقرار ضرورة و ركيزة أساسية لا بد من وجودها لدى بعض الأفراد، و لكن لدى البعض الآخر لا يهمه ذلك بحيث يمكن تغيير الفريق دون تغيير المؤسسة و الوظيفة، ما يجعله مستقرا مهنيا .

إن القدرة على بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين الأشخاص ضمن بيئة عمل يحقق الاستقرار المهني و لكن ليس مع كل الأشخاص ، فهناك زملاء عمل ينقصهم روح التضامن و يتصفون بالأنانية ، ما يلزم زملاءهم بالابتعاد عنهم و عدم مشاركتهم في العمل دون ترك وظيفتهم، أو التفكير في تركها و حتى لا يشعرون بعدم الاستقرار المهني، فتغيير الفريق لا يعني تغيير الوظيفة أو المؤسسة، و كل فرد في المؤسسة له الحق في اختيار الفريق الذي يستقر معه مهنياً.

خاتمة

بعد دراسة موضوع علاقة التمكين الإداري بالاستقرار المهني، توصلنا إلى أن التمكين الإداري هو تزويد الموظفين بالمعلومات و الموارد و الفرص في نفس الوقت الذي يتحملون فيه المسؤولية عن نتائج عملهم، بحيث يكونوا أكثر إنتاجية و لديهم استقرار مهني أعلى، و ما توصلنا إليه و ما فهمنا أن المؤسسة أو الإدارة لا تستطيع تنفيذ التمكين بنفسها بدلا من ذلك، لأنه على الإدارة أن تخلق البيئة المناسبة حتى يحدث تمكين إداري.

إن التمكين الإداري هو إستراتيجية طويلة الأجل كثيفة الاستخدام للموارد تتضمن وقتا كبيرا و استثمارا ماليا من الرؤساء، كما يعزز التمكين شعور الموظف بالكفاءة الذاتية و الشعور بامتلاك الوظيفة و بالتالي يشعره بالاستقرار المهني، ما يجعله مؤديا لوظائفه بكل اهتمام و فعالية لأن من خصائص التمكين الإداري الثقة بالنفس و التصميم الحازم، و التحكم الشخصي ، و إكمال المهام للنهاية و هذا ما يعود بالإيجاب على المردودية المؤسسة.

يتعين على المؤسسات الحديثة تمكين موظفيها لأسباب تتعلق بالتميز و استقرار العامل، بحيث عليهم أن يضعوا موظفيهم في وظائف تعزز قدراتهم على العمل بشكل مستقل في المستقبل، كما يساعد التمكين في تطوير رؤساء المستقبل و الموظفين المتمكنين، و الأكثر قدرة على التكيف و الاستجابة و يصبحون قادة جيدين على المدى الطويل، و يساعد التمكين على كشف المواهب السرية للموظفين و المديرين الجيدين، و يستخدمونها لصالح المؤسسة.

من خلال عرض و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية تكون الدراسة الحالية قد حققت فرضياتها، حيث أسفرت نتائج الدراسة الحالية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والاستقرار المهني .
- توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والاستقرار المهني لدى عمال مقر بلدية قصر الحيران بولاية الأغواط
- توجد علاقة ارتباطية بين استقلالية العمل و الاستقرار المهني لدى عمال مقر بلدية قصر الحيران بولاية الأغواط

- لا توجد علاقة ارتباطية بين التدريب المهني و الاستقرار المهني لدى عمال مقر بلدية قصر الحيران
- توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز المادي و المعنوي و الاستقرار المهني لدى عمال مقر بلدية قصر الحيران .
- لا توجد علاقة ارتباطية بين انسجام فرق العمل و الاستقرار المهني لدى عمال مقر بلدية قصر الحيران .

خاتمة

و في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات منها:

- نشر ثقافة مفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والرضا الوظيفي واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف الشركة.
 - توجيه المسؤولين على العمال للعمل على زيادة الاستقرار المهني لدى العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لديهم.
 - التأكيد على أهمية التعليم والتدريب ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى.
 - العمل على التعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى الاستقرار المهني.
 - منح العاملين الثقة والاستقلالية وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء الشركة.
 - تعزيز ثقافة التمكين الإداري من خلال الاهتمام بتفويض الصلاحيات تبعا لقدرات الموظفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار .
 - تطوير آلية مناسبة عادلة محفزة لمنظومة المكافآت و الحوافز تعمل على إعطائهم فرص متساوية للترقية، وتحفز لديهم القدرة على حاجيات العاملين و الإبداع .
 - وضع سياسة تدريبية ممنهجة لكافة عاملي إدارة مقر بلدية قصر الحيران بما تتناسب مع مجالات أعمالهم والمسارات الوظيفية المخططة لهم، والعمل على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة .
 - تنمية روح الالتزام التنظيمي أكثر لدى العاملين من خلال تعزيز عامل الثقة وتحسين بيئة العمل تشعيرهم بالاستقرار.
- خلاصة القول يبقى المجال مفتوح أمام الباحثين والطلبة للتعلم في هذا الموضوع من زاوية أخرى، أو من نفس الزاوية تثريه نظريا وتطبيقيا ، وتخرج بنتائج جديدة تضاف إلى ما توصلنا إليه، ونرجو أن تساهم هذه الدراسة ولو بالقليل في إثراء معلومات الطلبة والمهتمين بالبحث العلمي، كما يمكن فتح المجال للطلبة باقتراح موضوع ألا و هو علاقة التطوير الإداري بالاستقرار المهني. و الله ولي التوفيق.

قائمة المصادر و المراجع :

القرآن الكريم:

أولاً: المعاجم:

1. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ،عربي- انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، 1997.

2. الشوبكي سمير، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.

3. الشوبكي، سمير. المعجم الإداري 1ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

ثانياً: الكتب:

1. إبراهيم لطفى طلعت، علم الاجتماع التنظيمي، دار الغريب للطباعة، القاهرة، 2001.

2. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، ط3، لبنان: دار إحياء التراث العربي، 1995.

3. اسد ايهم، التمكين الاقتصادي كمدخل للتمكين الاجتماعي، ورقة عمل قدمت في الندوة العلمية، حمص، سوريا، 2008.

4. بديع محمود مبارك القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، للنشر والتوزيع، ط1، 2001.

5. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقات، الإسكندرية، مصر، 2005.

6. جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

7. جلاب، داهش، الحسيني، إحسان، كاظم، كمال، إدارة التمكين والإدماج، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، 2013.

8. جواد محسن راضي، " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12، العدد 1، السنة 2012.

9. الحراحشة محمد، والهيقي صلاح، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، مجلد 33، العدد 2، 2006.

قائمة المصادر و المراجع

10. الحسيمات ختام، عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ط1 عمان :دائرة المكتبة الوطنية، 2009 .
11. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2014 .
12. حنان الأحمد، إيمان أبو خضير، دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة :دراسة ميدانية، دورية الإدارة العامة، مجلد 49 ، العدد- 4 عدد خاص -، نوفمبر 2005 .
13. حنفي،عبد الغفار.، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، ط1،:الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
14. خالد الهيقي، إدارة الموارد البشرية، ط4 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007 .
15. راوية حسين، إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط3 ، دار ابن حزم، بيروت، 2011 .
16. الربيعي، مُجّد مقداد ، التربية الرياضية قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي، . دار المعتز للنشر والتوزيع الأردن ، عمان ، . 2016 .
17. زاهد مُجّد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .
18. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، " إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009 .
19. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
20. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في 29 نوفمبر 2004 ، الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر .
21. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2005 .
22. سفير ناجي ، محاولات في التحليل الاجتماعي، الجزء الثاني، ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
23. شتا السيد، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي ، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1997.
24. شريفي خيرة، دور الاتصال في تنمية و تحفيز الموارد البشرية، جامعة المدية، الجزائر، 2008.
25. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد الإنسانية. الإسكندرية :مكتب العرب الحديث ، 1988 .

قائمة المصادر و المراجع

26. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسات شباب الجامعة الإسكندرية، 1999.
27. عبد الحميد مُجَّد الشاذلي، الصحة النفسية والسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، ط2، مصر، 2003.
28. عبد العالي دبله، وفاء العمري، الية التمكين الاداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2012.
29. عبد الواسع، عبد الوهاب أحمد، علم إدارة الأفراد، الرياض للنشر والتوزيع، السعودية، 1973 .
30. عبد الوهاب احمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الأردن. ، 1973.
31. عبد الوهاب على مُجَّد :إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد و العشرين، وايد سيرفس للاستشارات، القاهرة،. 1997
32. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان، الأردن :دار المسيرة، 2007 .
33. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط6، القاهرة، 1988.
34. فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003 .
35. فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية .عمان :دار صفا للنشر والتوزيع، 1990 .
36. كامل مُجَّد مُجَّد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط 1، 1996 ،بيروت.
37. الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004 .
38. محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - مفاهيم والوظائف -عمان، الأردن :دار وائل ، 2008 .
39. مُجَّد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
40. مُجَّد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012 .
41. مُجَّد ماهر، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت.، 2004.
42. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، ط1، الإسكندرية، 1999.

قائمة المصادر و المراجع

43. مطلق الدوري زكريا، و علي صالح احمد ،إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، الأردن 2008
44. المعاني أحمد وعريفات أحمد، القضايا الإدارية المعاصرة .ط1 ، عمان الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
45. ناصر دادي عبدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
46. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
47. يوسف بن مُجَّد القبلان، أسس التدريب الإداري .الرياض :دار عالم الكتب ، 1996 .
- مجلات:**
- العقبى الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب و نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، المجلد 10، العدد 02، بسكرة، 2018.
- الصرايرة خالد احمد ، الإحساس بالأمن لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم ،مجلة عربية ،جامعة مؤتة، العدد السادس ،المجلد 2 ، الأردن، 2001.
- الصمادي زياد مُجَّد علي، والرواشدة فارس مُجَّد، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية و جامعة آل بيت المفرق، العدد 03، .
- مُجَّد فالح الجهني، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات :مزايا ومتطلبات و مزالق، مجلة المعرفة، العدد 192، المملكة العربية السعودية، 2011.

المذكرات و الرسائل:

1. العساف حسين، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006 .
2. أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.
3. بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010 .
4. بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014.
5. بن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، ماجستير علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1995.
6. توفيق كرمية، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007 – 2008.
7. رامي جمال اندراوس، درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
8. سعد بن سعيد القحطاني، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2012 م.
9. علي حسن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005 .
10. عمر جهاد عبد الرحيم مُجدية، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2016 .

قائمة المصادر و المراجع

11. المحاسنة مُجّد عبد الرحيم، " أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .جامعة مؤتة، الأردن، 2007 .
12. مطر بن عبد المحسن الجميلي، " الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية .جامعة نايف، 2008.
13. مها الفرمان، اثر تمكين العاملين على ممارسة الابداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراضي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة اليرموك، الاردن، 2010، ص 21.
14. هدى بنت عمر بن عبد الله باقيص، آلية التمكين الاداري، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018.