مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية
المجلد 6 (1) – 2026: 244 - 262

Damascus University Journal of Legal Sciences Vol 6 (1) -2026: 244- 262

أثر التّمكين الإداريّ في تحقيق الرّضا الوظيفّي للعاملين

هيفين ديركي[1]، محمد الحلاق[2] ، عمار التركاوي*[3]

[1] طالبة دكتوراه، قسم القانون العام، كلية الحقوق ، جامعة دمشق.

[2] أستاذ دكتور، قسم القانون العام، كلية الحقوق ، جامعة دمشق.

[3]* أستاذ دكتور، قسم القانون العام، كلية الحقوق ، جامعة دمشق.

ammr.terkawi@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي حظيت باهتمام متزايد من مؤسسات القطاع العام والخاص وذلك لدورها الكبير في تطوير العمل الإداري والمساهمة في زيادة الإنتاجية، ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم التمكين الإداري للعاملين وانعكاسه على الرضا الوظيفي للعاملين. حيث أن التمكين من شأنه أن يكسر الحدود الإدارية والتنظيمية وهذا ينعكس بدوره على ازدياد الثقة بين الإدارة والعاملين نتيجة إعطائهم سلطة اتخاذ القرار وإشراكهم في عملية الإدارة وهذا يساهم في أداء أعمالهم بشكل أفضل، وكما يؤدي إلى ازدياد الرضا الوظيفي للعاملين، والذي له أثر كبير على فاعلية إنتاج العاملين، حيث يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع أداء العاملين داخل المؤسسات. بالتالي فالعلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي علاقة طردية كلما ازداد تمكين العاملين كلما انعكس ذلك على ازدياد الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الرضا الوظيفي.

تاريخ الايداع: 2023/5/25

تاريخ القبول: 2023/9/12

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

ISSN: 2789-7621 (online)
https://journal.damascusuniversity.edu.sy

The impact of empowerment on employees' job satisfaction

Hevin Derki[1], Mohammad Al-Hallaq2, Ammar Al-Turkawi*[3]

[1]PhD Candidate, Department of Public Law, Faculty of Law, Damascus University.
[2]Professor, Department of Public Law, Faculty of Law, Damascus University.
3* Professor, Department of Public Law, Faculty of Law, Damascus University.
ammr.terkawi@damascusuniversity.edu.sy

Received: 25/5/2023
Accepted: 12/9/2023

Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC **BY- NC-SA**

Abstract:

Many modern management concepts have emerged in recent times, which have received increasing attention from public and private sector institutions for their significant role in developing administrative work and contributing to increasing productivity. One of these concepts is the concept of workers' administrative empowerment and its reflection on the job satisfaction of workers. Empowerment would break administrative and managerial boundaries, which in turn reflected increased trust between management and employees as a result of giving them decision-making authority and involvement in the management process. and also increases employee satisfaction, which has a significant impact on the effectiveness of workers' production employment satisfaction ", where job satisfaction is one of the factors leading to a higher performance of employees within institutions. The relationship between workers' empowerment and job satisfaction is therefore one of dismissal the more workers' empowerment the more this reflects the greater job satisfaction of workers.

Key Words: Employee Empowerment, Job Satisfaction.

إشكالية البحث: يعدّ مصطلح التمكين الإداري والرضا العاملين من المصطلحات الإدارية المعاصرة الحديثة نسبياً وفي ظل غموض هذه المفاهيم وعدم وجود تعريف مشترك لها. لذلك لابد من التطرق للتعريف بهذه المفاهيم، مع ضرورة توضيح أبعاد التمكين الإداري وانعكاساته على العمل في المؤسسات، كما لابد من التأكيد على أهمية عنصر الرضا الوظيفي لدى العاملين ونتائجه على العاملين والمؤسسة، والبحث في طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، فهل العلاقة بينهما علاقة ارتباط وتأثير أم لايوجد أي ارتباط بينهما؟

أهمية البحث:

إن أي إدارة سواء أكانت في القطاع العام أم القطاع الخاص على حد سواء تهدف إلى تحقيق الخدمات بالشكل الأمثل وتحقيق زيادة في الإنتاجية، وهذا بدوره يرتبط بقدرة الإدارة على القيام بمهامها على الوجه الأمثل، وذلك من خلال تمكين العاملين ومنحهم الثقة بقدرتهم على تحمل المسؤولية وتشجيعهم على اتخاذ القرارت، والذي بدوره سوف ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا بدوره سيزيد الولاء الوظيفي للعاملين وسينعكس هذا على أدائهم لمهامهم وبالتالي سيزيد فاعلية أداء المؤسسة ككل. كما تبرز أهمية هذا البحث من جهة إيجاد تعريف واضح لهذه المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، وكما يحاول البحث توضيح أهمية التمكين الإداري لأصحاب المناصب العليا وتزويدهم بطرق وآليات تفعيل التمكين وانعكاسه على الرضا الوظيفي للعاملين.

أهداف البحث:

أ- التعريف بمفهوم تمكين العاملين ومفهوم الرضا الوظيفي للعاملين والتي تعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة.

ب- تشجيع شركات القطاع العام والخاص على حد سواء لتبني مفهوم التمكين وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين وانعكاساته على الإنتاجية والفاعلية والأداء.

ت- تحديد نوع العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي والآثار الناتجة عنها.

ث- تقديم الاقتراحات والتوصيات عن دور التمكين في التأثير على الرضا الوظيفي.

المنهج العلمي: المنهج العلمي المتبع في البحث هو منهج تحليلي استقرائي وذلك باستقراء ماهية التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين، في إطار مقارن عمودي.

خطة البحث:

المقدمة.

المبحث الأول: ماهية التمكين الإداري.

المطلب الأول: تعريف التمكين الإداري وأهميته وأنواعه وطرق تنفيذه.

المطلب الثاني: أسباب وأبعاد ومعوقات التمكين الإداري.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الإداري.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته.

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

الخاتمة.

المبحث الأول:

ماهية التمكين الإداري:

التمكين الإداري هو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة ذات التأثير المهم على العمل الإداري، لما لها من انعكاسات على ثقة الإدارة بالعاملين لديها تنمية الشعور لدى العاملين بالثقة والحرية في اتخاذ القرارات الإدارية التي يملكون بها دراية ومعرفة مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، لذا سنتناول من خلال هذا المبحث المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: تعريف التمكين الإداري وأهميته وأنواعه وطرق تنفيذه.

المطلب الثاني: أسباب وأبعاد ومعوقات التمكين الإداري.

المطلب الأول:

تعريف التمكين الإداري وأهميته وأنواعه وطرق تنفيذه:

أولاً- تعريف التمكين الإداري:

سنتناول تعريف التمكين الإداري لغةً واصطلاحاً.

1- التعريف لغةً:

المقصود بكلمة التمكين التقوية أوالتعزيز. ووردت في معجم اللغة العربية المعاصرة كلمة مَكَنَ يُمكن تمكيناً فهو مُمكنٌ، أي مَكَنَ الشخص من التصرف في شؤونه، أمكنه جعل له عليه قدرة وسلطاناً، ومَكَنَ له في الشيء جعل له عليه سلطاناً وقدرةً، أمكَنهُ الأمر سهل عليه وتيسر وقدر عليه. أمكن له: تيسر وتهيأ أمكن لنا استخلاص نتائج باهرة[1]. كما جاء في معجم لسان العرب أن التمكن: الاستطاعة على فعل الشيء[2]. وعرف قاموس اكسفورد عملية تمكين العاملين: أنها تهيئة الظروف التي تساعد العاملين على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية وغير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدراتهم الذاتية[3].

2- التعريف اصطلاحاً:

يمثل مفهوم تمكين العاملين أحد المصطلحات الإدارية الحديثة حيث بدأ ينتشر هذا المصطلح لتعزيز الجودة في مؤسسات القطاع العام والخاص على حد سواء. فالتمكين يختص بإعطاء الموظف سلطة اتخاذ قرارات تتعلق بالأعمال والموضوعات الداخلة ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من القيام بالالتزامات المحددة له فقط، ومنح الموظف الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته[4]. كما عرف التمكين بأنه العملية التي تتيح للشخص عند توليه القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر وذلك من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي[5]، وتم تعريف التمكين بأن يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على

(1) معاجم الوجيز، على الموقع الالكتروني : https://www.maajim.com/dictionary

تاريخ ووقت الزيارة: 2022/6/6، الساعة: 10:00 صباحاً.

(2) ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، دار أحياء التراث العربي، الطبعة الرابعة، بيروت، سنة2000، ص680.

(3) تعريف تمكين العاملين، على الموقع الالكتروني: https://hrdiscussion.com/hr46567.html

تاريخ ووقت الزيارة: 2022/6/6، الساعة: 11:00 صباحاً.

(4) صالح العامري- طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، سنة2008م، ص16.

(5) k.l.,Murrell- M.Meredith, Empowering Employee, McGraw-Hill, New York, USA, year2000, p110.

المستويات العليا في المنظمة[1]، ويعرفه آخر بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة الدافعية للعمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين[2]. كما تم تعريف التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم[3]. بالتالي فإن التمكين هو تحرير الإنسان من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع[4]. إن جوهر التمكين يكمن في المعرفة والخبرة وقوة التحفيز التي تكون داخل الأفراد في الغالب ولكنها ليست مستغلة[5]. كما جاء في تعريف آخر بأنه تحديد الطاقة المثلى للرئيس الإداري في الإشراف الفعال على مرؤوسيه، ذلك لأن اتساع حدود هذا الإشراف يضعف من إمكانية الرئيس الإداري في تتبع مرؤوسيه والوقوف على مستوى أدائهم، وبالتالي قدرته على التوجيه السليم للأعمال، وكشف الأخطاء والانحرافات التي تؤدي إلى الإضرار بسير العمل، فقدرة الفرد في الإشراف محدودة، بالتالي فإن توزيع وقته على أنشطة متنوعة ينعكس على كفاءته ممايؤدي إلى انخفاضها، أي يتوجب على الرئيس الإداري أن يقوم بمنح صلاحيات ممارسة الأعمال الروتينية اليومية لموظفيه وعليه أن يتفرغ للمسؤوليات التي لها طابع الابتكار والإبداع[6].

وبرأينا إن التعريف الأشمل للتمكين هو بإعطاء الموظفين سلطات وصلاحيات أوسع وذلك من خلال منحهم مزيداً من المعلومات وحرية أكبر في مجال الوظيفة وحرية المشاركة وإبداء الرأي، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، ويتحمل الموظف نتيجة قراراته، ويتم ذلك دون تدخل الإدارة العليا ولكن بالمقابل يجب أن توفر الإدارة العليا للعاملين الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وإدارياً وسلوكياً والثقة بهم. بالتالي منح الموظفين الفرصة للمشاركة واستغلال طاقاتهم الذهنية في حل مشكلات العمل وتحسين الإنتاجية، وهذا بدوره يمنح الإدارة العليا التفرغ للقيام بالمسؤوليات المتعلقة بالابتكار والإنشاء

ثانياً: أهمية التمكين:

تتجلى أهمية التمكين باعتبارها المفتاح الأساسي لتطوير وتنمية الإبداع لدى العاملين، من خلال تطوير مهاراتهم، فهو يعتبر طريقة جديدة لإدارة المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة مع مؤسسات القطاع الخاص وهذا بدوره سينعكس على العمل بحيث تصبح هذه المؤسسات تتميز بالسرعة والمرونة في تقديم الخدمات ويشعر العاملين بالمسؤولية، كما يمنح العاملين سلطة واسعة أثناء تنفيذ مهامهم وزيادة الصلة بينهم[7].

كما أن التمكين يعد استراتيجية حتمية وملحة في الوقت الراهن وذلك من أجل زيادة فاعلية أداء العاملين، كما يزيد الدافعية لتقليل الخطأ، وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم، ويساهم هذا بدوره في دعم التحسينات المستمرة في المرفق العام، وتحرير

(1) B. Ginnodo, The power of Empwerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study, Arlington Heights, IL Pride, year1997,p56.

(2) Stephen. Robbins, Organizatioal Behavior: concepts controversies and applications, 6th, edition, prentice- Hall INC,Englwood, chiffs, N.J, USA, year1993, p682.

(3) الكبيسي عامر خضيرة، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، سنة2004، ص136.

(4) Zemeke,R. and Schaaf, D (1989), The Service Edge: 101 Companies That Profit From Customer Care (New York: New American Library, p.p 65-66.

(5) د. كيسرى مسعود _ دايرة عبد الحفيظ، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور- مثال الجزائر"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد8، القدس، سنة2017، ص88.

(6) د. عبد الله طلبة، الإدارة العامة، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الرابعة، دمشق، سنة1993، ص136-137.

(7) هدى عبد الله باقص، آلية التمكين الإداري، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جدة، سنة2018م، ص18.

المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد وترك متابعة الأمور اليومية للعاملين ويتفرغ أصحاب المستويات الإدارية العليا لوضع الأهداف والسياسات العامة التي يتوجب عليها تحقيقها، وهذا بدوره يمكن المؤسسة من التكيف السريع مع التغيرات المحيطة بها[1]. ويرتبط مفهوم التمكين بشكل كبير بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظل التغيرات العالمية المعاصرة، حيث أصبحت إعادة هيكلة المؤسسات والإدارة أهمية بالغة فيجب أن تكون القيادة ذات رؤية سليمة وتسعى لتأهيل وتدريب القادة والعاملين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لأداء مهامهم وواجباتهم وفق أحدث الوسائل والأساليب والتي بدورها تساهم في زيادة الكفاءة والفاعلية والسرعة في أداء المهام الموكلة إليهم[2]. وإن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل واضح، بأنه يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه[3].

تأتي أهمية التمكين الإداري كونها تساهم في المحافظة على الكفاءات وتعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين وخلق الولاء التنظيمي، وهذا له دور فعال على رفع الروح المعنوية لدى العاملين وانعكاس ذلك على توجههم المستقبلي للعمل والذي يؤدي بدوره إلى تقليل حالات ترك العامل[4]. وكما ارتبط التمكين بالموارد البشرية التي تعد عنصر هام في المؤسسة وجزء من رأس مالها، فالمؤسسة التي تملك موارد بشرية أي موظفين مؤهلين ذوي خبرة وكفاءة عالية يضمن لهذه المؤسسة الاستمرار وتفوقها على مؤسسات القطاع الخاص، وتنمية الذكاء العاطفي للعاملين والذي يعد جزء من طاقة العاملين النفسية التي يتوجب الاهتمام بها، ومنح جهود للتنمية والتدريب يلبي بدوره احتياجات التنمية والابتكار والتعليم المؤسسي[5].

ثالثاً: أنواع التمكين وطرق تنفيذه:

1-أنواع التمكين الإداري:

هناك ثلاثة أنواع لتمكين العاملين وقد قسمت وفق الآتي[6]:

النوع الأول: التمكين الظاهري: يقصد به قدرة الأفراد على إبداء رأيهم وتوضيح وجهة نظرهم في الأعمال والأنشطة التي يمارسونها من خلال عملهم، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي العنصر الأساسي لعملية التمكين الظاهري.

النوع الثاني: التمكين السلوكي: ويقصد به قدرة الأفراد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، والقيام بتجميع البيانات حول مشاكل العمل ووضع مقترحات لحلها، وهذا يساهم بدوره في اكتساب الأفراد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

النوع الثالث: تمكين العمل المتعلق بالنتائج: هذا النوع من أنواع التمكين لا يقتصر على تحديد أسباب المشكلات وحلها فقط، بل قدرة الفرد على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

---

(1) برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في جامعة محمد خضير كلية الاقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، سنة2015م، ص28.

(2) حسين عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة2003م، ص21.

(3) د. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، سنة2009، ص19.

(4) عباس حمادي أحمد- لطيف خلف ياسر، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد16، العراق، سنة2016م، ص114.

(5) وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، بحث مقدم إلى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة، الجزائر، سنة2016 ،ص6.

(6) William Umiker, Empowerment The Lastet Strategy, Health Care Supervision, Vol.11, No.12, year1992, p.233.

2- خطوات تنفيذ التمكين الإداري:

المؤسسات والجهات التي تهدف إلى تبني مفهوم التمكين يتوجب عليها أن تنفذ هذا المفهوم على مراحل، وهنا لابد أن ننوه إلى عدم الخلط بين مفهوم التمكين والتفويض، لما لهذين المفهومين من أثر فعال على حسن سير العمل في الجهاز الإداري للمنظمة الإدارية، حيث يتوجب على الرئيس الإداري عند قيامه بتفويض بعض اختصاصاته إلى العاملين يجب أن يكون من أولوياته اتباع مبدأ التمكين، كي يتم توزيع الاختصاصات على عدد مناسب من العاملين بحيث يتمكن من ممارسة دوره بكفاءة وفاعلية، فيقوم بمهمة التوجيه والتنسيق والإرشاد، كما له أن يعقب على القرارات التي يصدرها العاملين بموجب الاختصاصات المفوضة إليهم. فإذا تم تفويض الصلاحيات لعدد كبير من العاملين فهذا سيؤدي إلى اتساع مهام في الرقابة فتزداد مسؤولياته بمتوالية هندسية، وبالتالي يجد الرئيس الإداري نفسه عاجزاً عن متابعة الإشراف والتوجيه[1]. واختلف الباحثين في تحديد عدد خطوات تطبيق مفهوم التمكين، فمنهم قسم خطوات التمكين إلى ثلاث خطوات من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج[2]، أما البعض الآخر فقد فضل طريقة الأسلوب التدريجي للتمكين حيث يتوجب الإدارة منح العاملين فرصة الاشتراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة وذلك بعد التأكد من حسن إعدادهم، وإن تطبيق التمكين يمكن من خلال الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة إلى التمكين:

إن أول خطوات التمكين هو قرار الإدارة لتبني مفهوم التمكين، والهدف من اعتماد هذا المفهوم هل يهدف إلى تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين، أما لزيادة الإنتاجية، أو رفع مستوى الجودة، أو تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير[3]. وهذا كله يساهم بشكل أساسي في الحد من الغموض وعدم التأكد، حيث يتعرف المرؤوسين على ماهو متوقع منهم من قبل الإدارة[4].

الخطوة الثانية: تغيير سلوك المديرين:

أحد التحديات الكبيرة التي تواجه المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بطريقة تخلي الإدارة عن بعض من سلطاتها للعاملين، فقبل تطبيق مفهوم التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين[5].

الخطوة الثالثة- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوعية القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين يجب تحديدها بدقة وبشكل تدريجي، كما يتوجب على المديرين تقييم نوعية القرارات التي يشاركون بها بشكل يومي. كما يجب عدم المغالاة في توسيع نطاق تفويض ومنح صلاحيات للموظفين وتمكينهم وإلا سيجد نفسه المدير في فراغ، ممايؤدي إلى خلل في البنى الإدارية[6].

(1) د. عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة1992م، ص253-254.

(2) D. Bowen and Lawler, Empowerment of service Employee, Slon Management Review, year1995, p.73.

(3) هدى عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، بحث مقدم إلى جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة، جدة،، سنة2018، ص21.

(4) د. سعد مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، سنة2005، ص33.

(5) P. Kizilos, Crazy about Empowerment, Traning, Vol.27, No.12,year1990,p.46.

(6) د. سعيد نحيلي- د. وسام كاشي، الإدارة العامة، منشورات جامعة الحواش الخاصة، سورية، سنة2022، ص90.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

إن نجاح جهود التمكين تعتمد على استخدام أسلوب العمل ضمن فريق واحد، حيث يتوجب على الموظفين أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون قراراتهم أفضل من الموظفين الذين يعملون بشكل منفرد.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

كي يستطيع الموظفين اتخاذ أفضل القرارات، يتوجب عليهم أن يكون لديهم معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، فكلما تمت إتاحة الفرصة للعاملين للوصول للبيانات والمعلومات التي تساعدهم على تفهم وظائفهم ووظيفة المؤسسة ككل كلما زادت مساهمتهم في نجاح المؤسسة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الموظفيين الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توافر معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل[1].

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

يعد التدريب أحد أساسيات عملية التمكين، فيتوجب على المؤسسة أن توفر البرامج التدريبية للعاملين حول التمكين وحل مشاكل الاتصال، وإدارة الصراع، والنحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين، والعمل ضمن فريق.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

يجب على الإدارة أن توضح الهدف من تطبيق مفهوم التمكين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، كما يحدد المدراء للموظفين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل والتعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والحوافز:

كي تنجح جهود التمكين يجب ربطها بالمكافآت والتقدير الذي يحصل عليها العاملون عند نجاحهم بتحقق بأهداف المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، وهذا بدوره اعتراف ضمني بأهمية التمكين.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن حدوث التغيير فجأة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقوم بعض العاملين بمحاولة لإيجاد طريقة للتخلص من المسؤوليات الجديدة التي ستقع على عاتقهم، وبما أن التمكين سيتضمن تغييراً في المؤسسة، بالتالي بجب أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة للتمكين، بالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتطلب مشاركة جميع الأطراف في المؤسسة[2].

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني "الإدارة وتنمية الموارد البشرية"، عمان، سنة2004، ص30-35.

(2) هدى عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، بحث مقدم إلى جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة، جدة،، سنة2018، ص21-23.

المطلب الثاني:

أسباب وأبعاد ومعوقات التمكين الإداري:

أولاً: أسباب تمكين العاملين:

هناك أسباب تدفع المؤسسات إلى تبني مفهوم تمكين العاملين، وأهم هذه الأسباب[1]:

1-حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين ولتنافس القطاع الخاص في تلبية هذه الحاجات.

2-الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وأهمها العاملين أنفسهم وتطوير المنافسة فيما بينهم.

3-إطلاق القدرات الإبداعية والخلاقة للعاملين.

4-أهمية سرعة اتخاذ القرار.

5-توفير المزيد من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والتخفيز.

6-تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية، وعدم الحاجة للانشغال بالأمور اليومية.

7-تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

8-خفض تكاليف الإنتاج بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

9-منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

مما سبق نجد أن على الرغم من أن الرؤوساء الإداريين يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن تركيز السلطة بيدهم وانشغالهم في تسيير الأمور اليومية يمنعهم من التفرغ للتخطيط للأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقيها، وكما أن منح هذه الصلاحيات للعاملين يحفزهم على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل مما يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المؤسسة.

ثانياً- أبعاد التمكين الإداري

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أهم أبعاد التمكين، فقد اعتبر بعضهم الهيكل التنظيمي والرقابة أهم أبعاد التمكين، ووجد بعضهم أن المشاركة بالمعلومات وفريق العمل والهيكل التنظيمي هي أهم الأبعاد، وآخرون اعتبروا أن تفويض السلطة وفرق العمل والتدريب والاتصال الفعال والتحفيز، كما أشار عدد آخر منهم إلى أن امتلاك المعلومات وامتلاك المعرفة والقوة والمكافأة كونها الأهم بالنسبة للعاملين تشكل أهم أبعاد التمكين[2]. ومنهم من حدد بعدين للتمكين وهما:

- **البعد الإداري:** والمقصود به منح الحرية والصلاحية لاتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.
- **البعد المهاري:** ويقصد به تنمية روح العمل الجماعي لدى العاملين من خلال التدريب وبناء الثقة وإكسابهم مهارات التوافق والقيادة وحل النزاعات. ومنهم من حدد أبعاد التمكين بالشكل الآتي:
-

(1) عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة2003، ص17. وفاء العمري، ، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، بحث مقدم إلى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة، الجزائر، سنة2016 ،ص7. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة (دراسة في جامعة واسط)، بحث مقدم لمجلة جامعة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 11، العدد29، العراق، سنة2015، ص281.

(2) د. عالية جواد محمد علي- د. سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، بغداد، سنة2013، ص169.

البعد الأول: المشاركة بالمعلومات:

أي المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المديرون ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين[1]. حيث تلعب مشاركة المعلومات دوراً مركزياً في تمكين العاملين وتعد العنصر الرئيسي في استراتيجية التمكين، بالتالي يصبح العاملون أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المؤسسة التي يعملون فيها. وهذا بدوره سيساهم في تعزيز الالتزام الذاتي للعاملين عن طريق منحهم الثقة لاتخاذ القرارات[2].

البعد الثاني: الاستقلالية وحرية التصرف:

إن أهم أبعاد التمكين هو مدى وكمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون أثناء تأدية عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم ومتى يحتاجون للإذن لممارسة المهام الموكلة إليهم، وإلى أي درجة توضح المؤسسة الأهداف التي يتوجب عليهم القيام بها وإجراءات القيام بها[3]. ولحرية تصرف الموظف خلال ممارسته لمهامه أشكال مختلفة فمنها حرية التصرف الروتينية تحصل عندما يقوم العمال بمهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، كما قد يكون لحرية التصرف شكلاً آخر فتسمى حرية التصرف الإبداعية غير الروتينية، وتعتمد الأخيرة على قدرة العامل على إيجاد البديل ويعبر بذلك عن قدرته على الإبداع، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الآتية[4]:

أ- **وضوح الرؤية:** وهذا يتضمن معرفة العاملين جميعهم بأهداف واستراتيجية المؤسسة التي يعملون فيها.

ب- **تحديد الأطر الإرشادية:** أي ضمان تصرف العاملين وفق ماهو مخطط له في إطار رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها التي يتوجب عليها القيام بها.

ت- **نظم الرقابة:** وهو اختيار النظام الرقابي الملائم لنشر وتدعيم فكرة الرقابة الذاتية لدى العاملين، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى لضمان حسن سير العمل وفق ماهو مخطط له كاعتماد نظام الرقابة الحديثة والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المعتقدات.

أما الشكل الثالث لحرية التصرف فهي حرية التصرف المقيدة وهي تشكل النوع السلبي للحرية.

البعد الثالث: بناء فرق العمل:

يتميز دور فرق العمل التي تطبق مفهوم التمكين للعمل الجماعي بقدرتها في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يمنح قوة حقيقية للعاملين تتمثل بزيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساهم بدورها في التغلب على أي مشكلة ممكن أن تواجه الفريق أثناء عمله من خلال السعي لتطبيق رؤية ملائمة تحقق مصلحة المنظمة بالدرجة الأولى[5].

(1) هدى عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، بحث مقدم إلى جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، سنة2018، ص19.
(2) دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنه، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، سنة2014، ص32-33.
(3) د. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد الأول، دمشق، سنة2014، ص206.
(4) بهاز جيلالي- هواري معراج، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد2، الجزائر، سنة2019، ص1068-1069.
(5) هدى عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، بحث مقدم إلى جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، سنة2018، ص19.

البعد الرابع: تحفيز العاملين:

إن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر بشكل كبير على تدعيم مفهوم تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبشكل خاص عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لاتمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتيجة نهائية للتمكين، أي لنجاح مفهوم التمكين يجب ربط مفهوم المكأفاة والتقدير والمنح التي يحصل عليها العاملون بمدى تحقيق أهداف المؤسسة[1].

بالتالي تتأثر وتختلف أبعاد التمكين تبعاً لاختلاف المعطيات الآتية[2]:

1-تختلف باختلاف شخصية القائد الإداري.

2-كما تتأثر بطبيعة العمل فإذا كانت له صفة الابتكار والإنشاء أو كان روتينياً، وإذا كان قيادياً أو تنفيذياً.

3-يتأثر بكفاءة المرؤوسين من حيث الثقافة والخبرة والشعور بالمسؤولية.

بالتالي نعود إلى أن أهم عنصر في التمكين هو القائد الإداري والموظف، الذي يجب أن يتمتع كل منهما بمقدار جيد من الكفاءة والشعور بالرقابة الذاتية والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها والسعي لتطورها وتقديم خدماتها بالشكل الأمثل بالدرجة الأولى.

ثالثاً: معوقات تطبيق التمكين الإداري:

تعزو بعض المؤسسات تأخرها على تطبيق مفهوم التمكين أو عدم نجاحها في تطبيقه إلى بعض المعوقات والتي أهمها:

1-يعتقد كل موظف في المؤسسة بمعرفته بمفهوم التمكين وخاصة المديرون، وقد لا يكون الأمر كذلك لأن تمكين العاملين يعني تفويض السلطة، والمساءلة، ومسؤولية العاملين عن تطوير أدائهم تحت رقابتهم الذاتية دون أخذ إذن من الإدارة، بالتالي فإن عدم الفهم الواضح للمديرين لمفهوم التمكين سيؤدي إلى فشله.

2-الهيكل التنظيمي الهرمي، المركزية الشديدة في اتخاذ القرار، فقد يواجه العاملون صعوبات في الحصول على موافقة الإدارة أو مالم يسألوا السلطات العليا[3].

3-عدم رغبة وتردد بعض المديرين في دفع عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا، ويبررون ذلك بعدم تمتع الموظفين في هذه المستويات بالخبرة الإدارية[4].

4-خوف المديرين من أن تطبيق مفهوم التمكين يمثل تهديد لسلطتهم ونفوذهم.

5-خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة، وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.

6-السرية في تبادل المعلومات.

7-ضعف نظام التحفيز.

8-ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

---

(1) حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في جامعة الأزهر، غزة، سنة2013، ص15.

(2) د. عبد الله طلبة، الإدارة العامة، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الرابعة، دمشق، سنة1993، ص137.

(3) محمد الحراحشة- صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية "دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد33، العدد2، عمان، سنة2006، ص247.

(4) د. محمد سعيد عبد الفتاح – د. محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، سنة1991م، ص285.

9-تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

10- عدم ملائمة نظام المكافأت.

11- عدم الثقة الإدارية(1).

12- عدم شعور العاملين بثقة المديرين بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة.

13- عدم إزالة العقبات التي تواجه العاملين أثناء عملهم (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، والوصول للمعلومات، الدعم المالي، تكوين فرق).

14- فشل المديرين في بناء حدود التمكين، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا سيتسبب ذلك في فشل التمكين(2).

المبحث الثاني: ماهية الرضا الإداري:

اتجهت معظم الدراسات الحديثة في مجال علم الإدارة إلى التأكيد على أهمية الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يعتبر مؤشر هام على الحالة العامة للتنظيم وحسن الإدارة، ولكن على الرغم من كثرة الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي إلا أنها أكثر مفاهيم علم الإدارة غموضاً، وذلك لارتباطها بالحالة الشعورية للعاملين وبالتالي يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ونلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في علم الإدارة على مفهوم واحد للرضا الوظيفي، حيث أنها مازالت محل جدال واختلف مفهوم إلى الرضا الوظيفي باختلاف النظريات المفسرة له. فنظرية الإدارة العلمية اهتمت بالحوافز المادية، وأما نظرية العائد فسرت الرضا على أن الفرد أثناء قيامه بعمل ما يحاول الحصول على عائد، ويتوقف رضاه عن العمل، على مدى اتفاق العائد الذي حصل عليه من العمل الذي قام به مع ما يعتقد بأنه يستحقه[3]، ونظرية العاملين فقد اعتبرت الرضا يتأثر بعوامل متعددة بعضها يعود إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، كما يجب الانتباه إلى أن رضا العامل عن جانب معين في عمله ليس بالضرورة أن يكون راضٍ عن بقية الجوانب المتعلقة بوظيفته، فالرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة[4].

حيث سنقسم هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته.

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته:

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي:

يتمثل الرضا الوظيفي في مجموعة من المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد تجاه متغيرات مادية ومعنوية مرتبطة بالعمل. مثل الإنجاز والاعتراف والتقدير بين الزملاء. بالتالي فإن الرضا الوظيفي يتمثل في التطابق بين مايسعى الفرد إلى تحقيقه من حاجات

(1) سعد العتيبي، جوهر تمكين العاملين "إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، سنة2005، ص39-40.

(2) لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة بولاية بسكرة، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في جامعة محمد خيضر، الجزائر، سنة2015، ص47.

(3) Tharrington, Donnie Everetle, Principal Leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction. (Leader behavior)DATA, 53/07, 1993, P2198.

(4) محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في جامعة آل البيت، كلية المال والأعمال قسم الإدارة العامة، الكويت، سنة2017م، ص29.

في وظيفته ودرجة إشباعها[1].هناك عوامل مرتبطة بالعمل نفسه بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل[2]، وهذا مايوفره اعتماد مفهوم التمكين. فالرضا الوظيفي هو المؤشر الأساسي على جودة العمل، فكلما زاد شعور العاملين بالرضا عند تلبية احتياجاتهم بالمؤسسة التي يعملون فيها، وأن تقوم المؤسسة بالمحافظة على الموارد البشرية الأكثر خبرة فيصبح الموظف أكثر تعلقاً بالمؤسسة وأكثر رضا ببيئة العمل التي تمنحه الشعور بالالتزام من أجل تحقيق الهدف المشترك نحو تحسين الإنتاجية[3]. كما عرف البعض الرضا الوظيفي: هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي هو أيضاً مجموع المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج[4]. وعرفه البعض الآخر على أنه: عبارة عن موقف عاطفي يحب فيه الفرد وظيفته وينعكس ذلك على أدائه الوظيفي، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية عنده كما يؤدي إلى الانضباط والالتزام في العمل والترقي إلى المناصب العليا سواء داخل المؤسسة أن خارجها، مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة[5]. بالتالي فإن الرئيس الإداري لا يشرف على العاملين فقط، بل يشمل إشرافه على العلاقات التي تربط بين العاملين والترابط والتعاون بين أفراد المجموعة الواحدة، وبينهم وبين بقية العاملين في الجهة الإدارية التي يعملون بها[6].

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للعاملين:

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضاً خلف رغبة الموظف في الابتكار والتطوير وتحقيق التمكين، فالموظف إذا شعر أن الوظيفة تقدم له فرصة عظيمة، وتشعرهم بأنهم أصحاب المال، فهذا سيدفعهم للمشاركة في القرار، ويحثهم على الاجتهاد بالعمل والحفاظ عليه من أجل زيادة الربحية والإنتاجية[7]. وتبرز أهمية الرضا الوظيفي من خلال:

1- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.

2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

3- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، بالتالي فإن ازدياد الرضا لدى العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاج[8].

4- إن ارتفاع مستوى الفاعلية والفعالية، ينعكس بشكل أساسي على تركيز العاملين أثناء أداء عملهم.

5- للرضا الوظيفي دور في ارتفاع الإنتاجية، حيث تزداد الرغبة لدى العاملين في الإنجاز وتحسين الأداء، وبالتالي ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع[1].

---

(1) د. كيسرى مسعود _ دايرة عبد الحفيظ، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور- مثال الجزائر"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد8، القدس، سنة2017، ص90.

(2) سالم عواد الشمري، الرضا لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على "القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة"،جامعة الملك عبد العزيز، جدة، سنة2009، ص12.

(3) محمد عاطف جمال، جودة حياة اعلمل والمسار الوظيفي، بحث أعد لنيل درجة الماجستير، سنة2019، ص14.

(4) زورينة بوفرورة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، سنة2013م، ص168.

(5) محمد عاطف جمال، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، بحث أعد لنيل درجة الماجستير، سنة2019م، ص14.

(6) د. عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة1992م، ص252.

(7) منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤوساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة2015م، ص39-40.

(8) د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة2015م ص12-13.

ولئن كان للرضا الوظيفي أهمية كبيرة تتجلى من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وبالتالي فإن الشعور بالرضا ينمي العلاقة الوثيقة بين العامل والمؤسسة التي يعمل لديها، مما يدفعه للحرص على مصلحتها كحرصه على أعماله الخاصة، وهذا بدوره يزيد جودة الخدمة المقدمة ويرفع مستوى الأداء.

المطلب الثاني:

أنواع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي:

ينقسم عادةً الرضا الوظيفي لدى العاملين وفقاً لعدة اعتبارات[2]:

1- **باعتبار شموليته:** حيث يقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى:

-**الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل تتمثل: الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكين، الإنجاز والتعبير عن الذات.

-الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه، حيث يقسم إلى:

-**الرضا الوظيفي المتوقع:** حيث يشعر الموظف بهذا النوع من خلال الأداء الوظيفي إذ يتوقع أن مايبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

-**الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع، فعندما يتحقق الهدف من المهمة التي كان يتوجب عليه القيام بها قد تحقق فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

-3- الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي أو رضا جزئي(3):

-**الرضا الكلي:** يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجات الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر المهمة، بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

-**الرضا الجزئي:** يمثل الشعور الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله.

وإن اختلاف أنواع الرضا الوظيفي إلا أن توافره ولو بشكل جزئي ويساهم في رضا الموظف عن العمل وبالتالي يدفعه للاستمرار في هذا العمل وينعكس على جودة الخدمة المقدمة بشكل أساسي.

---

(1) د. محمد فكري محمد، مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات "دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة"، مصر، بدون سنة نشر، ص22.

(2) منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي "مفاهيم ونظريات"، دار المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة2018م، ص65. إيناس فؤاد نواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، سنة 2009م، ص65.

(3) مصطفى كامل_ سونيا البكري، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مجلد 23، العدد1، القاهرة، سنة1990م، 78-91.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: تقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها إلى عدة عوامل وهي:

1-عوامل خاصة بالفرد:

-**حاجات الفرد:** لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توافر الإشباع المناسب لهذه الحاجات ازداد الرضا لدى العاملين.

-**اتفاق العمل مع قيم الفرد:** إن اتقان العمل والإبداع والقيادة في نطاق العمل هي من القيم التي يسعى الفرد إلى تحقيقها وبالتالي كلما ازداد اتفاق هذه القيم مع العمل كلما ازداد الرضا الوظيفي للعامل.

-**الشعور باحترام الذات:** فهي من الأشياء التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في أكثر من مجال ولكن يعتبر مجال العمل من أهم ههذه المجالات سواء أكان ذلك عن طريق الوظيفية التي يشغلها أو طبيعة الوظيفية ومكانتها في المجتمع ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة(1).

- عوامل خاصة بنظام العوائد:

-وتعتبر العوائد هي الحاجات المادية التي تقدمها المؤسسة وذلك من أجل تحقيق الإشباع لعمالها مقابل مابذلوه من جهد في تأدية مهامهم، حيث أن اعتماد نظام محدد ثابت يضمن توافر هذه العوائد بالشكل العادل[2]، وأهمها:

أ- **الأجر:** وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للعاملين.

ب- **الترقيـة:** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل تقدير وأنه لابد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً عن عمله أكثر وانعكس ذلك على كفاءته في أداء العمل الموكل إليه[3].

ت- **الحوافز:** وتعتبر الحوافز من أهم الأمور التي تؤثر ليست فقط على الرضا الوظيفي للعاملين ولكن تؤثر على الأداء والدافعية والتمكين.

2- عوامل متعلقة بالوظيفة وطرق الإدارة[4]:

أ- حيث يجب تطبيق اللامركزية في العمل وتوزيع نطاقه فمن الضروري ألا تنحصر مهام العامل بالمركز الذي يشغله فقط، بل تتعداه لتشمل مهام أخرى. وهذا هو جوهر تمكين العاملين.

ب- إشراك العمال في حل المشاكل، وهذا الشرط مهم حيث يشعر العاملون بثقة الأدارة بهم وبقراراتهم.

ت- توافر جو عمل مريح للعاملين، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

وبرأينا ولئن كان توافر العوامل السابقة يؤدي إلى ازدياد الرضا الوظيفي للعاملين إلا أن غياب هذه العوامل سينعكس بشكل مباشر على العاملين. بالتالي فالإدارة الرشيدة هي الإدارة التي تهتم بتحقيق الرضا للعاملين لما له من دور فعال في تسهيل وتوفير مناخ مناسب للعطاء والإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية.

---

(1) د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة سنة2015م، ص 16-17.

(2) نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، بحث أعد لنيل درجة الدكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في الجزائر، سنة2005م، ص198.

(3) د. كاسر المنصور، الرضا عن العمل، جامعة الملك عبد العزيز، على الموقع الالكتروني: www.rsscrs.info
تاريخ ووقت الزيارة: 2023/1/1_ الساعة: 10:00 صباحاً.

(4) جمال الدين مخدمي، الرضا الوظيفي لدى العمال حاملي الشهادات في سلك الإدماج "دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة"، بحث أعد لنيل درجة الماجستير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة2019م، ص17-18.

الخاتمة:

النتائج:

1- لمفهوم التمكين أهمية كبيرة يتوجب على المؤسسات أن تتجه لتبني هذا المفهوم بكل أبعاده لما له من فائدة على الموظفين وعلى المؤسسة معاً.

2- الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، والدافع الأساسي للالتزام بالعمل والإبداع.

3- تبني مفهوم التمكين يساهم في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي يزداد ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون فيها.

4- تحفيز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يساهم في ازدياد الرضا الوظيفي للعاملين.

التوصيات:

1- على الإدارات التي تسعى لتطوير آلية العمل لديها بأن تسعى لاعتماد المفاهيم الإدارية الحديثة كالتمكين لما له من انعكاسات على الرضا الوظيفي لعاملين وعلى أدائهم مما يساهم في ازدياد الإنتاجية.

2- إن اعتماد مفهوم التمكين يتيح المجال للعاملين اتخاذ القرارات التي تحتاج للسرعة في الأمور اليومية التي تساهم في تسهيل العمل، وكما يتيح المجال للإدارة العليا للتفرغ لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- يتوجب على الإدارة العليا أن تشجع العاملين لتبني وممارسة مفهوم التمكين من خلال ثقتها بقرارتهم ومنحهم الحرية لاتخاذها.

4- لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ولما له من أهمية على أداء المؤسسة ككل يتوجب على الإدارة العليا توفير فرص الترقية وتشجيع للعاملين وتفعيل نظام الحوافز بالإضافة لتوفير أجور تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه.

التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، دار أحياء التراث العربي، الطبعة الرابعة، بيروت، سنة2000.

2. الكبيسي عامر خضيرة، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، سنة2004.

3. د. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد الأول، دمشق، سنة2014.

4. إيناس فؤاد نواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، سنة 2009م.

5. بهاز جيلالي– هواري معراج، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد2، الجزائر، سنة2019.

6. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في جامعة محمد خضير كلية الاقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، سنة2015م.

7. جمال الدين مخدمي، الرضا الوظيفي لدى العمال حاملي الشهادات في سلك الإدماج "دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة"، بحث أعد لنيل درجة الماجستير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة2019م.

8. حسين عطية أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة2003م.

9. دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنه، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، سنة2014.

10. زورينة بوفرورة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، سنة2013م.

11. سالم عواد الشمري، الرضا لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على "القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة"، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، سنة2009.

12. سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني "الإدارة وتنمية الموارد البشرية"، عمان، سنة2004.

13. سعد العتيبي، جوهر تمكين العاملين "إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، سنة2005.

14. د. سعيد نحيلي– د. وسام كاشي، الإدارة العامة، منشورات جامعة الحواش الخاصة، سورية، سنة2022.

15. صالح العامري– طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، سنة2008م.

16. د. عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة1992م.

17. د. عالية جواد محمد علي– د. سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، بغداد، سنة2013.

18. عبد الله باقص هدى، آلية التمكين الإداري، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جدة، سنة2018م.

19. عباس حمادي أحمد– لطيف خلف ياسر، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد16، العراق، سنة2016م.

20. د. عبد الله طلبة، الإدارة العامة، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الرابعة، دمشق، سنة1993.

21. د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة2015م.

22. د. كيسرى مسعود _ دايرة عبد الحفيظ، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور– مثال الجزائر"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد8، القدس، سنة2017.

23. محمد الحراحشة– صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية "دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد33، العدد2، عمان، سنة2006.

24. محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في جامعة آل البيت، كلية المال والأعمال قسم الإدارة العامة، الكويت، سنة2017م.

25. محمد عاطف جمال، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، بحث أعد لنيل درجة الماجستير، سنة2019.

26. د. محمد فكري محمد، مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات "دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة"، مصر، بدون سنة نشر.

27. د. محمد سعيد عبد الفتاح – د. محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، سنة1991م.

28. مصطفى كامل_ سونيا البكري، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مجلد 23، العدد1، القاهرة، سنة1990م.

29. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة (دراسة في جامعة واسط)، بحث مقدم لمجلة جامعة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 11، العدد29، العراق، سنة2015.

30. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤوساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة2015م

31. منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي "مفاهيم ونظريات"، دار المثقف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة2018م.
32. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، بحث أعد لنيل درجة الدكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في الجزائر، سنة2005م.
33. هدى عمر عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، بحث مقدم إلى جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، سنة2018.
34. وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، بحث مقدم إلى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة، الجزائر، سنة2016 ،ص6.
35. د. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، سنة2009.
36. D. Bowen and Lawler, Empowerment of service Employee, Slon Management Review, year1995.
37. k.l.,Murrell- M.Meredith, Empowering Employee, McGraw-Hill, New York, USA, year2000. B. Ginnodo, The power of Empwerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study, Arlington Heights, IL Pride, year1997.
38. Stephen. Robbins, Organizatioal Behavior: concepts controversies and applications, 6th, edition, prentice-Hall INC,Englwood, chiffs, N.J, USA, year1993.
39. Tharrington, Donnie Everetle, Principal Leaderships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction. (Leader behavior)DATA, 53/07,year 1993.
40. William Umiker, Empowerment The Lastet Strategy, Health Care Supervision, Vol.11, No.12, year1992.
41. Zemeke,R. and Schaaf, The Service Edge: 101 Companies That Profit From Customer Care (New York: New American Library), year1989.

المواقع الالكترونية:

معاجم الوجيز https://www.maajim.com/dictionary

تعريف تمكين العاملين https://hrdiscussion.com/hr46567.html

الرضا عن العمل www.rsscrs.info