

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة - محمد بوضياف - بالمسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

ميدان: العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالب: بلعباس حمزة

تحت عنوان:

دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري
لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب:	الرتبة:	الجامعة:	الصفة:
محمد اوصيف	استاذ مساعد	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
مخلوف ناجح	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا و مقرا
العياشي زيتون	استاذ مساعد	محمد بوضياف. المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019



سُرَّةُ الْقَلْبِ

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسوله الكريم، فالشكر لله وحده على فضله و إحسانه، الذي أنعم علينا بنعمة العلم و الإيمان و حثنا على مثابرة الجهد في الحصول عليها بلا حدود لزمان أو مكان.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف المحترم الدكتور ناجح مخلوف لآرائه السديدة و توجيهاته المفيدة و نصائحه القيمة في إثراء هذا العمل.

و بالغ شكرنا و عرفاننا إلى جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و خاصة قسم علم الاجتماع بجامعة محمد بوضياف، كما نخص بالشكر إلى كل من ساهم في تعبئة الاستبيان و توزيعه و تقديم المعلومات اللازمة.

و شكرا لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد و كانوا لنا بمثابة السند، الدعم و التشجيع.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع إلى معنى الحب و الحنان، إلى بسمه
الحياة و سر الوجود، إلى من كان دعاؤهما سر نجاحي، و حنانهما
بلسم جراحي، والذي الكريمين.

إلى من قاسموني حنان أُمي و شاركوني حب أبي، إلى إخوتي الأعزاء.
إلى جميع الأهل و الأحباب، إلى كل من يحمل لقب بلعباس و بن جدة،
إلى جميع الأصدقاء، الزملاء و الزميلات.

إلى خطيبتي رانيا التي رسمت معها خريطة عمري ونطقت عقارب
زمني وتاهت نبضات قلبي وإلى عائلتها شريط.

إلى من يسعدني لقاءهم، و يحزنني فراقهم من عرفت معهم معنى
الصداقة و الحب و الإخلاص رمز المعاشرة الطيبة أصدقائي أجمعين.
إلى كل من دعا لي بالتوفيق سرا و جهرا.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
شكر و تقدير	I
الإهداء	II
فهرس المحتويات	III
مقدمة	03
الفصل الأول:المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
أولاً: تجديد الإشكالية و صياغتها	05
ثانياً:فرضيات الدراسة	06
ثالثاً:أهمية الدراسة	06
رابعاً: أهداف الدراسة	06
خامساً:أسباب اختيار موضوع الدراسة	07
سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة	07
سابعاً: الدراسات السابقة	09
ثامناً: توظيف الدراسات السابقة	12

الفصل الثاني:مدخل نظري للإثراء الوظيفي	
أولاً: ماهية الإثراء الوظيفي	14
ثانياً: مبادئ مزايا وأبعاد الإثراء الوظيفي	18
ثالثاً: نماذج ومحددات الإثراء الوظيفي ومعوقات تطبيقه	22

	الفصل الثالث: مدخل نظري للتمكين الإداري
30	أولاً: ماهية التمكين الإداري
32	ثانياً: نظريات ، خصائص وفوائد التمكين الإداري
39	ثالثاً: متطلبات ، أسباب ومعوقات التمكين الإداري
	الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
47	أولاً: مجالات الدراسة
48	ثانياً: منهج الدراسة
48	ثالثاً: أدوات الدراسة
48	رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه
	الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
51	أولاً: عرض و تحليل النتائج
52	1- عرض نتائج البيانات الأولية العامة.....
54	2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى.....
63	3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية.....
65	4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة.....
70	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
70	ثالثاً: نتائج الدراسة
73	خاتمة
76	قائمة المصادر و المراجع
80	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	في التحفيزية والجوانب الوظيفي الإثراء الجدول (01): يوضح مبادئ الوظيفة	21
2	الجدول (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	51
3	الجدول (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	51
4	الجدول (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة الحالية.	52
5	الجدول (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	53
6	الجدول (06): يبين معرفة الشعور بالإنجاز عند أداء المهام الوظيفية.	54
7	الجدول (07): يبين فرص الإبداع للعاملين ممكنة أو غير ذلك.	55
8	الجدول (08): يبين ما إذا كانت المهمات الوظيفية في المؤسسة محددة بدقة.	56
9	الجدول (09): يبين تناسبية الأجر المتقاضى للعامل مع المهام التي يؤديها.	57
10	الجدول (10): يبين نسبة العاملين الذين تتيح لهم وظيفتهم باستخدام مبادراتهم الشخصية أثناء العمل.	58
11	الجدول (11): يبين أداء الموظف في تحقيق أهداف مؤسسته.	59
12	الجدول (12): يبين احتياج المدير لامتلاك المعرفة المتخصصة في مجال عمله.	60
13	الجدول (13): يبين معرفة إن كانت الإدارة تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات المعلمين.	61
14	الجدول (14): يبين معرفة شعور المدير بالدقة في أداء المهام في المؤسسة.	62
15	الجدول (15): يبين معرفة مساهمة مهارات الاتصال لدى المعلمين في تسهيل إنجاز مهامهم.	63
16	الجدول (16): يبين معرفة الإدارة في إتاحة الفرص للتدريب بالمؤسسة.	64

17	الجدول (17): يبين معرفة إن كان المعلمون داخل مؤسساتهم يعملون كفريق واحد.	65
18	الجدول (18): يبين معرفة صلاحيات و مسؤولية اتخاذ قرارات لازمة من طرف المعلمين دون اللجوء لمدير المؤسسة.	66
19	الجدول (19): يبين ثقة المدير بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.	67
20	الجدول (20): يبين تقييم المدراء لطبيعة العلاقة القائمة بينهم و بين الموظفين.	68

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	إثراء خلال من للعمل الفعال التصميم تأثير يوضح الشكل(1): العمل.	21
2	الوظيفي. الإثراء فعالية محددات الشكل(02): يوضح	25

مقدمة

مقدمة :

تعد القيادة منطلق نجاح واستمرارية مؤسسات التربية وهي محور ارتكازها، مؤشر واضح على مدى النجاح الذي نحققه من دعم للمرؤوسين وزيادة دافعيتهم للعمل وتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم، باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم في حياتها عناصر تتفاعل مع بعضها البعض مما يؤدي إلى تنمية كادر حقيقي، يؤمن روح الفريق ويشرف على مجموعة من المرؤوسين لتحقيق أهداف واضحة، بواسطة التأثير والاستمالة ويعتبر أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب التي تم التركيز عليها حديثاً في الفكر الإداري .

حيث تعتبر أسلوب من أساليب الصقر عن طريق زيادة مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وقد جاء الإثراء الوظيفي كأحد الأساليب المعاصرة التي تستخدم لتصميم الوظيفة، بشكل يحقق الرضا للعاملين بأي مؤسسة من خلال إتاحة فرص النمو المهني والشخصي للفرد، مع توفير جوانب تحمل المسؤولية والاستقلالية والحرية في الأداء في مناخ العمل المؤسسة ، كما يعمل على تحديد قدرات الموظفين ويطور مهاراتهم لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، مع إتاحة فرصة ممارسة الإبداع والابتكار، مما يزيد من شعور الموظف بأهمية وقيمة دوره في المنظمة، يعد الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري الذي يهتم بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة لهم، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم وبتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين.

وفي دراستنا هذي سنحاول الكشف عن دور الإثراء الوظيفي في تمكين الإداري لدي مديري مدارس ابتدائية، ومن هذا المنطلق تم تناول هذي الدراسة من خلال جانبين هما:

الجانب النظري حيث تم فيه تناول ثلاث فصول بعرض الإلمام الجوانب الدراسة وإبعادها، تعرضنا في الفصل الأول وهو المقاربة المنهجية لدراسة النظرية، وذلك للإحاطة لجميع محاور الدراسة وتساؤلاتها، إضافة إلى أسباب اختيار موضوع وأهميتها وأهداف الدراسة ،فالفرضيات ثم تحديد المفاهيم وأخيرا الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان مدخل نظري للإثراء الوظيفي، تطرقنا فيه إلى ماهية الإثراء الوظيفي ثم مبادئه وأبعاده ثم نماذج ومحددات الإثراء ومعوقاته.

أما الفصل الثالث كان بعنوان مدخل نظري للتمكين الإداري، تناولنا فيه الماهية والنظريات والخصائص والمتطلبات والمعوقات.

أما الجانب الميداني تم فيه تناول فصل واحد تحت عنوان المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية. تعرضنا فيه إلى مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات دراسة، وأخيرا أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولاً: تحديد الإشكالية و صياغتها.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: توظيف الدراسات السابقة.

- أولاً: تحديد الإشكالية و صياغتها:

في ظل التحديات التي يشهدها عصرنا من تفجير المعرفة المواجهة وسرعة الحصول على المعلومات، لذلك تبذل كل المنظمات التعليمية قصارى جهدها لمواجهة هذه التحديات عن طريق تطوير التعليم، وتطور البشرية بشكل عام وفئة المدرسين خاصة.

حيث تعتبر الإدارة المدرسية من أهم التنظيمات الإدارية لأنها الأداة المنفذة، والأقرب للموقف التعليمي، ومن ذلك بدأ الاهتمام بإصلاح عنصر الإدارة، فإن الدراسة لها دور كبير في تحقيق الأهداف العلمية التعليمية، مما دفع بالمؤسسات إلى تبني برامج تعمل على رفع كفاءة وفاعلية العنصر الإداري والذي ينعكس إيجاباً على المنظمة.

لقد أصبح حسن القيادة وكفاءتها من خصائص التي تمتاز بها المدرسة المعاصرة، لأنها تعمل على تفاعل كافة عناصر العملية التعليمية فينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه، من متعلمين ثم تنمية شخصياتهم بالقدر المطلوب وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في هذا المجال، وقد ظهر الإثراء الوظيفي في محاولة لإعادة الوظائف .

فالإثراء الوظيفي يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة، ذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم، يعد الإثراء الوظيفي من الممارسات الرئيسية التي تؤثر إيجاباً على زيادة مستوى أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية، وبالتالي يؤدي إلى تحسن في أداء مجمل العملية التعليمية، فهو يعتبر عملية أساسية لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر المدراء في المدارس التربوية بالفعالية الذاتية وقدرتهم على التأثير على الأحداث والظروف والأفراد المحيطة بالعمل ومخرجاته .

ومن أجل الكشف عن مساهمة هذه الدراسة، تأتي من كونها تساهم في تقديم السبل العلمية لتطبيق إستراتيجية الإثراء الوظيفي، لمدراء المؤسسات التربوية خاصة الجزائرية، وأهمية توجه لها ودورها في تنشيط عملية التمكين الإداري وتطويره.

وبناء على ذلك تم طرح التساؤل الرئيسي التالي :

هل توجد علاقة طردية بين مستوى الإثراء الوظيفي و انعكاسه على تنشيط التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة؟

- الأسئلة الفرعية :

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- هل لإستراتيجية الإثراء الوظيفي تأثير معنوي في تنشيط عملية التمكين الإداري؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول سياسة الإثراء الوظيفي و علاقتها بدعم التمكين الإداري وفقا للخلفيات الشخصية الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية؟

- الفرضية العامة:

توجد علاقة طردية بين مستوى الإثراء الوظيفي و انعكاسه على تنشيط التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة.

- ثانيا: فرضيات الدراسة:

- 1- لإستراتيجية الإثراء الوظيفي تأثير معنوي في تنشيط عملية التمكين الإداري.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول سياسة الإثراء الوظيفي و علاقتها بدعم التمكين الإداري وفقا للخلفيات الشخصية الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية.

- ثالثا: أهمية الدراسة:

تگمن أهمية هذه الدراسة فى :

- 1- ندرة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت موضوع الإثراء الوظيفي، فالباحث يأمل أن تساهم هذه الدراسة المحلية في إثراء الأدب النظري المتعلق بالموضوع ومتغيراته.
- 2- إن هذه الدراسة سوف تمهد الطريق أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى، لكونها تفتح أبعادا بحثية كثيرة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بالإثراء الوظيفي والتمكين الإداري.
- 3- الكشف عن واقع الإثراء الوظيفي في المؤسسات التربوية الجزائرية، وانعكاسه وتأثيره الوظيفي و عملية التمكين الإداري في مجتمع الدراسة، وذلك من خلال تقديم العملية لتطبيق إستراتيجية الإثراء الوظيفي وأثرها فى تطبيق عمليه التمكين الإداري.

- رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عما يلي:

- الإطار المفاهيمي للإثراء الوظيفي.
- واقع الإثراء الوظيفي في تنشيط عملية التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
- التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي المطبق في المؤسسات التربوية.
- إيضاح أهمية موضوع التمكين الإداري باعتباره موضوع فى غاية الجدية فى زمن العولمة وثورة المعلومات.

- تقديم الإطار العام لتمكين العاملين و بشروط وخطوات يمكن استغلالها ميدانيا.
- محاولة تقديم صورة عن تمكين العاملين في المؤسسات التربوية الجزائرية.
- **خامسا: أسباب اختيار الموضوع :**

يتعلق بحثنا بدراسة دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري وهناك مجموعة من الأسباب والدوافع التي ساقطنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي :

- أ- **الأسباب الذاتية :**
 - التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي المطبق في المؤسسات، بالإضافة إلى محاولة رصد طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وعملية التمكين الإداري في مجتمع الدراسة.
 - الميل الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع مفاهيم حديثة في الفكر الإداري.
- ب- **الأسباب الموضوعية:**
 - تطبيق إستراتيجية الإثراء في المؤسسات وأهمية التوجه لها وأثرها في تنشيط عملية التمكين الإداري وتطويره.
 - يعتبر الإثراء الوظيفي من العوامل المهمة التي تلعب دورا هاما في التأثير الايجابي على أداء الأفراد في مؤسسات العمل، وهو يمثل عامل رئيس يساهم بشكل واضح في انجاز الفرد لمتطلباته الوظيفية بفعالية.
 - يعد مفهوم التمكين الإداري والإثراء الوظيفي مجالان حيان للدراسة والبحث في منظمات الأعمال.
 - محاولة إثبات صدق بعض النتائج المحصل عليها في دراسات سابقة رغم تغير مكان الدراسة.
- **سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:**
- **التعريف اللغوي للإثراء الوظيفي:**

عرف الإثراء الوظيفي في معجم المصطلحات على أنه: أحد أساليب تصميم الوظائف، و يقصد به تصميم الوظيفة، و يعرف على أنه تضمين الوظيفة أكثر ما يمكن من المهام، و السماح للموظف بأن يؤديها بحرية وفق ما يراه مناسباً، و بالتسلسل الذي يختاره¹.

¹ مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (179 الجزء الثاني) ديسمبر لسنة 2017، صفحة 621.

- التعريف الاصطلاحي للإثراء الوظيفي :

الإثراء الوظيفي هو "إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد من فرص العامل لتجربة الشعور بالمسؤولية، والإنجاز، والنمو، والإدراك"، وهو "تغيير نوعي على العمل يزيد من درجة الاستقلالية، وردود الفعل، وأهمية العمل، مما يسمح للعاملين بالحصول على تحكم أفضل في عملهم¹.

- التعريف الإجرائي للإثراء الوظيفي:

نعرف الإثراء الوظيفي إجرائيا في هذه الدراسة على أنه: أسلوب لتصميم الوظيفة، بقصد جعلها أكثر تشويقا و أقل رتابة، وذلك بإضافة عناصر تمنح القائد الحرية و الاستقلالية، تكسيها مهارة متنوعة، و تمنحها الإحساس بأهمية عملها، و الأفراد بمهمة محددة، و الحصول على نتائج هذا العمل، في محاولة لتلبية حاجاتها و ذلك لزيادة الدافعية لديها، و رفع مستوى رضاها الوظيفي، و الذي سوف ينعكس بدوره على تحقيق المدرسة الابتدائية لأهدافها.

- التعريف اللغوي للتمكين الإداري:

التمكين لغة تعني التقوية، أو التعزيز، و التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، و ذلك لتقديم المصادرة الفنية، و تعزيز الاستقلالية، و المسؤولية الذاتية، و التركيز على العاملين في المنظمة و منحهم القوة، و

المعلومات و المكافآت و المعرفة، و حمايتهم في حالات السلوك الطارئ و غير المتوقع خلال أداء المهام المنوطة بهم².

- التعريف الاصطلاحي للتمكين الإداري:

العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة³.

- التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:

يمكن أن نعرف التمكين الإداري تعريفا إجرائيا: بأنه عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، و مواجهة مشاكل العمل بمنحهم ثقة و الدعم و مشاركتهم المعلومات، و زيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات و المناخ التنظيمي اللازم للإبداع.

¹ جرادات، نور (2008). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي "دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

² ساخي بوبكر، تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، صفحة 16

³ الرشودي، خالد سليمان " (2009) مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- سابعا: الدراسات السابقة:

- 1- دراسة ماجد الخياط 2017 بعنوان: " العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية : دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة."

تكونت عينة الدراسة من (300) موظف من الجنسين ، بواقع (170 موظفا ، 130 موظفة) ، تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية ، تم تطبيق مقياسين واحد لقياس عناصر الإثراء الوظيفي والثاني لقياس الدافعية للعمل بعد إيجاد الخصائص السيكومترية المناسبة لهما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ايجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل ، كما بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين كانت بصورة متوسطة ، وان توافر عناصر الإثراء الوظيفي ، والدافعية للعمل تتأثران بجنس الموظف لصالح الموظفات الإناث ، كما دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة الوظيفية على كل من الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.

- 2- دراسة مجد مروان العمدة : 2016 بعنوان: "أثر الإثراء الوظيفي في أداء العاملين، من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط "دراسة تطبيقية على هيئة الإعلام في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإثراء الوظيفي بأبعاده، وواقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الإعلام الأردنية كما هدفت إلى التعرف على أثر الإثراء الوظيفي في أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي، والميداني من خلال استبيان تم تطبيقه على (189) فرد من العاملين في الهيئة وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود مستوى تقدير عالٍ لمستوى الإثراء الوظيفي ووجود مستوى تقدير عالٍ لمستوى أداء العاملين، ووجود مستوى متدنٍ من الرضا الوظيفي، كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي بمتغيراته (مسؤوليات ومهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية في العمل) وأداء العاملين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي ورضا العاملين، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى إلى مستوى الرضا الوظيفي، وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بمقترحات أهمها عقد دورات تدريبية لتمكين العاملين من المهارات اللازمة لإنجاز العمل، تحسين برامج الحوافز، ومستوى الأجور وتحسين مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي.

3- دراسة السلوي وآخرون 2014: تحت عنوان : العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي وأداء العاملين ودافعتهم للعمل لدى الجامعات الحكومية" ، حيث تكون عينة الدراسة من (197) موظفا تم اختيارهم عشوائيا بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية ، استخدم الباحثون مقياس لقياس عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل تم تطويرهما ، وإيجاد الخصائص السيكومترية المناسبة لهما .

حيث دلت النتائج على وجود علاقة ايجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي وأداء العاملين من جهة ، وبين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل من جهة أخرى ، كما أشارت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين عناصر الدافعية الخارجية ومستوى أداء العاملين في الجامعات.

4- دراسة رازا ونواز 2011: تحت عنوان العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي والدافعية ، و التزام العاملين بالمؤسسة لدى العاملين في المؤسسات الباكستانية "

تكونت عينة الدراسة من (534) موظفا تم اختيارهم من مؤسستين عامتين ، تم تطبيق عليهم أداة من تطوير الباحث نفسه ، استخدم الباحث أسلوب الدراسات المسحية ، دلت ابرز نتائج الدراسة على وجود علاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي من جهة والتزام العاملين من جهة أخرى ، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي ، كما دلت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وتوسيع فرص العمل للعاملين في المؤسسات العامة ، كما بينت الدراسة وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل.

5- 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 440ضابط 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 مستوي 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 ليقدّموا ما لديهم.

6- 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 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.

7- دراسة أبو بكر بوسالم (2012) بعنوان " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك البترولية الجزائرية".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية لشركة سوناطراك البترولية وقد تحددت 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 للعلوم الاجتماعية لتحليل (spss) أفرادها (375) مفردة وتم استخدام الرزمة الإحصائية بيانات الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها ما يلي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوي إدراك العاملين في شركة سوناطراك لسياسة تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).
- أن هناك دور للسياسة السابقة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوي الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

- ثامنا: توظيف الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أن أغلبها متوافقة في أهميتها، وأهدافها، ومنهجها، وأدواتها وفيما يلي عرض لذلك:

اهتمت الدراسة التي عرضت في مجال التمكين الإداري، بالتعرف علي مفهوم التمكين وأهدافه وأسباب تبني سياسته كما ورد في دراستي، دراسة أبو بكر بوسالم (2012) و دراسة عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد (2013) وكذا تحديد مستويات التمكين الإداري، كما ورد في دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصقة (2010) ، كما اهتمت مجمل

الدارسات التي عرضت في مجال الإثراء الوظيفي بتوفير معلومات عن الإثراء الوظيفي ، من بينها التعرف علي العلاقة بينه وبين المتغيرات الشخصية المختلفة، كما جاء في دراسة ماجد الخياط (2017) مجد مروان العمدة (2016) وكذلك التعرف علي مستوي الإثراء الوظيفي ، والعوامل المؤثرة فيه كما في مجمل دراسة السلاوي وآخرون (2014) ،

على حد علم الطالب لم أجد دراسة تجمع بين الإثراء الوظيفي و التمكين الإداري، وإنما وجدت دارسات جمعت بين الإثراء الوظيفي والدافعية للإنجاز و التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كل من المنهج وأداة الدراسة واختلفت في طريقة اختيار العينة.

كان المنهج هو المنهج الوصفي التحليلي ، والأداة هي الاستبيان، أما بالنسبة للعينة ففي أغلب الدراسات السابقة تم اختيارها بطرق مختلفة .

الفصل الثاني

مدخل نظري للإثراء الوظيفي

- أولاً: ماهية الإثراء الوظيفي.
- ثانياً: مبادئ مزايا وأبعاد الإثراء الوظيفي.
- ثالثاً: نماذج ومحددات الإثراء الوظيفي
ومعوقات تطبيقه.

تمهيد

طورت فكرة الإثراء الوظيفي أو تمكين الموظفين بواسطة زيادة سلطة اتخاذ القرار في العمل من خلال أعمال العالم الأمريكي النفسي **فريدريك هرزبرغ** في دراسته التي توجها بـ "نظرية هرزبرغ في الدافعية" والتي أشارت إلى أنه بإمكان الإدارة تحفيز العاملين، من خلال إشباع الحاجات الخاصة بالمحتوى الوظيفي، وذلك بإضافة صلاحيات أكبر وتوفير التغذية العكسية المباشرة، كما تفترض هذه النظرية لكي تحفز الموظفين لابد أن تصمم الأعمال حيث تمتد الأفراد فرص للنمو والتطور والانجاز والتقدير، وجعل العمل ذا معنى، إلى جانب زيادة في تنوع عظيم في محتوى الوظيفة مما يتطلب مستوى عال من المعرفة والمهارة وإعطاء الموظف زيادة في الاستقلالية والمسؤولية في تخطيط وتنفيذ، وتوجيه والتحكم في آليات أداء الأعمال.

- أولاً: ماهية الإثراء الوظيفي

1. نشأة الإثراء الوظيفي وعوامل ظهوره

1. نشأة الإثراء الوظيفي:

من بين المداخل التي استخدمت لإعادة تصميم العمل ما يسمى "التوسع الوظيفي أسلوب بدأت جذوره في منتصف القرن الواحد والعشرين، حيث بدأ بفكرة سلوكية بسيطة، وهي أن التخصص الدقيق جعل العاملين يركزون على جزئيات صغيرة من العمل، تستغرق وقتهم وتستنفد جهمهم، ولكنها لا تمتص طاقاتهم ومهاراتهم الإبداعية، التي قد تتوافر عند بعضهم وخاصة أولئك الذين يتمتعون بمستوى عالي من الدوافع والطموح، والرغبة في التطوير الذاتي وفي إعطاء الوظيفة قدراً من الجهد والتفكير، وليس فقط الوقت الروتيني المطلوب للعمل، فالتخصص الدقيق يصيب العاملين بالملل والشعور بعدم الأهمية والإحباط، لذلك جاء أسلوب الإثراء الوظيفي القائم على توسيع وظيفة الفرد، فينتقل بها من مجرد تكرار واجبات نمطية محددة، إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها وإنما قريبة منها داخلية في نطاق تخصصها، وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند العامل، وإمداده بالفرصة الملائمة لاستيعابها، ثم تطور هذا الأسلوب إلى ما يعرف بالإثراء الوظيفي، والذي يضيف على العامل مسؤوليات جديدة، وليس فقط عدداً من الأنشطة الإضافية.

ويفيد هذا الأسلوب في أنه ينقل العامل - المتخصص والمهني - من مجرد منفذ إلى المشترك بنصيب معين في العملية الإدارية، وفي تخطيط ورقابة العمل الذي يؤديه وبذلك تشبع حاجاته النفسية، الذهنية، والاجتماعية. ومن جهة أخرى تتوسع مهاراته وتصل¹ خبرته وتزود معلوماته، الأمر الذي ينعكس بالفائدة على العمل فيتوقع أن يطرده ويحسن مستويات أدائه ويزيد فعالية إنتاجيته²، وجدير بالإدارة أن تأخذ هذا الأسلوب في اعتبارها حتى تستفيد من مزاياه.

¹ اسماعيل قبيرة، وبلقاسم سلاطينية، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفهوم -، نشر مشترك بين الدار الجامعية ودار الفجر للنشر والتوزيع، 2015، ص 30.

² اسماعيل قبيرة، وبلقاسم سلاطينية، نفس المرجع: ص 31.

2. عوامل ظهور أسلوب الإثراء الوظيفي:

لقد ظهر مدخل الإثراء الوظيفي نتيجة لمجموعة من العوامل التي يمكن توضيحها فيما يلي¹:

- أ. إن تصميم الوظيفة يعد متغيراً رئيسياً يؤثر على كل مستويات الرضا والأداء الوظيفي الشاغل الوظيفة.
- ب. وجود حاجة لتحقيق ملائمة بين أنواع المخرجات التي يتم تقديمها بواسطة الوظيفة وتلك التي يرغبها أو يسعى إليها شاغل الوظيفة ، هذه الملائمة تعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق مستويات عالية الإنتاجية الوظيفية ، وهو ما يمثل الهدف النهائي لتصميم الوظيفة .
- ت. ساهم ارتفاع مستويات التعليم والتقدم التكنولوجي الهائل ، في تغيير اتجاهات وطموحات وتوقعات العمالة المعاصرة ، بحيث أصبحت تشمل الإحساس بالإنجاز ، التميز وزيادة المسؤولية ، فرص المشاركة في صنع القرارات ، بالإضافة إلى توفير فرص النمو والتطوير المهني.
- ث. يجد شاغل الوظيفة ذاته في العمل ، يتحمل المسؤولية ويصبح العمل مصدراً أساسياً لرضاه.
- ج. يؤدي الإثراء الوظيفي إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة وطبيعة الإنسان الناضج ، والتي تتمثل في رغبته في الاستقلال والنمو وعدم الاعتماد على الغير ورغبته في تحمل المسؤولية.
- ح. يعد الإثراء الوظيفي أحد وسائل تفويض السلطات والتي ينادي بها رواد العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي في الإدارة.

يتضح مما سبق أن تصميم الوظيفة الجديدة أو إعادة تصميم الوظيفة الحالية بالشكل الذي يحقق لها الإثراء ، إنما يساعد على تحقيق مخرجات وظيفية إيجابية تمثل في إنجاز المهام.

II. تعريف الإثراء الوظيفي:

عرف الإثراء الوظيفي في معجم المصطلحات على أنه : " أحد أساليب تصميم الوظائف ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية ، حيث يتيح للموظف فرصاً أكثر حرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة . وهذا يعني التوسع العمودي في الأعمال ويتضمن أسلوب إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله ، وهذا الأسلوب يؤدي إلى ارتباط المرؤوس بعمله وزيادة ولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه²

ويُعتبر الإثراء الوظيفي التطبيق العملي لنظرية هيرزبيرج (العاملين) ، والتي تشير إلى منح الفرد فرصة ليمارس الاستقلالية والمسؤولية لإنجاز الأعمال ، والتي تساعده على التقدم والنمو ، وتمكن الموظفين من القيام بأعمال الرؤساء³

¹ أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2011 : ص: 189-190.

² شهاب إبراهيم بدر بدر ، معجم مصطلحات الإدارة العامة، عمان، دار البشير ، 1998 ، ص 22.

³ Daft L. R. Leadership Experience. 3rd edition . p 325 (2005).

وقد عرف الإثراء الوظيفي بأنه " : إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي ، الذي يشبع الدافعية ، ويتغلب على روح الملل ، التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة ¹

ويرى البعض أن الإثراء الوظيفي هو إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه ؛ من أجل إنجاز الأعمال التي تستطيع استخدام قدراته ومهاراته أفضل استخدام ، وبشكل يسمح له بتحدي إمكانياته الكامنة ، وبما يؤدي في النهاية إلى إحساس هذا الموظف بأنه يؤدي عملاً ذا معنى إلى درجة أن يصبح العمل نفسه نوعاً من الحافز أو المكافأة لهذا الموظف ² .

وحسب ما تضمنه الإثراء الوظيفي، فإنه يمكن للموظف أن يحصل على مستوى عالي من الرضا الوظيفي حينما تحقق له وظيفته الأمور التالية³ :

- (أ) المسؤولية : بحيث يشعر الموظف أنه مسئول شخصياً عن جزء قيم من عمله.
- (ب) الاستقلالية : بحيث يشعر الموظف أنه يستطيع اتخاذ قرارات ذات علاقة بوظيفته.
- (ت) المعلومات المرتدة حول ما تم إنجازه .
- (ث) التنوع في الوظيفة ؛ مما يقلل من الملل والضجر والسأم.
- (ج) فرص النمو ، والترقية ، والتطوير ، والتحسين .

باستعراض ما سبق من تعريفات الإثراء الوظيفي ، يلاحظ أنها تتفق على أن الإثراء الوظيفي هو تصميم الوظيفة بطريقة تجعلها أكثر تشويقاً ، وأقل رتابة ، وأكثر دافعية للإنجاز ؛ بحيث تمنح الموظف قدراً من الاستقلالية ، وتزوده بمعلومات عن مستوى إنجازه مما يكسبه مهارة التقييم الذاتي . إن هذا التصميم يجعل من الوظيفة حافزاً يتحدى قدرات الموظف ، ويزيد من دافعيته ؛ ليمنحه مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

III. أهمية وأهداف الإثراء الوظيفي:

1. أهمية الإثراء الوظيفي :

مما لا شك فيه أن الإثراء الوظيفي دافع مهم لتنمية مهارات الفرد وقدراته للوصول إلى الإبداع في عمله ، وهو أيضاً أسلوب مهم لتصميم الوظائف بشكل يساعد على التخلص من الملل والرتابة التي يعاني منها كثير من الموظفين . وفي ظل غياب الإثراء الوظيفي يصبح من الصعب جداً تحقيق مستوى إنتاج عال على المدى الطويل ، كما أن عدم التفريق بين زيادة الإنتاج والإثراء الوظيفي يؤدي إلى ضياع أو تسرب العناصر البارزة والمنتجة عالية المستوى داخل منظومة العمل ، إضافة إلى تدني مستوى الأفراد العاملين فيها⁴، وكلما كانت المنظمة تعتمد إستراتيجية الإثراء الوظيفي

¹ القريوتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ، ص 64.

² عباس، سهيلة؛ والزامل علي ، الاثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء، مجلة العلوم الإنسانية. السنة الرابعة ، 2006 ، 61.

³ اللوزي موسى التنظيم وإجراءات العمل . دار وائل للنشر ، عمان ، 2002 ، ص187

⁴ أفندي، عطية ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، د ط، 2006 ، ص 104.

في تصميم وظائفها " التي تسمح للفرد باستخدام مهاراته وإعطائه فرصاً للإبداع والتعلم والترقي والتحكم بعمله " نجحت في تحقيق أهدافها . وحتى تكون حياة العمل مثرية يجب أن يكون التوجه لدعم الفرد ، وتمكينه من إطلاق قدراته وليس خنقها ¹ كما أن هناك أسباباً قوية تدفعنا لتبني الإثراء الوظيفي من أجل تكوين نوعية حياة أفضل ؛

ومن أهم هذه الأسباب : أن الوسائل التقليدية لم تعط للحاجات الإنسانية الاهتمام الكافي ، إضافة إلى أن تلك الحاجات في تغير مستمر ، في حين يهيئ الإثراء الوظيفي للأفراد فرصاً أكثر للتحدي ؛ ليتفاخر الفرد ويتباهى ، ويستخدم آرائه ويوظفها بأساليب مبدعة ².

يتبين مما سبق أن أهمية الإثراء الوظيفي تتجلى في أنه يعمل على إثارة الدوافع الداخلية للفرد ؛ كحافز لإطلاق قدراته ، وبث روح الإبداع فيه ، وإشباع الحاجات الإنسانية لديه ، وهذا مما يساعد قائدة المدرسة على الاستجابة لمطالب العصر ، والتي فرضت عليها أدواراً ومسؤوليات جديدة شأنها في ذلك شأن القيادات في بقية المؤسسات ، وذلك حتى تستطيع أن تقوم بدورها في تطوير أداء المعلمات ، وزيادة الدافعية لديهن ، وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف المدرسة.

2. أهداف الإثراء الوظيفي:

يسعى الإثراء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف ، أهمها ما يلي ³:

- تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى ؛ لأنها تنمي الالتزام والحماس ، وتشبع حاجات و تحقيق الذات.

- توفير فرص أكبر للموظف للتدريب على تحمل المسؤولية في تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم الوظيفة.

- إكساب الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق وظيفته.

- زيادة رضا الموظف ، ورفع معنوياته ، وإشباع حاجاته

- زيادة الكفاءة والفاعلية عن طريق تحقيق مستوى عمل متميز مستند إلى إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ الوظيفة وتقييم أدائها ⁴.

وحتى يحقق الإثراء الوظيفي أهدافه ، فإن ذلك يتطلب ما يلي :

أ. الدقة في اختيار الوظائف التي تساعد في تحقيق أهداف الإثراء الوظيفي .

¹ برونطي سعاد نائف ، الإدارة أساسيات: إدارة الأعمال . عمان. دار وائل للنشر والتوزيع 2008 ، ص 484

² البديري طارق عبد الحميد ، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2008 ، ص 80

³ نصر الله، حنا إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران، 2002 ، ص 32.

⁴ العنزي عطا الله فاحس ارضي ، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة. كلية التربية، 2002، ص 208.

ب. القيام بالتجارب المبدئية على عينة من الوظائف المطلوب إثرائها ؛ للوقوف على أهم المعوقات التي تعترضها ، وكيفية التغلب عليها مستقبلاً .

ت. التركيز على توفير عوامل التشجيع والدافعية التي تناسب الوظيفة .

ث. التطوير المستمر في محتوى الوظيفة التي يتم إثرائها .

ج. التحديد الواضح والدقيق للأهداف التي يسعى الإثراء الوظيفي لتحقيقها ، والسياسات والإجراءات اللازمة ، والمدى الزمني ، والتكاليف لتحقيق هذه الأهداف .

ح. الإسهام في تقديم طرق عمل جديدة للموظفين لم تستخدم من قبل ، لإثارة روح التحدي لديهم ، مع تخصيص بعض المهام المتميزة لبعض من الموظفين ؛ لتجربتهم ، والاستفادة من تجاربهم فيها في تطوير أدائهم ، وإيجاد فرص الابتكار في العمل لهم ، وترقيتهم ومكافأتهم استناداً إلى هذه التجارب .

يتضح مما سبق أن الإثراء الوظيفي يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف ؛ أبرزها : إثارة الدوافع الداخلية للفرد ، وإذكاء روح الابتكار والإبداع لديه ، وإكسابه العديد من المهارات ، وتدريبه على تحمل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات ، وزيادة رضاه الوظيفي و دافعيته نحو العمل . وحتى يحقق الإثراء الوظيفي الأهداف المرجوة منه لابد وأن يبنى على أسس سليمة ، تناسب طبيعة الوظيفة محل الإثراء ، واحتياجات الأفراد ذوي الصلة بها¹.

– ثانياً: مبادئ مزايا وأبعاد الإثراء الوظيفي :

1. مبادئ الإثراء الوظيفي:

لقد كان من نتيجة الإفراط في التخصص الذي دعت إليه حركة الإدارة العلمية، أن تميز العمل بالروتينية وبأنه لا يتيح فرصة ملائمة للابتكار والتجديد وتأكيد الذات ، وتولد عن ذلك الإحساس بالملل والاستياء من الكسل، وانعكست آثار ذلك في بعض الظواهر السلبية كالاكتئاب المبكر من الخدمة ، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل ، الإضرابات ، ارتفاع معدلات حوادث العسل وغير ذلك من الحوادث السلبية.

من هنا كانت الدعوة في السنوات الأخيرة لإعادة تصميم العمل ليصبح أكثر قبولا لدى الأفراد العاملين بما يعزز دافعيته للعمل².

يبين الجدول التالي مجموعة المبادئ التي وضعها هيرزبرج " لتحقيق الإثراء الوظيفي والجوانب التحفيزية المتعلقة بها الذي يعتبر مدخل من مداخل إعادة تصميم الوظائف.

¹ العنزي عطا الله فاحس ارضي، المرجع السابق ، ص 209

² جيرالد جرينبر جوروبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني ن دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، 2004 ، ص 186.

الوظيفة في التحفيز العامل	الوظيفي الإثراء مبادئ
الشخصي والانجاز المسؤولية	الفرد عمل أو وظيفة على الرقابة نواحي بعض إزالة
والاعتراف المسؤولية	عمله في الفرد مسؤولية زيادة
الانجاز المسؤولية والاعتراف	العمل من متكاملة طبيعة وحده الفرد إعطاء
الانجاز المسؤولية والاعتراف	والاستقلالية السلطة من إضافي قدر ضمان
الاعتراف	للعامل يمكن مباشرة الدورية والتقارير المعلومات جعل المشرف من بدلا عليها الحصول
والتعلم النمو	وصعوبة تنوعا وأكثر جديدة وظيفية مهام تقديم
الانجاز المسؤولية والاعتراف	أو نوعية مهام تحديد خلال من للتجديد الفرصة إعطاء خبراء يصبحوا أن من تمكنهم للأفراد متخصصة

الجدول (1): يوضح مبادئ الإثراء الوظيفي والجوانب التحفيزية في الوظيفة.

II. مزايا الإثراء الوظيفي:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين بموضوع الإثراء الوظيفي ، ولعل هذا التوجه الجديد في تصميم الوظائف له مميزات التي تميز بها عن غيره ، والتي جعلت منه موضوعاً جديراً باهتمام الباحثين في العلوم الإنسانية والسلوك التنظيمي ، وتوصلت دراساتهم إلى أن الوظائف الثرية غالباً ما تحقق نتائج مرغوب بها ، مثل : ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي ، والدافعية ، وانخفاض مستوى الغياب والتأخر عن العمل

ويمكن تقسيم المزايا التي يحققها الإثراء الوظيفي إلى مجموعتين¹:

- المزايا المتعلقة بالإنتاجية : وهي تحسين نوعية الإنتاجية ، وزيادة كميتها ، وانخفاض التكلفة.
- المزايا النفسية للعاملين : وهي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي ، وإشباع الاحتياجات النفسية للعاملين ، كذلك تحقيق درجات عالية من الحوافز ، والتي تنمي قدرة الفرد على التفكير الابتكاري ؛ حيث يتحول إلى شخص مبدع في مجال عمله ، يضاف إليها انخفاض معدلات دوران العمل ، ومعدلات الغياب ، ومعدلات الشكاوي.

¹ العنبي، سعد بن عجمي ، أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في أمانة محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والإدارة. قسم الإدارة العامة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة، 2009 ، ص 60

ويعتبر الإثراء الوظيفي أسلوباً من أساليب التحفيز الوظيفي ، وذلك بإعطاء الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله ، بداية من التخطيط والتنظيم ، حتى التنفيذ وتقييم النتائج ، مع التوسع في تفويض السلطة للموظفين ، وإعطائهم فرصاً حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رؤسائهم . كما يعمل على تجديد قدرات الموظفين ، ويطور مهاراتهم ؛ لمقابلة الأعباء ، والمسؤوليات المطلوبة منهم ، مع إتاحة فرصة ممارسة الإبداع والابتكار ؛ مما يزيد من شعور الموظف بأهمية وقيمة دوره في المنظمة¹.

ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة ارتباط الفرد بعمله ، وولائه للمنظمة التي يعمل فيها ، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية².

كما يميز أسلوب الإثراء الوظيفي عن غيره من أساليب العمل، أنه يعني إضافة محفزات ومثيرات إضافية ومهام إبداعية وابتكارية، من شأنها تدفع الفرد لاستثارة حماسه وإبداعه في أداء وظيفته ، وتكون له حرية ورقابة ، وقدرة أكبر في أداء الوظيفة . ويرتبط بعمق الوظيفة ، حيث يعطي شاغل الوظيفة المثيرات لإشباع متزايد نحو النمو والتقدير ومن أهم ما يميز الإثراء الوظيفي نذكر³ :

- تحفيز العامل لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى.

- توفير فرص أكبر للعامل للتدريب على تحمل مسؤوليات الموظف في تخليد ، تصميم وتنفيذ وتقييم العمل لتحقيق الجودة في الأداء ، إن هذه النماذج تركز على نوعية المخرجات من خلال المرونة في إجراءات العمل العمليات ، والمداخلات المتوافقة مع كل العمليات والمخرجات.

III. أبعاد الإثراء الوظيفي:

يعتبر مدخل إثراء العمل تحولا هاما في مجال تصميم العمل والوظيفية ، ذلك لأنه أنهى استبدادية الرؤساء فقد أخذ جزءا من سلطاتهم، وأعطاهم لمروسيهم بشكل يمكن معه توفير درجة جيدة من الحرية والمرونة لهم في ممارسة مهامهم وتحمل مسؤولياتهم فجعلهم يخططون ويقرروا ما يحتاجه تنفيذ أعمالهم ،وقد قيد هذا المدخل سلطة الرؤساء والمشرفين وتحكمهم وسيطرتهم على عمل مروسيهم . وأبعد عن الأفراد آلية العمل والضجر والملل من رضاهم الوظيفي ، وساهم في تحقيق الولاء والالتزام لدى منفذي الأعمال والوظائف في المنظمة ، وفعل من الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية وجعل من رقابة المشرفين رقابة عن بعد والتدخل عند الضرورة ،

وقد حقق هذا المدخل إنجازات كبيرة على صعيد دافعية العمل وإنتاجيته في العديد من المنظمات ،

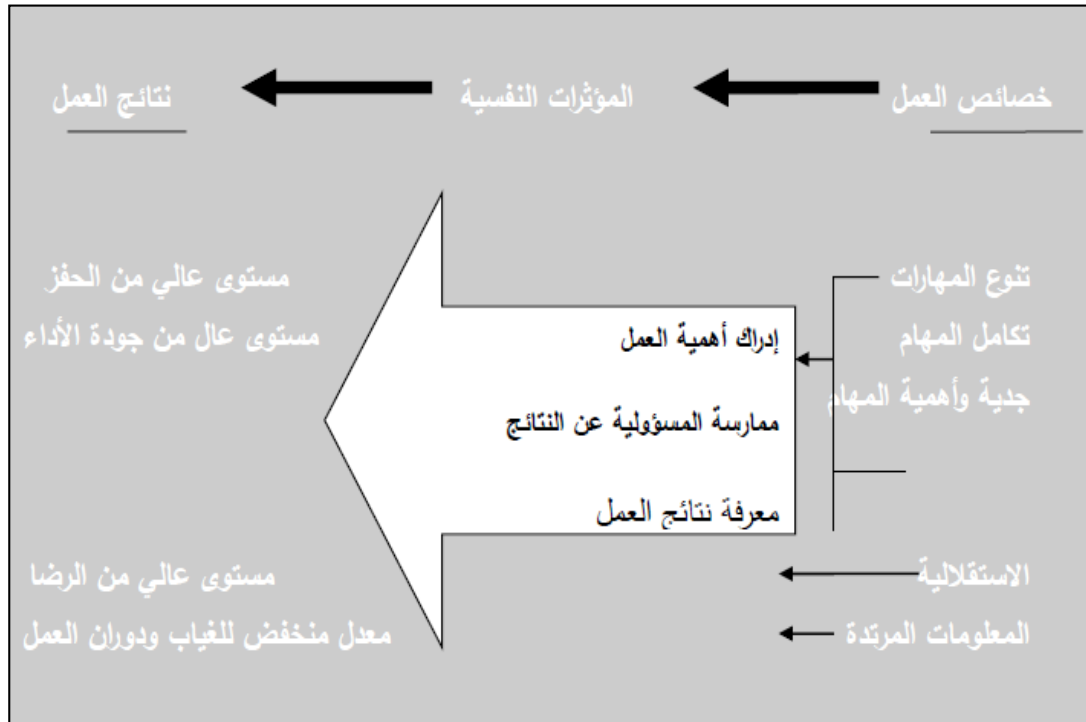
¹ أبو النصر مدحت محمد ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، أبو النصر ، 2009 ص 293.

² عبد الرحمن محمد عبد الحميد ، الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات، ليبيا، دار الكتب الوطنية، عبد الرحمن ، 2011 ص 56.

³ محمد سيد جاب الرب: جودة الحياة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008 ، : ص ص 171 - 170

ويمكن تحديد أبعاد مدخل إثراء الوظائف كالتالي¹:

- تعميق مهام الأعمال و الوظائف عن طريق تنوعها وجعلها أكثر صعوبة ، من أجل خلق عنصر الإشارة والتحدي في ممارستها ، وإكساب شاغليها مهارات متنوعة.
- تعميق وتوسيع نطاق مسؤولية الأعمال والوظائف ، عن طريق سحب بعض صلاحيات المشرف المباشر وإسنادها إلى شاغلي الوظائف والأعمال التابعين له ، وبموجب ذلك يكون بإمكانهم أن يخططوا ويجيدوا في مهامهم المكلفين بها ، مما يشعرهم بالحرية والمرونة في ممارسة أعمالهم ويكونون أكثر جدية ورغبة في العمل .
- توفير مناخ مادي وإيجابي في مكان العمل ، لتمكين الأفراد من ممارسة أعمالهم بفاعلية . توفير التعلم والتدريب المستمرين خلال العمل ، لإكساب شاغلي الوظائف والأعمال مهارات متعددة ومتجددة باستمرار.
- وتوفير تغذية عكسية لشاغلي الأعمال والوظائف عن نتائج ممارساتهم وبشكل مستمر ليعرفوا جوانب الضعف والقوة في أدائهم في مسعى لتطوير أدائهم الذاتي .
- توفير درجة من الاستقلالية في ممارسة الأعمال والوظائف من أجل إتاحة الفرصة لممارسيها للإبداع والابتكار وتحسين أدائهم ، وهذا يتطلب إعطاءهم درجة من الرقابة الذاتية على أعمالهم . ويوضح النموذج التالي نتائج إثراء عمل الفرد من خلال التصميم الفعال أو المحفز للعمل:



-الشكل (01) : يوضح تأثير التصميم الفعال للعمل من خلال إثراء العمل-

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية -بعد استراتيجي ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005 ، ص ص 159-

المصدر : أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصر - ، مصر، 2000 ، ص 182

وهكذا يمكن - مع مدخل إثراء العمل - أن تتواجد عوامل الرضا أو العوامل الدافعة في مضمون أو جوهر العمل نفسه . ومن ثم تؤثر في الرضا عنه وتخلق دافعا داخليا أو ذاتيا لدى الفرد . ويرى " هرزبرج " أنه في غياب هذه العوامل الدافعة تظهر عوامل عدم الرضا أو العوامل الصحية التي ترتبط بمحيط أو جو العمل أكثر من ارتباطها بالعمل نفسه . وتضم هذه العوامل: تقييم الأداء والأجر وملحقاته ، والإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء وكذا المركز

الوظيفي . وكلما تحسنت درجة إشباع هذه العوامل قل الشعور بعدم الرضا حتى يتلاشى ثم يبدأ الشعور بالرضا مع بدء إشباع العوامل الدافعة¹.

- ثالثا: نماذج ومحددات الإثراء الوظيفي ومعوقات تطبيقه 1. نماذج عن الإثراء الوظيفي:

لقد ركزت دراسات وأبحاث الإثراء الوظيفي على النماذج والاستراتيجيات العلمية في تصميم وإعادة تصميم العمل بهدف تغيير محتواها وإجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين فالوصول إلى عمل يتضمن جوانب إثرائية ، إضافة إلى تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد من خلال مجموعات العمل المستقلة ، وفي ما يلي بعض النماذج من ذلك²:

1. نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي : يقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائصه، وبالإمكان إثراء المحتوى عن طريق إضافة بعض العناصر الجوهرية التالية:

- تشكيل وحدات عمل وفق قدرات العاملين لتحقيق أقصى كفاءة تحديد المهام و قدرات العاملين ورغباتهم.

- دمج وربط المهام من خلال التنوع في تلك المهام والتوسع في مستوى المعرفة المطلوبة لإنجازها . ويمكن التنوع في المهام، إما من خلال إضافة مهام متنوع إدخال وسائل عمل مختلفة أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداع في الأداء وتقلل من الروتين .

- فتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين من أجل تطوير مهارات التواصل والنقاش البناء فيما بينهم وإدارة علاقاتهم مما يضيف على العمل نوعا من الحيوية .

- التحميل العمودي : يعد عنصر التحميل العمودي من بين العناصر الأساسية للابتلاء الوظيفي ، ويتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى الأفراد العاملين وتخفيض الرقابة والإشراف اللصيق .

- فتح قنوات التغذية العكسية: من الممكن تحقيق التغذية الرجعية عن طريق مع العاملين صلاحيات في بعض جوانب أعمالهم، كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في انجاز الأعمال وصلاحيات تحديد إجراءات العمل،

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصر ، مصر ، 2000 ، ص ص 182 - 183.

² احمد السيد كردي ، نماذج الإثراء الوظيفي ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011 ، <https://hrdiscussion.com>

وبالإمكان زيادة فاعلية التغذية العكسية من خلال الأساليب التالية:

- ✓ توفير البيانات والمعلومات عن انجاز العاملين من خلال الإظهار العلني لنتائج تقويم الأداء الخاص بهم .
- ✓ استخدام الأساليب التقنية الحديثة في توفير المعلومات المتعلقة بعملية التقويم بدلا من تقارير المشرفين ، بمعنى تعدد مصادر المعلومات في عملية تقويم أداء العاملين فعلى سبيل المثال الاعتماد على عملية تقويم الزملاء والتقويم الذاتي ، إذ أن هذا التعدد في التقويم يقلل من عملية التشويش في نتائج التقويم فتصبح أكثر موضوعية ومصداقية¹ .
- ✓ إشراك العاملين بصورة مباشرة في إجراءات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

ومما لا شك فيه أن تطبيق هذه الأبعاد الجوهرية يؤدي إلى تنمية دوافع الأفراد العاملين نحو أعمالهم وزيادة درجة استعدادهم ، حيث أشار كل من " هاكمان " وزملائه في نموذجهما الخاص بالإثراء الوظيفي إلى المعادلة التالية التي توضح درجة الدافعية الكامنة لدى العاملين ، هذه الدافعية تؤدي إلى زيادة معدلات الرضا والأداء في العمل . وتشير هذه المعادلة إلى أن عنصر الاستقلالية والتغذية العكسية لهما الأهمية الكبرى في تحديد الأهمية الكبرى في تحديد الدافعية والأداء ، كما أن تنوع المهام وتكاملها وأهميتها لها آثار إيجابية في تحديد مدى أهمية العمل

للأفراد العاملين . كما أن المعادلة توضح أن العامل الذي يمتلك درجات عالية من العناصر السابقة ذكرها يكون الأكثر تحفيزا للأفراد ويرفع معدلات أدائهم.

$$\text{التغذية} \times \text{الاستقلالية} = \text{المهام أهمية} + \text{المهام تكامل} + \text{المهام تنوع}$$

2. نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا والمستقلة :

إن أحد النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي هو التركيز على استخدام الفرق المدارة ذاتيا ، ولقد ظهر هذا التوجه لأول مرة في بريطانيا من قبل أحد معاهد الاستثمارات حيث لاحظ المشرفون على إدارة المعهد بان فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في إحداث التقدم التكنولوجي . إن مجموعه العمل المستقلة تمارس العديد من النشاطات والأدوار ، ويتم تشكيل المجموعات المستقلة وفقا للأسس التالية² :

- تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل.
- تشكيل المجموعة وفقا لمدى توفير المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء ، ولزيادة فاعلية مجموعة العمل لا بد وأن تمتلك المجموعة خصائصها ومهاراتها.
- تحديد وبناء معايير أداء المجموعة وغالبا ما تحدد من قبل أفراد المجموعة نفسها ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء ، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل .

¹ احمد السيد كردي ، مرجع سابق .

² نورأحمد جرادات ، الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة اتجاه العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن - ، مذكرة ماجستير ، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية ، 2008. ص 86.

إن أهم النتائج التي من الممكن أن تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت الضائع، فالمجموعة تقوم بتدعيم التوعية وحل المشاكل ذاتياً، إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات وفقاً للفرق المدارة ذاتياً كأحد نماذج الإثراء الوظيفي فإن الخصائص الجوهرية للعمل تتمثل في:

- المزج والتكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية .
- تحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد البشرية .
- التنوع والتعدد في المهارات لإنجاز المهام .
- الرقابة الذاتية من قبل الفرد والمجموعة .
- توفير المناخ التنظيمي المتمسك بالتعاون والتنسيق .
- مراعاة التوافق والاندماج في العمل والمنظمة .
- تشجيع الأفكار والمبادرات والإبداع .

من خلال استعراض نماذج الإثراء الوظيفي يمكن أن نستنتج أن هذه النماذج من الممكن الاعتماد عليها كخطوات أساسية للوصول إلى نوعية حياة العمل ومرتكزات مهمة.

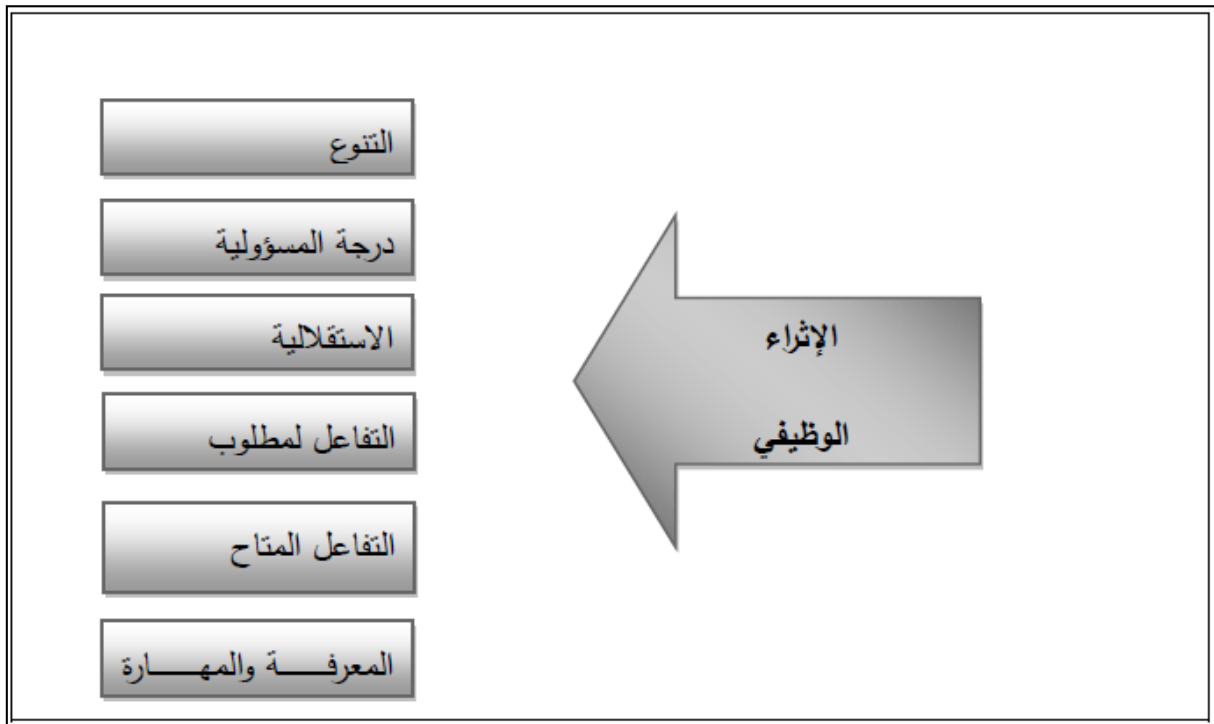
II. محددات فعالية الإثراء الوظيفي:

لقد حقق إثراء العمل نجاحاً كبيراً في كثير من المنظمات ، وفي نفس الوقت أخفق شي البعض الآخر . هذا بالإضافة إلى أن البعض عارضه مشيراً إلى التكلفة العالية التي يتطلبه تطبيقه ، وإلى أن العاملين يحصلون على ما يريدون (أي أن بعضهم يختار الأعمال الروتينية النمطية) ، لذا يؤكد العديد من الباحثين على أهمية وضرورة الأخذ ببعض الظروف والمتطلبات الواجب توافرها لزيادة إمكانيات وفرص نجاح إستراتيجية إثراء العمل ، ومن بينها ما يتعلق بالفرد أي المعني بإثراء العمل والبعض يتعلق بالموقف (الحالة) ، والبعض الآخر يتعلق بالعمل نفسه¹ .

1- إدراك الفرد لعمله : تجد بعض الموظفين قديرون الأعمال التي يعتبر ظاهرياً روتينية أعمالاً غنية ، والعكس صحيح . لذا وقبل البدء بتطبيق نهج إثراء العمل ، يجب البحث بتعمق عن الإجابة على السؤال : كيف يرى الفرد عمله الحالي ؟ فإذا ما وجد أن الفرد يرى عمله الحال روتينياً مملاً فإنه سيستقبل الأسلوب إيجابياً ، وتزداد فرصة نجاح تطبيقه ، وأما بالنسبة لذلك الفرد الذي يرى أن عمله الحالي معقد ويشكل تحدياً له ، فإن المزيد من إثراء العمل ف يؤدي إلى نتائج عكسية . كما ولا بد من معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في تصميم العمل وكيف سيكون رد فعله وتقبله لهذا التغيير فتحقيق النجاح في تطبيق إثراء العمل يتطلب استعداداً أكيداً ورغبة صادقة من جانب الفرد لتقبل وتنفيذ التعبير المطلوب . إضافة إلى ذلك نجد أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة للإنجاز يستجيبون لإثراء العمل بإيجابية وباستمرار ، كما ويكون مهتماً بزيادة تنوع العمل وعمقه .

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي - ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص ص 92-93.

- 2- العوامل الموقفية :** من العوامل التي تتعلق بالحالة أو الموقف والتي تؤثر في فعالية أسلوب الإثراء الوظيفي ، هو مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي قبل المضي قدما في إثرائه . أو بشكل أكثر دقة درجة إثراء العمل كما يراه شاغله ، إذ أن أي عمل يمكن إثراؤه إلى درجة معينة وبعدها فإن أي زيادة في إثراء العمل تؤدي إلى نتائج عكسية ، ومن هنا يجب عدم المغالاة والإفراط في إثراء العمل ، لأن من شأن ذلك أن يربك العامل نتيجة المزيد من التنوع والتعقيد في العمل ، والشعور بالإحباط لعدم مقدرته على القيام بالعمل وبالتالي كفاءته ، وهكذا يكون الإثراء في هذه الحالة ضارا .
- 3- أما العامل الآخر** فيتعلق بمدى رضا العامل عن العوامل الخارجية للعمل الراتب، ظروف العمل، الإشراف، والاستقرار الوظيفي (...) ، وقد يحقق أسلوب إثراء العمل نجاح في الحالات والمواقف التي يكون فيها العاملون راضين بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل ، حيث أن إثراء العمل لا يبدو أنه سيعوض أي سلبيات / عيوب في مثل لدى العوامل الخارجية.



-الشكل رقم (02): يوضح محددات فعالية الإثراء الوظيفي-

ومن هنا تأتي أهمية تحليل العمل لتقرير مدى قابليته للإثراء ومعرفة جميع جوانب العمل والعوامل المحيطة به ، ومعرفة حاجات الفرد وإدراكه لعمله الحالي والوقوف على مدى الحاجة للإثراء العمل لرفع الأداء والمعنويات وغيرها ، ومن بعد ذلك كله المباشرة في تطبيق إثراء العمل¹.

¹ حريم حسين ، المرجع السابق، ص95.

III. معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي:

توجد أربعة أنظمة في المنظمة تعمل على إعاقة تطبيق الإثراء الوظيفي وهي كالتالي¹:

- أ . **تقنية المنظمة**: تتمثل في معرفة مستوى الأنظمة الجديدة والمعدات الخاصة بتأدية الأعمال في المنظمة والتي لا بد من توفرها حتى إن كانت مكلفة لأنها لها دور في نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي.
- ب . **النظام التشخيصي**: يمكن أن يعيق أو يقلص من تطبيقات الإثراء الوظيفي من خلال إنشاء توصيف الأعمال التي يكون بها تشدد في التعريف وقلة المرونة في تغير واجبات العمال . أي المرونة المتوفرة في الوظيفة ونظام الحوافر والعلاقات الإنسانية .
- ت . **الإدارة**: يعني أن تكون الإدارة مناسبة لتطبيق البرنامج وإن يكون للمدير دور في تحفيز الموظفين ، ويعامل الموظفين بطريقة الإشراف في وضع أهداف الأعمال ومنحهم الصلاحيات .
- ث . **نظام الإشراف**: هذا النوع سيحدد مقدار الاستقلالية والتغذية الراجعة التي يقوم بها المرؤوسين ، وكما استخدم المشرفون طرقا استبدادية في الحكم سيكون من الصعب إثراء التغذية الراجعة وستعمل على تقييد تطبيق الإثراء الوظيفي ، وفي حالة تقييد هذه التطبيقات بعوامل أخرى ستقرر إذا كان تأثير الإثراء قويا وإن كان سيستمر.

¹ مخلوفي كنزه وثابتي الحبيب، الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية ن المجلد الرابع ، العدد الثالث، 2018 ، ص 69.

خلاصة:

بناء على ما سبق، فإن الإثراء الوظيفي له أهمية كبيرة حيث يعتبر أداة تحفيزية للموظفين و تستخدمها الإدارة، و مع ذلك يرى الموظفون أن الإثراء الوظيفي هو الأداة الأفضل، حيث يمنح الإثراء الوظيفي للسلطات التخطيط و السيطرة و صنع القرار إلى صاحب العمل.

فيعتبر الإثراء الوظيفي زيادة المهام التي يؤديها الموظفون، وإعطائهم المزيد من المسؤولية، والاستقلالية و السيطرة في عملهم، مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة و تفويضهم لمزيد من الصلاحيات في عملهم.

إن الإثراء الوظيفي لا يعني زيادة تنوع المهام و لا زيادة فرصة تغيير الوظائف، بل هو دافع فعال للعمل الدءوب .

الفصل الثالث

مدخل نظري للتمكين الإداري

- أولاً: ماهية التمكين الإداري.
- ثانياً: نظريات ، خصائص وفوائد التمكين الإداري.
- ثالثاً: متطلبات ، أسباب ومعوقات التمكين الإداري.

تمهيد

الإدارة الحديثة بالسعي دوما نحو استشراف المستقبل، والبحث عن الاستراتيجيات الجديدة، التي تحقق النجاح للمؤسسة، لذا يعد التمكين ومضامينه من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي عززت النظرة الإيجابية للجانب الإنساني في العمل، حيث إن عملية إدارة الأفراد عملية ليست سهلة وتحتاج إلى قيادة واعية تأخذ في حساباتها جميع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في العالم وتديرها لصالح المؤسسة.

وبذلك ليس هناك من يشك في أن النجاح يتوقف في جانب كبير منه على بلوغ التكيف الاستباقي وليس التكيف العلاجي، والتكيف الاستباقي بدوره يقوم على عدد من الركائز لعل من أكثرها أهمية وتعقيدا بنفس الوقت هو المورد البشري ، فهذا المورد عندما يمتلك المهارة والمقدرة والمعرفة الكافي، يمثل التقسيم بين حالة النجاح أو حالة الفشل ، فهو يمثل القلب النابض للمنظمات وعقلها المتدبر وروحها المفعمة بالأمل والطموح ، لذا أخذت المنظمات على عاتقها الاهتمام بهذا المورد الثمين بالاعتماد على صيغ شتى لعل من أبرزها في هذا الوقت الراهن العمل بمقتضى فلسفة التمكين.

- أولا : ماهية التمكين الإداري:

I. نشأة مصطلح التمكين:

اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power ، 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 **الفريسنس و رافين French & Raven** " اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي : القوة المرجعية ، القوة القانونية ، قوة الخبرة ، قوة الأحبار ، وقوة المكافأة ، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة و علماء النفس والاجتماع ، وحاول " **جون ديوي** " في هذا الإطار في كتابه " الديمقراطية والتربية " أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو و هي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل

وقال ديوني 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 قادرا أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما. **To have the ability to do.** واشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير ، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات¹. 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 الإدارية².

II. تعريف التمكين الإداري:

- التمكين اصطلاحا:

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون التأثير في عملية اتخاذ القرار ، بمعنى آخر هو التعارف في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة بالمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية³.

- **تعريف شاكلتر :** (Shackleter , 1995) التمكين الإداري هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.
- **تعريف عبد الوهاب :** تعرف التسكين بأنه المنهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل.

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

² راوية حسين ، نفس المرجع ، ص90.

³ حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويحي : التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40 ، العدد 01 ، 2013، ص 308

■ **تعريف ملحم:** أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع¹.

ويرى الباحثان من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم التمكين بان هناك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين إلا أنها تتفق في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الفرد صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها وحسب الوصف الوظيفي لها، من ناحية أخرى منته تربية المشاركة وإبداء الرأي².

III. علاقة التمكين ببعض المفاهيم الأخرى:

تعددت المفاهيم الإدارية التي لها علاقة بموضوع التمكين الإداري، وبعد اطلاع الباحث عليها والتعرف إليها سوف يقوم الباحث بعرض هذه المفاهيم وتوضيح علاقتها بموضوع التمكين الإداري:

1. التمكين والتفويض:

يرى ملحم أن التفويض له مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المروءوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، وذكر العطار أن جوهر اختلاف التمكين عن التفويض يكمن في شمولية التمكين وديمومته وأنه ليس مجرد صلاحيات تعطي وتسحب من الموظف ولكنه منهج عمل وقيادة ذاتية يمثل إستراتيجية دائمة ومستمرة، لذا التفويض هو جزء من عملية التمكين، وإن كان يعتبر من أهم الأجزاء التي تساعد في عملية تمكين الموظف³.

2. التمكين والمشاركة :

يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم المشاركة، فوفق لتعريف التمكين الإداري، فإن عملية المشاركة في المفتاح الأول والركن الرئيس في عملية التمكين، لما لها من أهمية قصوى خاصة في الصفوف الأولى من البناء التنظيمي، الذي يعتمد على التصرف السريع في المواقف الجديدة التي

تواجه العاملين، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ، ويساعد في حل الأزمات التي تعترض سير العمل⁴.

وذكر العطار بأن عملية المشاركة تعتبر جزءاً من عملية التمكين ، وهي من العوامل المهمة التي تساعد على تطبيق مفهوم التمكين وأن العلاقة بينهما علاقة طردية¹.

¹ ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظومة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2006، ص22.

² حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي ، مرجع سابق، ص 309

³ العطار هيثم ، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر

والإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2011 ، ص 14

⁴ جابر زكية ، واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة التعليمية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية ، 2012، ص17.

3. التمكين والاندماج :

ويقصد باللامركزية: التفكير الجماعي للعاملين، حيث يتم دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة الاجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردية للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع، في حين التمكين يعبر عن إعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات.

ويرى الباحث بأن الاندماج جرة من التمكين وهو واحد من القواعد الأساسية التي تعمل على تقويته داخل المؤسسة.

4. التمكين واللامركزية :

اللامركزية Décent الوظيفي n: تعني: مدى رغبة المدير في توزيع أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة قمح لهذه الجهات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة.

ويسمح نظام اللامركزية الإدارية للسلطات اللامركزية بنوع من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها الإدارية، غير أن هذا الاستقلال غير كامل، إذ تخضع الهيئات اللامركزية في ممارساتها لوظائفها لنوع من الرقابة، أو الإشراف، تمارسه عليها المركزية ضماناً لوحدة السياسة الإدارية.²

ومن خلال ما ذكر يتبين لنا أن مفهوم التمكين مفهوم أوسع وأشمل من اللامركزية من حيث الاستقلالية في المهام والواجبات واتخاذ القرارات والمعلومات وغيرها من عمليات التمكين مقارنة باللامركزية.

5. التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف النظريات، وظيفي : بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية أعماله ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله ، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته ، وبناء على ذلك ، فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل ، وأحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.³

- ثانياً: نظريات ، خصائص وفوائد التمكين الإداري:

1. النظريات المفسرة للتمكين:

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

¹ العطار هيثم ، نفس المرجع ، ص15.

² الحلو ماجد، القانون الإداري، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004 ، ص 68.

³ جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1991، ص124.

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 يلي¹:

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 الخان 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 تريد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط.

أما Y لا يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلافة وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي خلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

4. الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس:

حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجع وعقل 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 العمل².

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.

6. النظرية الظرفية:

التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب التفكير 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 الفريق¹.

¹ راوية حسين، إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط3، دار ابن حزم، بيروت، 2011، ص90.

² نفس المرجع، ص91.

- أبعاد التمكين الإداري:

أورد الكثير من الكتاب والباحثين مجموعة من الأبعاد التي لابد من توافرها في التمكين الإداري، وهذه العناصر تتشابه في بعضها وتختلف في البعض الآخر و التي نذكر منها:

1. تفويض السلطة:

أكد هيوغ Hughes أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة إيجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل كما أن التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم ممارسة مهمات أكبر وفرص لإثبات القدرات، ويؤدي إلى النمو الوظيفي، ويهيئ شعوراً بالرضا عن توافر السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين السيارة في مواقف العمل ومنع القرار، كما يساهم في حفر المرؤوس وإشباع حاجاته الإنسانية مثل: حاجات الأمن، والاحترام والتقدير، وتحقيق الذات، مما يرفع الإنتاجية في العمل.²

2. فرق العمل:

يشير Levesque بأن فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر يبيع لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني.³

ولكي يتحقق التمكين المعال لابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليسبح بشكل جماعي.

إن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين الموظفين ، وما أن فريق العمل هو مجموعة من الموظفين يعملون معا لتحقيق هدف عام ، نجد أن القرارات و الأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي ، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق ، وفي هذا

تمكين كبير للفرد والفريق ، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل متمكنة هي: المرونة وتحسين الإنتاجية ، وخفض التكلفة وحل الكثير من المشكلات.⁴

3. التدريب:

لقد تناول علماء الإدارة والباحثين والكتاب مفهوم التدريب من جوانب متنوعة وزوايا مختلفة، عكست وجهة نظر كل منهم حول هذا المفهوم، ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع

كفاءة العاملين والشركة ككل، ومن هذه المفاهيم أن التدريب هو تلك العملية المنتظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات الأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

¹ نفس المرجع ، ص 92.

² محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص الادارة التربوية في قسم الأصول والادارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008 ، ص 18 .

³ حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، 2013، ص 24.

⁴ حسين موسى البنا، نعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام الكل التنظيم لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 36.

فالتدريب هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك.¹

4. الاتصال الفاعل:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين , ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة . وأشار (Quinn & Spreitzer) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وترى (Spreitzer) بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء. وتضيف الباحثة نفسها في مقالة أخرى بأن تدفق المعلومات بأحد اتجاهين،

الاتجاه التنازل ويتضمن معلومات حول الأهداف، والمسؤوليات، والاتجاه الاستراتيجي، والذكاء التنافسي، والأداء المالي من ناحية الكلفة، والإنتاجية والجودة)، أما التدفق الصاعد

للمعلومات فيشتمل على اتجاهات العاملين، وأفكار التحسين (Spreitzer). (وتقترح (kunter) بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة ، ينبغي أن توفر معلومات أكثر ، إلى أشخاص أكثر ، إلى مستويات أكثر ، ومن خلال وسائل أكثر (Lin).²

5. تحفيز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشع احتياجاتهم، ويشترط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكيلا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي التطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين. ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.³

II. خصائص التمكين الإداري:

يتصف التمكين الإداري بعدد من الخصائص ويتعين علينا الإلمام بها ، حيث تعتبر دراستها والبحث عنها مهمة في الكشف عن مديري المدارس الذين يتمتعون بالتمكين الإداري ، إذ تعددت الآراء حول خصائص التمكين الإداري ، فقد ذكر الزامل 2013 خصائص التمكين الإداري في المؤسسة التربوية وهي:

- وجود مناخ واسع من الثقة المتبادلة بين الإدارة التعليمية ومدير المدرسة.
- تقديم الحوافز للمبدعين عن مديري المدارس وتقدير جهودهم .

¹ جواهر عبد الهادي محمد العبيدي : اثر التوجيه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط عمان - الأردن، 2013، ص32.

² جواد محسن راضي ، مداخلة بعنوان التمكين الإدارية و علاقته بإبداع العاملين مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 12، العدد2010، 1، ص24.

³ رامي عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر المجلد 23، العدد الأول، يناير 2015، ص312.

ت. ديمومة البحث والاطلاع على تجارب البيئات الأخرى التي تبنت التمكين والاستفادة من خبرائها.
ث. الاهتمام بالمضمون والجوهر في أداء مديري المدارس والتقييم على الأساس، بدلاً من التركيز على الشكليات¹.
ويضيف ملحم في هذا المجال:

- أ. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
 - ب. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
 - ت. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.
 - ث. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف².
- يتضح من خلال ما تم عرضه من خصائص التمكين الإداري بأنه عملية عليا تتحلى بالشعور في التحكم، والمساءلة، والوعي، والإحساس، والمشاركة من أجل الإصلاح والتطوير، وتحقيق أهداف المدرسة المرجو تحقيقها بشكل جيد ومنظم.

III. فوائد التمكين الإداري:

اهتم الباحثون والمختصون بموضوع التمكين الإداري وسيتم سرد فوائد التمكين الإداري على مستوى الفرد وفوائد التمكين الإداري على مستوى المؤسسة.

1. فوائد التمكين الإداري بالنسبة للفرد:

- وجد أن العاملين الذين استطاعوا أن يشعروا بالتمكين الذي حظوا به، استطاعوا بالمقابل تخفيض مستويات الغموض، والتضارب، والتعارض في أدوارهم، ومهامهم في العمل، وكذلك في قدرتهم على التحكم والسيطرة (إلى حد معين) بما يتعلق ببيئة العمل الخاصة بهم، وقد أشاروا إلى أن هذه المسألة تعمل على تقليل الإرهاق النفسي الواقع على العاملين³.
- وهناك عدد من الفوائد التي تنجم عن تمكين الفرد إدارياً كما نكرها⁴:
- أ. تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، و زيادة انتمائه للمؤسسة، والفريق العمل الذي ينتمي له.

¹ الزاملي، يوسف، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية، في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص32.

² ملحم، مرجع سابق، ص19.

³ الدعدي دلال، العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2011، ص18.

⁴ الوادي حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ص 131-132.

- ب. **المشاركة الفاعلة** : تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم ، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية ، والمشاركة الإيجابية وتنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.
- ت. **تطوير مستوى أداء العاملين** : ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برنامج التمكين ، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين يعد تماماً من عوامل النجاح ، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم الثقة وسلطتها وصلاحياته ومكافئتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.
- ث. **اكتساب المعرفة والمهارة** : إلى نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف ، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب ، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسبه من خلالها معرفة ثمينة.
- ج. **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة** : إن زيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقرانه يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه.
- ح. **شعور الموظف بمعنى الوظيفة** : الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره ، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة العظمة ، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل ، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة¹.
- خ. **تحقيق الرضا الوظيفي** : هو أحد أهم المرايا المحققة من نتائج التمكين ، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.
- وأضاف الحراحشة والهيبي فوائد التمكين وهي:

- والتميزين، والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين ، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازي الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية؛ لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

وذكر أندراوس والمعايدة فوائد التمكين الإداري بالنسبة للفرد وهي:

- يساعد التمكين على تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة تصل إلى 40% .
- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة 50% .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
- تحسين مستويات الجودة.²

¹ حسين الوادي ، مرجع سابق ، ص 133.

² الحراحشة محمد والهيبي صلاح الدين ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية، العلوم الإدارية، العدد 2، المجلد 33، 2006، ص 244.

2. فوائد التمكين الإداري بالنسبة للمؤسسة:

يري الحراحشة والهييتي إن فوائد التمكين الإداري على مستوى المؤسسة وهي:

- أ. تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
 - ب. زيادة فعالية الاتصالات ، ويحد العلاقة المتينة والمستدامة.
 - ت. ضمن فعالية المنظمة.
 - ث. الانفتاح المباشر والثقة السرعة في إنجاز المهام.¹
- وأضاف الوادي فوائد للتمكين الإداري لدى المنظمة وهي:

- أ. زيادة ولاء العاملين للمؤسسة.
- ب. تحسين مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.

ت. زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

ث. مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة التغيير ، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير ، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

ج. تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية المنظمة ، وتحقيق مؤشرات مالية فصل بشكل عام.

ح. تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي (Internal Marketing) الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التسكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في تأطير العامل لزميله في العمل.²

فالتمكن يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرص لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا المرض الذي يسهم في حرية التصرف؛ يتجاوز حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ، للاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي بحوافز ذاتية داخلية من الأفراد العاملين كالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل فيها، ناهيك عن أن التمكين بودي لسرعة ورشاقة معالجة الشكاوى والاقتراحات والمشكلات.

إن تمكين مدير المدرسة هو الرافعة الحقيقية للنهوض بدوره، وتأدية مسؤوليته، وتميز مدرسته، إذ أن المديرين هم أفضل سن يمكنهم تقييم احتياجات المدرسة، وتصور مستقبلها، كما لديهم معرفة جيدة بالعملية التعليمية، ويتمتعون بالقدرة على تطبيق الاستراتيجيات المختلفة؛ لتحقيق النجاح في العمل المدرسي.³

من خلال ما تم سرده واستقراره على فوائد التمكين الإداري بالنسبة للفرد والمؤسسة، يمكن القول إن التمكين الإداري إذا وجد في الموسمية فإنه يعود بفوائد كثيرة وعديدة، وهذه الفوائد تؤدي إلى رقي المؤسسة المدرسة (بشكل ملحوظ في ميدان العمل، وتكون قادرة على مواجهة كافة أشكال الصعاب والتحديات التي تعيق عملها، ولكي يتحقق

¹ الحراحشة والهييتي، المرجع السابق، ص244.

² الوادي، مرجع سابق ، ص134-135.

³ الزالملي ، مرجع سابق ، ص18.

النجاح في ميدان العمل، يجب أن يكون مديري المدارس على قناعة بضرورة التمكين الإداري، لإطلاق الإبداع والتميز والابتكارات لديهم وعلى اطلاع كاب على آليات التمكين ونظرياته.

- ثالثاً : متطلبات ، أسباب ومعوقات التمكين الإداري

1. متطلبات التمكين الإدارية:

بعد أن اطلع الباحث على الأطر النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري ، فقد عرف الباحث متطلبات التمكين الإداري إجرائياً بأنها : مجموعة المقتضيات واللوازم والركائز التي يجب أن تتوفر للنقل التدريجي للسلطة لدى مديري المدارس الثانوية ومنحهم مزيداً من الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات ومساهماتهم على النسر المهني وتكوين فرق العمل ، والتي سيتم قياسها من خلال درجة التقدير الكلية للأفراد العينة على أداة الدراسة" ، ومن خلال التعريف استنتج الباحث مجموعة من متطلبات التمكين الإداري قبل وأثناء عملية التمكين وهي كالتالي:

1. المتطلبات الإدارية:

يعرف الباحث المتطلبات الإدارية بأنها الركائز الإدارية التي يحتاجها مدير المدرسة والمتمثلة في تفويض السلطة واتخاذ القرارات والثقة الإدارية اللازمة لتمكينه وتحقيق الأهداف، وتم تقسيمه إلى¹:

أ. التفويض:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لديهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.

ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.²

والمقصود من تمكين الموظف، هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بان يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي

فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، أو أنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك على الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل. وبالتالي يجب على الإدارات العليا منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات من أجل اتخاذ القرار اليمن دون

اللجوء إلى العمل الكلاسيكي الذي ينقص من فعاليتهم داخل العمل في اتخاذ القرار، حيث يعتبر اتخاذ القرار من المتطلبات الإدارية للتمكين¹.

¹Spreitzer Gretchen M., and Mishra, Aneil K. (1999): Giving up control without Losing control, **Group & Organization Management**, Vol (24), No (2), pp 155 – 187

²العتيبي هلا العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري :دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، 2005 ، ص 28.

ب. اتخاذ القرار :

عملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع القرارات في السلطة أو المصلحة التعليمية، وبذلك تكون قراراته أكثر فاعلية وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وأهدافه، وأكثر تأكيداً له وتحمساً لتنفيذه.

بالرغم من قيام الإدارات التعليمية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية والتربوية المهمة على المناهج الدراسية، وخطتها، ومؤهلات المعلمين التربوية لتنفيذها، إلا أن هذه السياسات لا بد أن تتضمن قراراتها بالرجوع إلى القاعدة واخذ التغذية الراجعة منها وإلا ستكون هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ في العملية التربوية سيؤدي بالضرورة إلى عدم تحقيق الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب.²

ت. الدعم الإداري (الثقة) :

كما أن أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيه، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صداقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملوهم معاملة

تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.³

فعندما يثق المدير بموظفيه ستكون النتيجة أن يركز الموظف جهده على أداء العمل بدلاً من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.

ومما ذكر نستطيع القول إن المتطلبات الإدارية تنتج عن تفويض مزيد من الصلاحيات للموظف، التي سوف تنعكس على ثقته بنفسه، مما يركز جهده في أداء العمل الذي ينتج عنه إصدار أحكام وقرارات سليمة، لها طابع مهني خارجة عن أي تحيز أو ضغوط.

2. المتطلبات التنظيمية:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، إن فرق المهام أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد؛ لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات.⁴

¹ العطار هيثم مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين :دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 20.

² حرز الله أشرف ، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007، ص 39.

³ الزاملي ، مرجع سابق ، ص 25.

⁴ حرز الله أشرف ، نفس مرجع ، ص 45.

أ. فرق العمل:

إن اعتماد أسلوب فرق العمل يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظمات القاهرة المنصورة، إذ أن فرق العمل وإستراتيجية للعديد من المنظمات التي تستطيع أسعار مواردها بنجاح، وإذا كان فريق العمل يتكرر أساساً من عدد معين من الأفراد يعملون سوياً، فإن ما يحققه هذا الفريق من إنجاز يكون أكبر بكثير من مجموع إنجاز هؤلاء الأفراد كل بمفرده، خلل يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقيده، ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله الصداق الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض.

إن المؤسسات في العالم المعاصر تحاول أن تكون أكثر مرونة واستجابة للمنافسة الحادة في البيئة فتقوم بتشكيل فرق عمل يعيد إليها بمسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المنشآت في البيئة واتحاد القرارات اللازمة، ومن هنا تظهر أهمية فريق العمل التي تنبع من كونها مفتاح المستقبل في المنافسة العالمية وهي المحور الأساسي في تطوير القوى العاملة وإدارتها بفاعلية.

ب. التدريب:

ولا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب اللازم، إن تمكين الموظفين يتطلب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

ويحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أداء العمل، حيث يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد.¹

كما يؤدي التدريب إلى حل مشاكل العمل في المنظمة، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة مع المحافظة على الجودة، كما يعمل التدريب على التطوير الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم باكتسابهم الدرجات الوظيفية الأعلى، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس.²

إن التمكين يكون من خلال إعداد الكوادر البشرية وذلك بتدريبهم بدورات تخص عملهم من أجل استثمار قدراتهم ومواكبة التطورات التكنولوجية لأجل إعادة تشكيل القدرات التنافسية للمنظمة التي ينتمي إليها.

ت. الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظف بالمكي الفعلي، فلا بد أن يشعر بالدعم والتأييد من رؤسائه وزملائه، وهذا من شاليه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحن زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.³

¹حرز الله أشرف ، مرجع سابق، ص 47.

²أندوراس رامي ومعاينة عادل، الإدارة بالثقة بالتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص48.

³الزامل، مرجع سابق ، ص25

3. المتطلبات اللوجيستية:

و تم تعريف المتطلبات اللوجيستية بأنه ما يلزم الموظف من حوافز مادية ومعنوية وموارد بشرية ومادية قادرة على تحقيق أهدافه ، وتم تقسيم البعد إلى:

أ. الحوافز:

تعتبر الحوافز واحدة من المتطلبات اللوجيستية حيث عرفت بأنها مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.

إن للحوافز والتعويضات دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل الملائمة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم المنسية، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل أن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال بكل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على محمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في حذية الأفراد وإشباع حاجاتهم، ويعرر من استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، ويوفر المناخ التنظيمي الإيجابي، مما يسهم في شعورهم بالرضا الولاء التنظيمي.¹

ب. الموارد البشرية والمادية :

إن بيئة التمكين تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية من معملين أكفاء متخصصين بالعمل قادرين على تدوير العمل الإداري، وأيضاً موارد مادية من ميزانية مالية من أجل تغطية ما يحتاجه من نقص لديه، وتقنيات تعليمية والإلكترونية تسهل عمل الإدارة، وكل ذلك يصب في مصلحة العملية التعليمية للراقي بها إلى تميز في الأداء.

ويعلم سرد أهم متطلبات التمكين الإداري يرى بأنها تكمل أهداف الموظف الناجح وتزيد من الانتماء والولاء والاعتزاز بعمله، كما أنها تسهم في تحقيق أهداف ووظائف الإدارة الأساسية من تخطيط، وتوجيه، وتنظيم وغيرها، وبامتلاك الموظف لهذه المتطلبات والأساسيات يمكنهم الانتقال بواقع المؤسسة من الواقع إلى مستقبل منشود وتحقيق التميز، ويساهم في رقي المنظمة.

II. أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري:

لقد ظهرت العديد من التغيرات في عصرنا الحالي أجبرت المؤسسات إلى البحث عن مفاهيم إدارية جديدة من أجل التأقلم مع طبيعية العمل، فهناك أسباب اللجوء للتمكين الإداري عنها، مواجهة الصعاب، والتحديات في الأعمال التي يقومون بها، حيث يرى أفندي أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري وهي:

1. حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف.
2. تخليص عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية ، وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
4. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، خاصة الموارد البشرية ، للحفاظ على تصوير.

¹أندوراس رامي ومعاينة عادل ، مرجع سابق ، ص 47.

5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
7. إعلاء الأفراد مسؤولية أكبر ، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.
8. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء¹.

من خلال ما تم ذكره عن أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري فإن هذه الأسباب نابعة من حاجة المؤسسة لها من الظروف المحيطة بها، لكي تنمي وترشد مديري المدارس في ميدان العمل، وتعطيهم السرعة في اتخاذ القرارات وإطلاق الإبداع لديهم، ولعل القاري للبحوث والأدبيات يجد أن هناك مبررات تدعو إلى التمكين الإداري لمديري المدارس تتمثل في:

- أ. افتقار مديري المدارس إلى وجود سلطات كافية في المؤسسة التعليمية.
- ب. تدخل الإدارة العليا في عمل المديرين في الإدارة المدرسية.
- ت. ضعف مستوى التزام المديرين في مدارسهم نظراً لضعف التمكين لديهم.
- ث. ضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في العمل.

III. معوقات التمكين وتحدياته:

سبقت الإشارة إلى أهمية التمكين الإداري، ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى أن هناك نتائج متعددة ايجابية للتمكين منها ما يتعلق بالمنظمة مثل زيادة فرص الإبداع والابتكار وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة، ومساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد المستمر إلى الأحسن ورفع جودة الأداء، ومنها ما يتعلق بالموظفين ، حيث أن الموظف يشعر بذاته وقيمه عندما يجد أن له دور فعال في اتخاذ القرارات كما أن الشعور بالانتماء يحقق الاستقرار للموظف ، وينعكس التمكين بالإيجاب على دافعية الموظفين وتطوير مستوي أدائهم ورفع مستوى مهاراتهم و معرفتهم ، وتنمية الشعور الايجابي نحو وظيفته وأهميتها بما يحقق في النهاية الرضا الوظيفي للموظف.

وكل ما سبق يمكن ألا يتحقق إذا لم يتم التغلب على المعوقات والتحديات التي تحول دون تحقيق التمكين ومن أهم المعوقات والتحديات التي تعوق تحقيق التمكين ما يرتبط بالجانب التشريعي والقانوني، إذ أن حصرية الالتزام بالنص القانوني والغموض وكثرة وتضارب القوانين واللوائح تحول دون وضوح الرؤية وبالتالي تتداخل الاختصاصات وتعجز المبادرات وتتخلص الحماسة على العمل.

وكذلك هناك معوقات ترتبط بعدم التحديد الدقيق والتوصيف المحدد الوظائف والمهام والمهن والأدوار التي ترتبط بكل مهنة وبكل وظيفة.

وهناك من المعوقات ما يتعلق بالتنظيم الهرمي والمركزية الشديدة ومقاومة التغيير وتضخم الذات وارتفاع مشاعر الأنا لدى القيادات ولاشعور بالتعالي والتميز لدي القيادات الإدارية العليا بما يمنحها من منح التفويض والتمكين¹.

¹ أفندي عطية ، تمكين العاملين لتحسين والتطوير المستمر، المنظومة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 27.

وهناك معوقات تتعلق بنظام التحفيز وعدم شفافية وموضوعية وعدالة توزيع الحوافز ووضع التقارير، وكذلك هناك معوقات تتعلق بقصور التدريب وغياب النظام المحاسبي واضح، فضلا عن غياب ثقافة التمكين وعدم القناعة به لضعف التعريف والوعي به وبأهميته.

ثم أن هناك أيضا معوقات تتعلق بنظام الاتصالات وعدم وضوح الأهداف وضعف العلاقات وعدم الإيمان بأهمية فرق العمل.

وتذكر **منيرة جعيان** أن هناك عوامل تؤدي إلى ضعف الشعور بالقوة منها قلة الشعور بالفاعلية وعدم السيطرة على العمل من قبل الموظفين، وبالتالي إعاقه عملية التمكين، وتتمثل هذه العوامل في عوامل تنظيمية ترتبط بسوء الاتصال والبيروقراطية وعوامل تتصل بنمط القيادة وعوامل ترتبط بنظام العوائد، وعوامل تتصل بتقسيم العمل وعدم وضوح الأدوار.

وهناك دراسات ذكرت مجموعة من المعوقات تحديد التمكين منها (محدودية فاعلية نظم إدارة الموارد البشرية ، مركزية اتخاذ القرارات ، ضumur القوانين وجمودها ، ضعف الثقة المتبادلة ، ضعف نظم المعلومات و الاتصالات ، التركيز على النجاح الشخصي ، كثرة الصراعات والنزاعات ، اتخاذ القرارات على اسم الشخصية ، هرمية البناء التنظيمي ، الخوف من تحمل المسؤولية ، سرية المعلومات ، اختلاف أهداف العاملين عن أهداف المؤسسة ، زيادة الأعباء المهنية ، تدني مستوى كفاءة العاملين ، محدودية البرامج التدريبية اللازمة لرفع الكفاءة الإدارية ، تداخل الاختصاصات ، تعدد الجهات الرقابية ، المساءلة المشددة على الأخطاء.²

¹ عبد السلام شبراوي عباس ، التمكين الإداري : مدخل لرفع كفاءة الأداء في المدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية) ، كلية التربية ببور سعيد ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مجلة كلية التربية ، بورسعيد ، مصر ، 2016 ص 196.

² عبد السلام شبراوي عباس ، مرجع سابق ، ص 197.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في الفصل، فإن الباحث يمكن له القول أن للتمكين قيمة كبرى في نظريات التربية الحديثة، و يمكن ربطه بالإثراء الوظيفي بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري يزداد الشعور بالإثراء الوظيفي لدى العاملين، و تؤكد هذه النتيجة أهمية التمكين الإداري في زيادة الشعور بالإثراء الوظيفي.

إن وجود المدرسة يعني بكونها مؤسسة تعليمية مستقلة تدير شؤونها بنفسها عمل تقدمي، يفسح للكثير من الإنجازات أن تظهر، و هذه الإنجازات مرتبطة بتحمل المسؤولية كل في مجال عمله، و هنا يكمن دور التمكين الإداري للنهوض بهذه المؤسسة التعليمية، طبعاً التمكين الفعال الذي يستوفي المقومات و المزايا التي تحدثنا عنها في هذا الفصل.

و يبقى التمكين الإداري مجالا و نظرية تربوية ناضجة قابلة للتحقيق، و من شأنها أن تغير من أسلوب الإشراف تغيرا ايجابيا، و يتوقف كل ذلك على الممارسة الجادة و الفعالة، و يجب أن تكون متكاملة الجوانب.

الفصل الرابع

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

- أولا: مجالات الدراسة.
- ثانيا: منهج الدراسة.
- ثالثا: أدوات الدراسة.
- رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه.

تمهيد

بعد التطرق و التعرف على مختلف المداخل النظرية لكل من الإثراء الوظيفي و التمكين الإداري سنتناول في هذا الفصل دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري، حيث تم اختيار مديري المدارس الابتدائية لتكون محل الدراسة.

- أولاً: مجالات الدراسة:

في هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة التطبيقية المتمثلة في المدارس الابتدائية بالمسيلة. إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيق و ذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده و يستجيب لمتطلبات و أدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، و يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات و صدق أداة الدراسة و ثباتها بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي.

مجال الدراسة:

لقد تم تحديد هذه الدراسة على ثلاث مجالات و التي تتمثل في:

- 1- المجالات الزمنية: أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2019/2018 في المدة الممتدة من شهر 07 ماي إلى غاية 21 ماي .
- 2- المجالات المكانية: تمت الدراسة الميدانية في المدارس الابتدائية بالمسيلة.
- 3- المجالات البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المدارس الابتدائية بالمسيلة و المتمثلة في مديري هذه المدارس.

- ثانيا: منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا و كيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، و تحديدها كميا عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها.

- ثالثا: أدوات الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية و بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الإثراء الوظيفي و التمكين الإداري)، تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها و ثباتها، فثبات الاستبيان يعني التأكد من إجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، و صدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه، و قد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالإثراء الوظيفي و التمكين الإداري، و قد انقسم استبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

أ- القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين و هي: (الجنس، السن، مكان الإقامة، الحالة الاجتماعية، الخبرة).

ب- القسم الثاني الخاص بمحاور الاستبيان، و يتكون من جزأين:

الجزء الأول خاص بالإثراء الوظيفي و يحتوي على سبع عبارات موزعة، أما الجزء الثاني فهو خاص بالتمكين الإداري، و يحتوي على ثماني عبارات.

- رابعا: أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه:

1- مجتمع الدراسة و عينته:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة و البالغ عددهم 104 مدير مدرسة ابتدائية، و قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ عددها 30 مديرا، أي بنسبة 30% حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 23 استبيان، و بعد فحصها ألغيت منها 3 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها، و بالتالي أصبح لدينا 20 استبيان و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة.

2- خصائص مجتمع البحث:

لتحديد خصائص مجتمع البحث تم الوقوف على البيانات العامة لمفردات البحث و التي تم تضمينها للأغراض المنهجية و المعرفية و تبسيط الباحث لكشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

التحليل الإحصائي:

لمعالجة البيانات في هذه الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم ترميز الاستمارة ثم إدخالها إلى البرنامج، ثم إدخال البيانات التي جمعها من خلال استبيان الاستمارة، بعدها تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) (الفا كرونباخ) (K^2) بين المتغيرات المستقلة و التابعة و وفقا للفرضيات التي تم صياغتها و ذلك من أجل التحقق منها.

الفصل الخامس

عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

- أولا: عرض و تحليل النتائج
 - 1- عرض نتائج البيانات الأولية العامة.
 - 2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى.
 - 3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية.
- ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- ثالثا: نتائج الدراسة

- أولاً: عرض و تحليل النتائج:

1- عرض نتائج البيانات الأولية العامة:

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	%100
أنثى	—	—
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (02) أن كل أفراد العينة هم من جنس الذكور والتي تقدر نسبتهم 100% من هذه العينة المدروسة، أما نسبة الإناث فهي منعدمة تماماً ، حيث نستنتج أن كل المدراء ذكور.

ويمكن استنتاج بعض الدلالات السوسولوجية في تباين جنس المبحوثين، ويرجع هذا التباين إلى طبيعة المجتمع الأصلي والذي يغلب عليه الجانب الذكوري، بالإضافة إلى طابع المنطقة المحافظ والذي لا يشجع عمل المرأة كمديرة، بالإضافة إلى طبيعة عمل المدير لا تقتصر فقط داخل المؤسسة.

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 35 إلى 39	1	5%
من 40 إلى 44	3	15%
من 45 إلى 49	7	35%
من 50 إلى 55	4	20%
أكثر من 55	5	25%
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن الفئة التي يتراوح سنها من بين (45-49) سنة هي التي تمثل أكبر نسبة في العينة المدروسة وذلك بنسبة 35% وتليها فئة السن الأكثر من 55 سنة فما فوق بنسبة 25% من أفراد العينة المدروسة، تليها فئة السن ما بين (50-54) سنة بنسبة 20%، ثم فئة السن التي بين (40-44) سنة بنسبة 15% في حين نجد فالأخير فئة السن التي تتراوح بين (35-39) سنة بنسبة 5% من أفراد العينة المدروسة.

وبناء على هذا النتائج والنسب الإحصائية الموضحة في الجدول يمكن استنتاج أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الكهول وهذا راجع إلى سن المنظمة، وكذلك حاجة المنظمة إلى فئات الكهولة، التي تتوفر فيها المؤهلات والخبرات، والقدرة على تحمل المهام والأعمال الداخلية والخارجية كون المؤسسة عملها خارجي تقني.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة الحالية.

السكن	التكرار	النسبة المئوية
ريفي	1	05 %
حضري	19	95 %
المجموع	20	100 %

تبين معطيات الجدول رقم (04) أن معظم أفراد العينة المدروسة من المدراء الذين يقطنون بالمدن بنسبة 95 %، وهي أكبر نسبة فالعينة محل الدراسة ، وتليها فئة المدراء القاطنون بالأرياف بنسبة 05 % من حجم العينة المدروسة.

و ذا يحكم الاختلاف في العقلية بين الريف و المدينة، بالإضافة إلى الكثافة السكانية، حيث نجد أن من يقطنون في الأرياف أعداد قليلة و أغلبهم لا يدرسون.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	2	10%
متزوج	18	90%
مطلق	—	—
أرمل	—	—
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول (05) أن معظم أفراد العينة المدروسة هم من المدراء المتزوجون وذلك بنسبة 90%، وهي أكبر نسبة فالعينة محل الدراسة، وتليها فئة العزاب بنسبة 10% من حجم العينة المدروسة.

وما يمكن استنتاجه من هذه النسب أن غالبية المدراء هم متزوجون ويعود هذا إلى الاستقرار العائلي وإلى ما توفره المدرسة من مزايا للمدراء، خاصة و أن المدراء ذوي دخل عالي، وهذا من أجل المحافظة على الخبرات والكفاءات، حيث نجد أن أغلبية المدراء لهم أقدمية بالعمل.

أما فئة المدراء العزاب فهم جدد وهذا ما تؤكدته نسبة 10%، ونجد أنهم يسعون إلى الاستقرار العائلي من خلال وظائفهم بالمؤسسة.

2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

العبارة (06): هل تشعر بالإنجاز عند أدائك لمهامك الوظيفية؟

الجدول (06): يبين معرفة الشعور بالإنجاز عند أداء المهام الوظيفية.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	15	75%	15.70	5.99	02	دال إحصائيا
لا	02	10%				
أحيانا	03	15%				
المجموع	20	100%				

يبين الجدول رقم (06) أعلاه ومن خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 15 من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم أي ما يعادل ما نسبته 75% يشعرون بالإنجاز عند أداء المهام الوظيفية له علاقة بالإثراء الوظيفي.

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (06)، تحت درجة حرية $n=2$ نجد قيمة $كا^2$ الجدولة تساوي 5.99 و $كا^2$ المحسوبة 15.70، وبالتالي $كا^2$ المحسوبة أكبر من $كا^2$ الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على الشعور بالإنجاز عند أداء المهام الوظيفية.

فالملاحظ في المؤسسة التربوية الجزائرية يوظفون المدرء على أساس الأقدمية في مجال التعليم عادة ما يشعرون بالإنجاز عند أداء مهامهم الوظيفية كمدرء، حيث نجد أن المدرء يكرسون جل مهامهم في خدمة المدرسة التي يديرونها و ذلك من أجل الحفاظ على سمعة المدرسة و التفوق على المدارس الأخرى، بالإضافة إلى الإحساس بالرضا اتجاه ظروف العمل الإدارية، و هذا ما يؤكد إلتزام المدرء و دافعيتهم للإنجاز و هذا ما أشارت إليه دراسة راز و نواز، التي أثبتت أن هناك علاقة بين الإثراء الوظيفي و الرضا و الشعور بالإنجاز في أداء المهام.

العبارة (07): هل طبيعة عملك تعطيك فرصة للإبداع ؟

الجدول (07): يبين فرص الإبداع للعاملين ممكنة أو غير ذلك.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	11	55%	6.30	5.99	02	غير دال إحصائياً
لا	4	20%				
أحياناً	5	25%				
المجموع	20	100%				

يبين الجدول رقم (07) ومن خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 11 من مجموع أفراد العينة أجابوا بعم أي ما يعادل ما نسبته 55% يرون في حين أن هناك 4 من مجموع العينة أي ما يعادل نسبته 20% أجابوا بلا بينما 5 من مجموع العينة أجابوا بأحياناً بنسبة 25%.

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (07) ، تحت درجة حرية ن=2 نجد قيمة كا² الجدولة تساوي 5.99 وكا² المحسوبة 6.30، وبالتالي كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن طبيعة تعطي فرص للإبداع.

و هذا يوضح أن أغلب أفراد العينة تعطيهم فرص كبيرة للإبداع، الأمر الذي يوضح المدارس محل الدراسة، حيث تكون هناك فرص للإثراء الوظيفي، و منه نجد لأن الإثراء الوظيفي يساهم في الكثير من إعطاء فرص للإبداع، و في مجمل هذا الاهتمام بالعنصر البشري الأمر الذي أكدته نظرية ويليام أوشي في الثقافة التنظيمية، يرى أن الاهتمام بالعنصر البشري يولد شعور الرقابة الذاتية و التوجه نحو العمل بإبداع أكثر.

و أيضاً طبيعة العمل كمدير تحتم عليه الإبداع الذي يضمن تميز المدرسة وتفوقها.

1- العبارة (08): هل المهمات الوظيفية محددة بدقة في مؤسستكم؟

الجدول (08) :يبين ما إذا كانت المهمات الوظيفية في المؤسسة محددة بدقة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	13	65%	4.80	3.84	01	دال إحصائيا
لا	7	35%				
أحيانا	–	–				
المجموع	20	100%				

يبين الجدول رقم (08) من خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 13 من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم أي ما يعادل ما نسبته 65% في حين أن هناك 7 من أفراد العينة أي بنسبة 35% أجابوا بلا

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (08) ، تحت درجة حرية ن=2 نجد قيمة كا² الجدولة تساوي 3.84 وكا² المحسوبة 4.80، وبالتالي كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن المهمات محددة بدقة.

فالمنظومة التربوية تبين الصلاحيات و المهام بدقة و الوظائف المحددة قانونا، فالحرص على عدم الخطأ داخل المدرسة من الأولويات التي يوليها النظام الداخلي للمؤسسة، فالنظام الذي تدير عليه كل المدارس الجزائرية يسير وفقا لنظام محدد بمثابة و هذا ما أشار إليه فيبر من خلال نظريته المؤسسة المثالية، و هي حالة الوصول إلى مؤسسة تكون فيها علاقات السلطة مدروسة مسبقا بأسلوب علمي، و مقرة كالتعليمات مما يحقق الاستقرار و الثبات لهذه المؤسسة، حتى لو تغير جميع أفرادها إلا أن هذا لا ينفي الخروج على هذه القوانين في بعض الأحيان، و خاصة في الحالات المستعجلة التي تلزم الابتكار و الإبداع .

العبارة (09): هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع المهام التي تؤديها؟

الجدول (09): يبين تناسبية الأجر المتقاضى للعامل مع المهام التي يؤديها.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	05	25%	5	3.84	01	دال إحصائيا
لا	15	75%				
أحيانا	–	–				
المجموع	20	%100				

يوضح الجدول رقم (09) النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 15 من مجموع أفراد العينة أجابوا بلا ما يعادل ما نسبته 75% و 5 من مجموع أفراد العينة أي بنسبة 25% أجابوا بنعم .

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (09) ، تحت درجة حرية ن=2 نجد قيمة كا² الجدولة تساوي 3.84 وكا² المحسوبة 5، وبالتالي كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على تأكيد أن الأجر الذي يتقاضاه المدير لا يتناسب مع المهام التي يؤديها.

نلاحظ في الواقع أن الأجر يلعب أهمية كبيرة بالنسبة للموظف، لهذا نجد أن أغلب الموظفين يبذلون جهد أكبر، قصد رفع أجورهم من أجل إشباع الحاجيات المادية، و هذا ما أكدته آدمز حيث اعتبر أن الفرد يشعر بعدم العدالة في الأجر، فإنه يؤدي به إلى التوتر و عدم الاتزان.

فالموظف الجزائري دائما ما تكون نظرتة اقتصادية، و الأجر يمثل الأهمية البالغة في حياته، و جل ما نراه في المؤسسات التربوية خاصة بعد تفشي بعض المظاهر السلبية مثل (التغيب، عدم الالتزام بمهامه الإدارية و غيرها من الأمور السلبية).

1- العبارة (10): هل تزودك وظيفتك بفرصة لاستخدام مبادراتك الشخصية أثناء العمل؟

الجدول (10): يبين نسبة العاملين الذين تتيح لهم وظيفتهم باستخدام مبادراتهم الشخصية أثناء العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	14	70%	3.20	3.84	01	دال إحصائيا
لا	6	30%				
أحيانا	–	–				
المجموع	20	100%				

يبين الجدول رقم (10) من خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 14 من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم أي ما يعادل ما نسبته 70% و 6 من مجموع أفراد العينة أجابوا بلا أي بنسبة 30% .

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (10) ، تحت درجة حرية ن=2 نجد قيمة كا² الجدولة تساوي 3.84 وكا² المحسوبة 3.20، وبالتالي كا² المحسوبة أقل من كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على استخدام المبادرات الشخصية أثناء العمل.

فمن أجل مواجهة التغيرات الطارئة و المشاكل الفجائية، لا بد من طرح بعض المبادرات الشخصية في مجال العمل كمدیر، و هذا ما يعكس أن العينة المبحوثة لها حرية مطلقة في العمل و إبداء الآراء، و القيم السائدة في المؤسسات التربوية الجزائرية تخول للمدير التصرف و الأخذ بالمبادرة عند الحاجة حيال الخالات الطارئة، و هذا ما يضمن ثقة بالنفس و المضي نحو الجدية و الالتزام طالما أن المبادرة تزرع في المدير شعور ذو أهمية بالغة للمؤسسة.

1- العبارة (11): هل تعمل على تحقيق أهداف مؤسستك ؟

الجدول (11): يبين أداء الموظف في تحقيق أهداف مؤسسته.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	20	100%				
لا	-	-				
أحيانا	-	-				
المجموع	20	%100				

من خلال النتائج الإحصائية للجدول رقم (11) السابقة يظهر أن 20 من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم أي ما يعادل ما نسبته 100% وهذا يدل على أن كل المدراء يعملون من أجل أهداف المؤسسة.

إن العمل على تحقيق أهداف المؤسسة أمر ضروري من جهة يضمن سمعة حسنة للمدرسة و للمدير، طالما أن المدير هو المحرك الأساسي في مباشرة تحقيق الأهداف، و من جهة أخرى يعبر عن حالة من الولاء العاطفي و المعياري للمؤسسة حيث يمثل الجانب القيمي أهمية كبيرة في مجال العمل كمدير، و هذا ما أكدته تالكوت بارسونز من خلال أن النسق القيمي يساهم في تماسك النسق الكلي باعتبار أن المؤسسة نسق كلي، لذا نجد أن حرص المدير على تحقيق الأهداف من بين أولوياته فسمعة المدرسة تنعكس على سمعة المدير.

1- العبارة (12): هل يحتاج عملك كمدير بامتلاك المعرفة المتخصصة ؟

الجدول (12): يبين احتياج المدير لامتلاك المعرفة المتخصصة في مجال عمله.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	19	95%	16.20	3.84	01	غير دال إحصائياً
لا	01	5%				
أحياناً	–	–				
المجموع	20	100%				

يبين الجدول رقم (12) من خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 19 من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم أي ما يعادل ما نسبته 95% من المدراء الذين يحرصون على امتلاك المعرفة المتخصصة في مجال العمل في حين نجد أن نسبة 5% يقولون لا .

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (12) ، تحت درجة حرية ن=2 نجد قيمة كا² الجدولة تساوي 3.84 وكا² المحسوبة 16.20، وبالتالي كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على حرص المدراء على امتلاك المعرفة المتخصصة في مجال العمل.

إن المعرفة المتخصصة المتعلقة بتنفيذ العمل الذي يمارسه المدير، أي يجب أن يكون المدير على دراية عالية بمجال العمل الذي يديره، لكي يكون قادر على تفهم المشاكل التي تواجهه و إيجاد الحلول المناسبة لها.

فمدير المدرسة يجب أن تكون لديه معرفة فنية متميزة بأساليب تدريس و طرقه و كيفية تطويرها، فالمدير يجب أن تكون لديه معرفة واسعة في مجال التعليم و تكون له القدرة على التعامل مع الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو رؤساء، وفهم تصرفاتهم و سلوكهم و القدرة على تحفيزهم على العمل.

و ما نجده في المؤسسة التربوية في الجزائر لا يأتي من العدم حيث نجد أن الاختيار يكون بانتقاء الأحسن و الكفاء الذي تتوقع منه انجاز عمله، الأمر الذي أكدته نظرية الإدارة العلمية حيث أشار تايلور أن من بين المهام التي تولى بها الإدارة هو الاختيار العلمي للموظفين لذا نجد أن طابع الإدارة التربوية في الجزائر توظف المدراء على أساس اختيار معلمين قضوا مدة كبيرة في التعليم، و هذا ما وجدناه من خلال تحليلنا السابق لسن أفراد العينة.

العبارة (13): هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات المعلمين؟

الجدول (13): يبين معرفة إن كانت الإدارة تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات المعلمين.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	13	65%	10.90	5.99	02	غير دال إحصائيا
لا	01	5%				
أحيانا	06	30%				
المجموع	20	100%				

جدول رقم (13) من خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 13 من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم أي ما يعادل ما نسبته 65% في حين نجد 6 من أفراد العينة أجابوا بأحيانا بنسبة 30% في حين نجد نسبة 5% أجابوا بلا

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (13)، تحت درجة حرية $n=2$ نجد قيمة χ^2 الجدولة تساوي 5.99 و χ^2 المحسوبة 10.90، وبالتالي χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات المعلمين.

إن اقتراحات المعلمين تلعب دور مهما في مواجهة المشكلات التعليمية لأن المعلم هو المحرك الأساسي لعملية التعليم، فإن أغلب الإدارات التربوية تأخذ بعين الاعتبار كل ما له علاقة بتطوير محتوى العمل و تشجيع العاملين على روح المبادرة و التفكير الخلاق، للاستفادة من هذا الأمر فالمدير في بعض الحالات يكون عاجزا أمام المشكلات التنظيمية، فيعتمد على الأخذ باقتراحات المعلمين من أجل التطوير الكمي و النوعي.

1- العبارة (14): هل تشعر بالدقة في أداء مهامك؟

الجدول (14): يبين معرفة شعور المدير بالدقة في أداء المهام في المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	19	95%	16.20	3.84	01	دال إحصائيا
لا	01	5%				
أحيانا	—	—				
المجموع	20	100%				

من خلال النتائج الإحصائية السابقة للجدول رقم (14) يظهر أن 19 من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم أي ما يعادل ما نسبته 95% يرون بأن هناك شعور بالدقة عند القيام بمهامهم في حين نجد ما نسبته 5% أجابوا بلا.

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (14) ، تحت درجة حرية ن=2 نجد قيمة كا² الجدولة تساوي 3.84 وكا² المحسوبة 16.20، وبالتالي كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على الشعور بالدقة عند القيام بالمهام.

فالشعور بالدقة في أداء المهام راجع إلى الثقة الكبيرة للمدير و خاصة بعض المدراء لا يقبلون الخطأ هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن جل المهام محددة بدقة بواسطة القانون الداخلي للمؤسسة، و نلاحظ انعكاسات هذه الدقة على نتائج المدرسة، حيث نجاح المدرسة و تميزها يرتبط ارتباطا وثيقا بدقة المهام التي يؤديها المدير، لأن هذا الأخير يعد من المصادر النشطة الكفوة في التسيير، و الدقة في الأداء تعبر عموما عن المستوى الأعلى من المهارة في أداء العمل الإداري وفقا للمعايير الموضوعية له من حيث الجودة و الكمية.

3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية:

1- العبارة (15): هل مهارات الاتصال لدى المعلمين عالية وتساهم في تسهيل إنجاز مهامهم؟

الجدول (15): يبين معرفة مساهمة مهارات الاتصال لدى المعلمين في تسهيل إنجاز مهامهم.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	17	85%	9.80	3.84	01	دال إحصائيا
لا	03	15%				
أحيانا	-	-				
المجموع	20	100%				

جدول رقم (15) من خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 17 من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم أي ما يعادل ما نسبته 85% يرون بأن مهارات الاتصال لدى المعلمين عالية وتساعدهم في تسهيل إنجاز مهامهم، في حين أن هناك 15% من أفراد العينة يرون العكس أي أجابوا بلا.

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (15) ، تحت درجة حرية ن=2 نجد قيمة χ^2 الجدولة تساوي 3.84 و χ^2 المحسوبة 9.80، وبالتالي χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل مهارات الاتصال عالية لدى المعلمين وتساهم في انجاز مهامهم.

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اتصال المدير بالمعلمين إذا كان فعالا يخلق جوا من الود و الاحترام بين المرسل و المستقبل، مما يشعر المعلمين بالراحة و الطمأنينة و الاستقرار في العمل، فالمعلومات و المعارف تصل إليهم بشكل واضح و صريح و بما يتفق مع اتجاهاتهم ومعتقداتهم مما يؤدي إلى التغير و التأثير في الاتجاه الصحيح، فينعكس إيجابا على كفاءتهم الذاتية، و حسن تقديرهم لقدراتهم و حاجاتهم و هذا يتفق مع ما قاله عياد و آخرون " إن الاتصال الفعال يرفع الروح المعنوية لدى الموظفين، و ينمي لديهم روح الفريق و يقوي عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة ¹، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة بيتن فان 1986 التي أكدت على كون عملية الاتصال مؤشرا على الرضا عن العمل لدى المعلمين و على إنتاجية المدرسة ²

العبارة (16): هل تعمل الإدارة على فتح فرص للتدريب؟

الجدول (16): يبين معرفة الإدارة في إتاحة الفرص للتدريب بالمؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	05	25%	6.70	5.99	02	دال إحصائيا
لا	03	15%				
أحيانا	12	60%				
المجموع	20	100%				

¹ عياد وأبو سمرة، و آخرون 2007: قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية و علاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس و بيت لحم- مجلة العلوم التربوية و النفسية – مجلد 8، العدد 2- البحرين صفحة 41-

² Putten Van, Avreril Aline 1986

جدول رقم (16) من خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 12 من مجموع أفراد العينة أجابوا باحيانا أي ما يعادل ما نسبته 60% و 25% من أفراد العينة أجابوا بنعم في حين أن هناك 15% أجابوا بلا.

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (16) ، تحت درجة حرية $n=2$ نجد قيمة χ^2 الجدولة 5.99 و χ^2 . المحسوبة 6.70، وبالتالي χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل معرفة فرص التدريب المتاحة داخل المدارس.

إن فتح فرص التدريب يضمن تطوير المهارات و الخبرات المتعلقة بمحتوى العمل لذا نجد أن أغلب المؤسسات تولي أهمية بالغة في تطوير هته الخبرات و المهارات و مواردها البشرية و بالرجوع إلى نظرية وليم أوشي فإن التدريب هو شكل من أشكال الاهتمام بالعاملين، و قد ولى تايلور في نظريته الإدارة العلمية " التدريب السليم للحفاظ على مهارات الموظف و بالرجوع إلى استجابات أفراد العينة فإن المؤسسة تفتح فرص للتدريب. من أجل الاستفادة من قدرات الموظفين، و هو ما توصلت إليه دراسة محمد بم إبراهيم محمد الأصقة (2010) التي أوصت على العمل لإتاحة فرص أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز على التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

العبارة (17): هل يعمل المعلمين داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد؟

الجدول (17): يبين معرفة إن كان المعلمون داخل مؤسستهم يعملون كفريق واحد.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	20	100%				
لا	—	—				
أحيانا	—	—				
المجموع	20	100%				

جدول رقم (17) من خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 20 من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم أي ما يعادل ما نسبته 100% يرون بأن المعلمون يعملون بروح الجماعة في مؤسساتهم.

الملاحظ في المدرسة الجزائرية تجدها أسرة واحدة، خاصة تلك المدارس التي قضى فيها المعلمون فترة طويلة مع بعض تجدهم روح واحدة وترتبطهم علاقات ايجابية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، بالإضافة إلى تشجيع الإدارة على العمل بروح الفريق حيث تكون هناك قيم مشتركة و ها ما أكدته تال كوت بارسونز أن القيم المشتركة تكتسي أهمية بالغة في التأثير على التنظيم ككل، من خلال النسق القيمي، حيث نجد أن العمل الجماعي و العمل بروح الفريق الواحد كتضامن عضوي لمنطلقات ايميل دوركاين حيث أثبتت عدة تجارب أن نتائج العمل الجماعي أفضل بكثير من العمل الفردي و هذا ما أثبتته تجارب الهوثورن التي قام بها التون مايو .

العبارة (18): هل يمتلك المعلمون الصلاحيات والمسؤولية في اتخاذ القرار اللزم دون اللجوء إليك؟

الجدول (18): يبين معرفة صلاحيات و مسؤولية اتخاذ قرارات لازمة من طرف المعلمين دون اللجوء لمدير المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	04	20%	9.10	5.99	02	دال إحصائيا
لا	13	65%				
أحيانا	03	15%				
المجموع	20	100%				

جدول رقم (18) من خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 13 من مجموع أفراد العينة أجابوا بلا أي ما يعادل ما نسبته 65% يرون بأن صلاحيات ومسؤولية اتخاذ القرارات ليست لازمة من طرف المعلمين دون اللجوء لمدير المؤسسة.

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (18)، تحت درجة حرية $n=2$ نجد قيمة χ^2 الجدولة تساوي 5.99 و χ^2 المحسوبة 9.10، وبالتالي χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على معرفة القرارات اللازمة للمعلمين من طرف المدير.

إن المشاركة في اتخاذ القرارات و تحويل السلطة لبعض المعلمين دون اللجوء إلى المدير ليس بالأمر الهين، إلا أن الثقة المتبادلة بين المروّوس و المروّوسين تولى هذا الأمر أهمية كبيرة خاصة و أن تفويض السلطة من شأنه تحقيق أهداف عاملة للمؤسسة الذي يترتب عليه نتائج مقصودة، مثل الزيادة في الخبرة و التخصص، و هذا ما أكدته نظرية فيليب سلزنيك، كما أن المعلم في هذه الحالة يزداد ثقة في نفسه و ينفي أنه مجرد هامش دون أي اعتبار و من خلال استجابة أفراد العينة نلاحظ أن المدير يعطي مسؤوليات كبيرة للمعلمين، و ما يتوافق مع دراسة عالية جواد (2013) التي وصت باعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا، و ذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة و الصحيحة في بعض المواقف دون الرجوع للإدارة.

1- العبارة (19): هل لديك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة؟

الجدول (19): يبين ثقة المدير بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوبة	χ^2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	20	100%				
لا	—	—				
أحيانا	—	—				
المجموع	20	100%				

جدول رقم (19) من خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 20 من مجموع أفراد العينة أجابوا بنعم أي ما يعادل ما نسبته 100% يرون بأن للمدراء لهم الثقة الكاملة بقدرة المعلمين على أداء أعمالهم بكفاءة.

إن علاقة المدير بالعلم تكون دقيقة و مثمرة إذا كانت تستند على العدل في المعاملة و الثقة المتبادلة فإذا لم يظهر العدل فإن الثقة تضعف، و إذا فقدت الثقة فإن كل طرف يستو جس خيفة، فينشغل المعلم بإحصاء أخطاء المدير و ينشغل المدير بالكيد للمعلم ليتخلص منه.

لا يكفي لمدير المدرسة المبدع أن يقول للمعلمين بأنه يثق فيهم فالقول شيء و الحقيقة شيء، و لابد أن يلمس المعلم ثقة المدير الصادقة به من خلال احترام المدير لأداء المعلم و تقديره لكفاءته و انجازه.

العبارة (20): ما هو تقييمك لطبيعة العلاقة القائمة بينك وبين الموظفين؟

الجدول (20): يبين تقييم المدراء لطبيعة العلاقة القائمة بينهم و بين الموظفين.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند 0.05
نعم	08	40%	0.80	3.84	01	دال إحصائياً
لا	12	60%				
أحياناً	–	–				
المجموع	20	100%				

الجدول رقم (20) من خلال النتائج الإحصائية السابقة يظهر أن 12 من مجموع أفراد العينة أجابوا بلا أي ما يعادل ما نسبته 60% يرون بأن العلاقة بينهم وبين المعلمين جيدة في حين أن هناك 8 من مجموع أفراد العينة بنسبة 40% يرون بأن العلاقة بينهم وبين المعلمين مقبولة.

حسب التحليل الإحصائي، وبالرجوع إلى القيم الحرجة المبينة في الجدول رقم (20) ، تحت درجة حرية $n=2$ نجد قيمة χ^2 الجدولة تساوي 3.84 و χ^2 المحسوبة 0.80، وبالتالي χ^2 المحسوبة اصغر من χ^2 الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على العلاقة القائمة بين المدراء والمعلمين.

إن العلاقة التي تربط بين مدير المدرسة مع المعلمين تحدد عليها بصورة لا تقبل الشك مدى تطور المدرسة بصورة عامة و تطور المعلمين المهني و الاجتماعي، و العمل الجدي لتطوير شخصياتهم و ضمان نجاحهم و سعيهم نحو مستقبل أفضل. و هذه العلاقة التي نتحدث عنها مع مدراء المدارس تتكون وتتطور وتقوم على أساس مراكزهم التي يشغلونها و الأدوار التي يقومون بها في المجتمع المدرسي، حيث من الصعب أن يكون اتصال المدير بصورة مباشرة مع جميع المعلمين بل تأخذ أشكال مختلفة تكون في معظم الحالات غير مباشرة. و هذه العلاقة تتأثر بنوعيتها في العوامل الذاتية مثل السن و الخبرة، ويجب على المدير أن لا يقلل من وضع المعلمين و جهودهم و أدوارهم و مكانتهم كأعضاء في المدرسة التي يعملون بها.

و حتى نضمن عدم حدوث مثل هذه الأمور و الأحداث يجب أن تكون العلاقة بين المدير و المعلمين علاقة زمالة و أخوة لكي تكون جيدة، و الواضح أن تقييم المدراء لهذه العلاقة القائمة كمنطلقات للأئسنة.

التي أكدتها نظرية العلاقات الإنسانية فقد اعتبر "آلتون مايو" أن القوة الدافعة للإنسان هي (حاجته) للتفاعل مع زملاء العمل.

- ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد صياغة الفرضيات كإجابات احتمالية لتساؤلات الدراسة المطروحة و بعد القيام بالدراسة الميدانية و تفريغ و تحليل النتائج كمرحلة أخيرة من مراحل البحث سيتم في ما يلي عرض النتائج المتوصل إليها:

1. مناقشة الفرضيات الفرعية:

1- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

"لإستراتيجية الإثراء الوظيفي تأثير معنوي في تنشيط عملية التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية"، إذ تبين أن لإستراتيجية الإثراء الوظيفي علاقة للتأثير المعنوي لعملية التمكين الإداري عند مستوى الدلالة الإحصائية "الف" (0.05) وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الأولى و هو ما يعكس أن لإستراتيجية الإثراء الوظيفي أثر كبير في تفعيل و تنشيط عملية التمكين الإداري، و هو ما يتوافق مع دراسة كنز مخلص و ثابتي الحبيب، حيث أن الإثراء الوظيفي يعتمد على إستراتيجية منح الحرية و الاستقلالية للمدراء، الأمر الذي يسمح بتمكين المدير و منحه فرص الإبداع و الابتكار و المعرفة الخلاقة لمواجهة المشكلات التي تطرأ في العمل.

2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول سياسة الإثراء الوظيفي و علاقتها بدعم التمكين الإداري وفقا للخلفيات الشخصية و الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية"، إذ تبين أنه لا توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية "الف" (0.05) حول سياسة الإثراء الوظيفي و علاقتها بدعم التمكين الإداري، فبعد تحليلنا للنتائج تبين أن جل آراء المدراء اتفقت على أن لسياسة الإثراء الوظيفي أثر كبير و علاقة بعملية التمكين الإداري، فمن بين أهم سياسات الإثراء الوظيفي منح فرص لتقديم اقتراحات جديدة حول محتوى العمل و منح حرية تامة للمعلمين في شكل من أشكال التمكين الإداري وهو ما يتوافق مع التوصيات التي أوصت بها دراسة مجد مروان العميد.

II. مناقشة الفرضيات الرئيسية:

"توجد علاقة بين مستوى الإثراء الوظيفي و انعكاسه على تنشيط التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة" و بعد الدراسة و تحليل النتائج تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإثراء الوظيفي و انعكاسه على تنشيط التمكين الإداري، و هذا ما يعكس أن الإثراء الوظيفي يعد كدعامة أساسية و محرك لعملية التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الابتدائية بالمسيلة.

- ثالثا: نتائج الدراسة:

على ضوء هذه الدراسة، و بناء على الأدبيات و الدراسات السابقة و التراث السوسيولوجي كمحاولة رامية للبحث و التقصي في موضوع دراستنا الموسوم بـ ' دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة'، و الذي يهدف إلى معرفة دور الإثراء الوظيفي في تنشيط عملية التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة.

و من خلال تحليلنا لفرضيات الدراسة جست على وجود دور فعال للإثراء الوظيفي في عملية التمكين الإداري ومنه خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و هي كالآتي:

- تسمح سياسات الإثراء الوظيفي بفتح المجال نحو الإبداع في تطوير محتوى العمل المدرسي و التسيير و الأخذ بالمبادرات الشخصية لمواجهة المشكلات التعليمية و هذا الأمر يشجع الكل على الأداء الفعال و الاجتهاد، كما يبعث روح الشعور بالرضا و الالتزام الوظيفي.
- الاستقلالية و منح المسؤوليات في العمل كأحد استراتيجيات الإثراء الوظيفي، تنمي روح الابتكار و تسمح بالمشاركة و التعاون و العمل بروح الفريق الواحد. و الملاحظ للمدارس الابتدائية بالمسيلة نجد أن المدرسة الواحدة كالأسرة، الأمر الذي يعكس وجود فرص للتمكين الإداري من خلال سياسات الإثراء الوظيفي المعتمدة.
- للإثراء الوظيفي دور في عملية التمكين الإداري حيث أن الإثراء الوظيفي بأبعاده (توسيع نطاق المسؤولية، تنوع المهام و تعمقها، التغذية العكسية، المناخ المادي الإيجابي..) يعزز الكفاءة الفكرية التي تنمي الابتكار و الإبداع، بالإضافة إلى فتح فرص لفرق العمل الفعالة من خلال التعاون و التشاور و العلاقات الطيبة التي تربط المرؤوس بالمرؤوسين كما تعمل أبعاد الإثراء الوظيفي في تعزيز المسؤولية، لأن تفويض السلطة أمر موجود في المدارس الابتدائية بالمسيلة، يتجسد من خلال نظم الاقتراحات و اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المدير في جو من الثقة المتبادلة، و بالتالي فإن التمكين الإداري متجسد بشكل كبير.

الخاتمة

خاتمة:

إنَّ المدير النّاجح هو الذي يتميّز بقدرته على الارتقاء بمؤسّسته بمشاركة مرؤوسيه، ولذا عليه السّعي لخلق احتياطي من العناصر الكفينة الذين يُمثلون بذاتهم قادة مُستقبليين؛ ولا يتأتّى ذلك إلا من خلال التّنويع والتدرّج بين أساليب إداريّة متعدّدة، منها: التّوسّع الوظيفي، والإثراء الوظيفي، والتّمكن الإداري.

ويُعرّف مفهوم التّوسّع الوظيفي بأنّه تغيير عمل المرؤوس من خلال تضمينه مهام إضافية أخرى، تختلف عن عمله الأصلي، وكانت تُؤدّى بواسطة مرؤوس آخر أو أكثر من نفس مُستواه الإداري؛ كمحاولة للخروج فقط على فكرة التّخصّص في العمل، وهذا يعني أنّ التّوسّع هنا هو توسّع أفقي.

وباستجلاء الهدف من التّوسّع الوظيفي، اتّضح أنّه يُركّز على خصائص الوظيفة بشكلٍ يفوق تركيزه على المرؤوس ذاته، إلى جانب أنّ تطبيقه يتم من خلال نقل المهام ضمن المُستوى الإداري نفسه؛ ممّا يعني بقاء المُنظّمة رهينة النّظام الهرمي، رغم محاولتها القضاء على الرّوتينية، والتي تتحقّق فقط لفترة مُؤقّتة؛ لأنّه سرعان ما يعتاد المرؤوس على ما استجدّ عليه من مهام، على عكس التّمكن الذي يُركّز على المرؤوس، ويجعله مُتمتّعاً باستقلاليّة في التّعامل مع بيئته العمليّة، بمُتغيّراتها الطّرفيّة المُتجدّدة، ضمن هيكل تنظيمي أفقي.

إنّ الإثراء الوظيفي كإستراتيجية تنظيمية يهدف ليس فقط إلى إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر تحدياً لقدرات شاغليها وبالتالي إرضاء ودافعية لهم بل أيضاً إلى تحقيق درجة قصوى من التوافق بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد شاغل الوظيفة.

وبالرغم من وجود تقارب بين عمليتي الإثراء الوظيفي والتّمكن الإداري، إلا أنّ هناك فرقاً بينهما يظهر في جانبين هما: أولاً: يتطلّب التّمكن التّحقق من مدى امتلاك المرؤوس للقدرة على أداء ما سيُناط به من مسؤوليّات قبل تمكينه، ثانياً: يُعد التّمكن أكثر اتّساعاً من الإثراء الوظيفي، إذ يتضمّن بُعد التأثير، فالمرؤوس الجاري تمكينه، يمتلك قدرة على التأثير في خطط وسياسات وبرامج الإدارة الأعلى، وكلا الجانبين لا يتوافران في حال الإثراء الوظيفي.

ومما سبق وحتى تتأكد قاعدة النجاح الإداري، يجب على المنظمات استنهاض طاقات مروضيها الكامنة، والعمل على تطويرها لمواجهة التحديات المستقبلية، بما يضمن لاحقاً زرع الثقة النفسية والمهنية في كل مروض نتيجة لما حققه من إنجازاتٍ وظيفية، تحميه لاحقاً ، كما يلزم كل منظمة تحاول خوض سوق التنافسية العالمية، تطبيق ما تقدّم بناءً على دراستها لوضعها الحالي، فالمنظمات الناشئة تحتاج إلى التدرّج بين التوسع الوظيفي فالإثراء الوظيفي وصولاً للتمكين الإداري، بعكس المنظمات التي سبقتها بخوض نطاق سوق العمل، فبإمكانها تطبيق التمكين الإداري مباشرة؛ خاصةً إذا كانت تُطبّق معايير دقيقة للاستقطاب والتعيين والترقية.

حاولنا من خلال ما تم عرض معالجة الموضوع حسب المعلومات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها والحقيقة التي توصلت إليها أن الموضوع متشعب تحتاج إلى التعمق فيه أكثر لذا فإننا نعتبر دراستنا هذي لبنةٍ تمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات صلة بها بحيث يمكن أن نسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان التمكين الإداري والإثراء الوظيفي.

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المراجع :

- أولاً: قائمة الكتب بالعربية :

- 1- أبو النصر مدحت محمد ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، أبو النصر ، 2009.
- 2- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصر ، مصر ، 2000 .
- 3- اسماعيل قيرة ، وبلقاسم سلاطنية ، التنظيم الحديث للمؤسسة – التصور والمفهوم - ، نشر مشترك بين الدار الجامعية ودار الفجر للنشر والتوزيع ، 2015.
- 4- أفندي عطية ، تمكين العاملين لتحسين والتطوير المستمر، المنظومة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 5- أفندي، عطية ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، د ط، 2006.
- 6- أندوراس رامي ومعاينة عادل، الإدارة بالثقة بالتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008.
- 7- أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 8- البديري طارق عبد الحميد ، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2008.
- 9- برنوطي سعاد نائف ، الإدارة أساسيات: إدارة الأعمال . عمان. دار وائل للنشر والتوزيع 2008 .
- 10- جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1991.
- 11- جيرالد جرينبر جوروبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، 2004 .
- 12- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي :التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40 ، العدد 01 ، 2013 .
- 13- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي – ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
- 14- حسين موسى البناء، نعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام التنظيم لتعزير فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014
- 15- الحلو ماجد، القانون الإداري، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 16- راوية حسين، إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط3 ، دار ابن حزم، بيروت، 2011.
- 17- شهاب إبراهيم بدر بدر ، معجم مصطلحات الإدارة العامة، عمان، دار البشير ، 1998 .
- 18- عبد الرحمن محمد عبد الحميد ، الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات، ليبيا، دار الكتب الوطنية، عبد الرحمن ، 2011 .
- 19- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية -بعد استراتيجي ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005.
- 20- القريوتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 21- اللوزي موسى التنظيم واجراءات العمل ..دار وائل للنشر ، عمان ، 2002.

- 22- محمد سيد جاب الرب: جودة الحياة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008.
- 23- ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظومة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 24- نصر الله، حنا إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران، 2002.
- 25- الوادي حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012.

- ثانيا: قائمة المذكرات :

- 26- جابر زكية ، واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة التعليمية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2012.
- 27- جواهر عبد الهادي محمد العبيدي : اثر التوجيه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط عمان – الأردن، 2013.
- 28- حرز الله أشرف ، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007.
- 29- حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة، 2013.
- 30- الدعدي دلال ، العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2011.
- 31- الزاملي، يوسف، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية، في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- 32- العتيبي هلا العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، 2005.
- 33- العتيبي، سعد بن عجمي ، أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي على مستوى الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في أمانة محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والإدارة. قسم الإدارة العامة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة، 2009 .
- 34- العطار هيثم ، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2011 .
- 35- العطار هيثم مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين :دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 36- العنزي عطا الله فاحس ارضي، العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة. كلية التربية، 2002.
- 37- محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص الادارة التربوية في قسم الأصول والادارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008
- 38- نور أحمد جرادات ، الاثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي – دراسة اتجاه العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الاردن - ، مذكرة ماجستير ، كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية ، 2008.

39- ساخي بوبكر، تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، صفحة 16

- ثالثا: المجالات والملتقيات :

- 40- احمد السيد كردي ، نماذج الاثراء الوظيفي ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011 ، <https://hrdiscussion.com> 21spet2010
- 41- جواد محسن راضي ، مداخله بعنوان التمكين الإدارية و علاقته بابداع العاملين مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 12، العدد 2010، 01.
- 42- الحراحشة محمد والتهبيي صلاح الدين ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية دراسة ميدانية، العلوم الإدارية، العدد 2، المجلد 33، 2006.
- 43- رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مزوان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر المجلد 23، العدد الأول، يناير 2015.
- 44- عباس، سهيلة؛ والزاملي علي ، الاثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء، مجلة العلوم الإنسانية. السنة الرابعة ، 2006.
- 45- عبد السلام شبراوي عباس ، التمكين الإداري : مدخل لرفع كفاءة الاداء في المدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية) ، كلية التربية ببور سعيد ، قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية ، مجلة كلية التربية ، بورسعيد ، مصر ، 2016 .
- 46- مخلوفي كنزة وثابتي الحبيب، الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية ن المجلد الرابع ، العدد الثالث، 2018 .
- 47- عياد وأبو سمرة، و آخرون 2007: قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية و علاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس و بيت لحم- مجلة العلوم التربوية و النفسية – مجلد 8، العدد 2-البحرين صفحة 41-

- رابعا: المراجع الأجنبية:

- 1- Daft L. RLeadership Experinence. 3rd edition، (2005).
- 2- Spreitzer Gretchen M., and Mishra, Aneil K. (1999): Giving up control without Losing control, Group & Organization Management, Vol (24), No (2
- 3- Putten Van, Avreril Aline 1986

الملاحق

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استمارة استبيان

حول

الإثراء الوظيفي و علاقته بالتمكين الإداري لدى
مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص: تنظيم و
عمل

إعداد الطالب:

- بلعباس حمزة

يضع الباحث بين أيديكم استمارة الاستبيان المتضمنة مجموعة من الفقرات، يرجى منكم الإجابة عليها مع وضع علامة (x) في الخانة المناسبة لرأيكم، المرجو منكم تحديد إجاباتكم بصدق، و لن توظف المعلومات إلا لغرض البحث العلمي لا غير.

شكرا على تعاونكم

السنة الدراسية 2019/2018

ملحق رقم(1): الاستثمار في صورتها النهائية

- المحور الأول: بيانات حول الحالة الاجتماعية

- 2- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 3- السن:
- 4- مكان الإقامة الحالي: ☐ ريفي ☐ حضري
- 5- الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل
- 6- الخبرة في مجال وظيفة مدير مؤسسة:

- المحور الثاني: بيانات متعلقة حول الإثراء الوظيفي

- 7- هل تشعر بالإنجاز عند أدائك لمهامك الوظيفية؟
☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا
- 8- هل طبيعة عملك تعطيك فرصة للإبداع؟
☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا
- 9- هل المهمات الوظيفية محددة بدقة في مؤسستكم؟
☐ نعم ☐ لا
- 10- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع المهام التي تؤديها؟
☐ نعم ☐ لا
- 11- هل تزودك وظيفتك بفرصة لاستخدام مبادراتك الشخصية أثناء العمل؟
☐ نعم ☐ لا
- 12- هل تعمل على تحقيق أهداف مؤسستك؟
☐ نعم ☐ لا
- 13- هل يحتاج عملك كمدير بامتلاك المعرفة المتخصصة؟
☐ نعم ☐ لا

- المحور الثالث: بيانات متعلقة حول التمكين الإداري

- 14- هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات المعلمين؟
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 15- هل تشعر بالدقة في أداء مهامك؟
نعم ☐ لا ☐
- 16- هل مهارات الاتصال لدى المعلمين عالية وتسهم في تسهيل إنجاز مهامهم؟
- 17- هل تعمل الإدارة على فتح فرص للتدريب؟
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 18- هل يعمل المعلمين داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد؟
نعم ☐ لا ☐
- 19- هل يمتلك الأساتذة الصلاحيات والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إليك؟
نعم ☐ لا ☐ أبدا ☐
- 20- هل لديك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة؟
نعم ☐ لا ☐
- 21- ما هو تقييمك لطبيعة العلاقة القائمة بينك وبين الموظفين؟
سيئة ☐ مقبولة ☐ جيدة ☐

ملحق رقم(2): الاستمارة في صورتها النهائية

Statistiques

	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8	السؤال 9	السؤال 10	السؤال 11	السؤال 12	السؤال 13	السؤال 14
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,4000	1,7000	1,3500	1,7500	1,3000	1,0000	1,0500	1,6500	1,0500
Ecart-type	,75394	,86450	,48936	,44426	,47016	,00000	,22361	,93330	,22361

Statistiques

	السؤال 15	السؤال 16	السؤال 17	السؤال 18	السؤال 19	السؤال 20	إثراء
Valide	20	20	20	20	20	20	20
N							
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,1500	2,3500	1,0000	1,9500	1,0000	2,6000	9,5500
Ecart-type	,36635	,87509	,00000	,60481	,00000	,50262	1,57196

السؤال 1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	20	100,0	100,0	100,0

السؤال 2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
39 من 35	1	5,0	5,0	
45 من 40	3	15,0	15,0	5,0
50 من 46	7	35,0	35,0	20,0
55 من 51	4	20,0	20,0	55,0
56 أكثر من	5	25,0	25,0	75,0
Total	20	100,0	100,0	100,0

السؤال 3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
رئفي	1	5,0	5,0	5,0
حشري	19	95,0	95,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

السؤال 4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	2	10,0	10,0	10,0
متزوج	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

السؤال 5

	Effectifs	Pourcentage
Manquante	20	100,0

السؤال 6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	15	75,0	75,0	75,0
لا	2	10,0	10,0	85,0
أحيانا	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

السؤال 7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	11	55,0	55,0	55,0
لا	4	20,0	20,0	75,0
أحيانا	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

السؤال 8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	13	65,0	65,0	65,0
لا	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

السؤال 9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	5	25,0	25,0	25,0
	لا	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

السؤال 10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	70,0	70,0	70,0
	لا	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

السؤال 11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	100,0	100,0	100,0

السؤال 12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	95,0	95,0	95,0
	لا	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

السؤال 13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	13	65,0	65,0	65,0
لا	1	5,0	5,0	70,0
أحيانا	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

السؤال 14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	95,0	95,0	95,0
لا	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

السؤال 15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	17	85,0	85,0	85,0
لا	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

السؤال 16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	5	25,0	25,0
	لا	3	15,0	40,0
	أحيانا	12	60,0	100,0
	Total	20	100,0	

السؤال 17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	100,0	100,0

السؤال 18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	4	20,0	20,0
	لا	13	65,0	85,0
	أحيانا	3	15,0	100,0
	Total	20	100,0	

السؤال 19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	100,0	100,0

السؤال 20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مقبولة	8	40,0	40,0	40,0
جيدة	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

remarques

Test du Khi-deux

	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8	السؤال 9	السؤال 10	السؤال 12
Khi-deux	15,700	6.300	4,800	5,000	3,200	16,200
ddl	2	2	1	1	1	1
Signification asymptotique	,000	,116	,180	,025	,074	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6,7.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10,0.

	السؤال 13	السؤال 14	السؤال 15	السؤال 16	السؤال 18	السؤال 20
Khi-deux	10,900	16,200	9,800	6,700	9,100	,800
ddl	2	1	1	2	2	1
Signification asymptotique	,004	,000	,002	,035	,011	,371

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6,7.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10,0.

ملحق رقم (3): أسماء المحكمين

الرقم	الأساتذة المحكمين	التخصص	الجامعة
01	د. بلوم أسمهان	علم الاجتماع تنظيم وعمل	جامعة المسيلة
02	د. تالي جمال	علم الاجتماع تربوي	جامعة المسيلة

ملخص الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي تناولنا فيها موضوع دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة، و لتحقيق الهدف من الدراسة قمنا بصياغة فرضية رئيسية " توجد علاقة بين مستوى الإثراء الوظيفي و انعكاسه على تنشيط عملية التمكين الإداري " و انبثقت منها فرضيتين فرعيتين، و تماشيا مع طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي و على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، على عينة عشوائية بسيطة ضمت 30 مديرا.

و قد توجت الدراسة بالنتائج التي نذكر منها:

- الإثراء الوظيفي يفتح المجال نحو الإبداع في تطوير محتوى العمل المدرسي و الأخذ بالمبادرات الشخصية.
- ينمي الإثراء الوظيفي روح الابتكار و يسمح العمل بروح الفريق و يفتح فرص للتمكين الإداري.
- للإثراء الوظيفي دور فعال في عملية التمكين الإداري من خلال تعزيز الكفاءة الفكرية و تنمية المسؤولية و فتح فرص للاتصال الفعال.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي – التمكين الإداري.

- Summary of the study:

Through this study, which dealt with the role of job enrichment in administrative empowerment of primary school principals in **M'sila**, and to achieve the objective of the study we formulated a key hypothesis "There is a relationship between the level of functional enrichment and its impact on the activation of the process of administrative empowerment" and emerged from two sub-hypotheses, In line with the nature of the topic, the descriptive approach and the questionnaire were used as a tool for data collection, based on a simple random sample of 27 managers.

The study culminated in the results mentioned:

- Career enrichment opens the way towards creativity in the development of the content of school work and the introduction of personal initiatives.
- Career enrichment fosters innovation, allows teamwork and opens up opportunities for managerial empowerment.
- Functional enrichment has an active role in the process of administrative empowerment by promoting intellectual competence, developing responsibility and opening opportunities for effective communication.

Keywords: Job Enrichment - Administrative Empowerment.

