

جامـــــــــعة وهـــران 2

كلية العلـوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

أطروحـــــــة

للحصول على شهـــادة دكتوراه"ل٠م٠د"

في علوم التسييـــــر

الإثراء الوظيفي وتأثيراته على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد: أسامة بورزق

أمام لجنـــــــة المناقشـــــــة

اللقب والاسم	الرتبـــــة	المؤسسة الأصلـــية	الصـــــفة
كربالي بغداد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهـــران 2	رئيـــــساً
شنوف صادق	أستاذ محاضر –أ–	جامعة وهـــران 2	مشرفاً
نعيجات عبد الحميد	أستاذ محاضر –أ–	جامعة الأغواط	مشرفاً مساعداً
حكة محمد عز الدين	أستاذ محاضر –أ–	جامعة وهـــران 2	منـــاقشاً
عدالة لعجال	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	منـــاقشاً
عماري صلاح الدين	أستاذ محاضر –أ–	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات– وهران	منـــاقشاً

السـنة الجـــامعية: 2022/2021

بسم الله الرحمان الرحيم

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين

أما بعد:

أسأل الله تعالى أن يتقبل مني هذا العمل وأن يبارك فيه

أهدي هذا العمل إلى أمي وأبي

الذين أسأل الله أن يرحمهما كما ربياني صغيراً

إلى إخوتي

إلى مشايخي وأساتذتي، إلى طلابي وأصحابي

إلى كل من علمنا وكل من له فضل علينا

إلى أهل القرءان والعلم في كل مكان

إلى كل من يتذكرهم قلبي وينساهم قلمي

شكر

الحمد لله أولاً وآخراً ودائماً، أنار لنا دار العلم، ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

وعن أبي هريرة رضي الله عنه، قال:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللهَ عَزَّ وَجَّل " رواه الإمام أحمد

أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل

وتذليل ما وجهناه من صعاب، ونخص بالذكر كل من المشرفين على توجيهاتهما القيمة

صادق شنوف وعبد الحميد نعيجات

كما لا يفوتنا أن نشكر أيضاً أساتذة لجنة المناقشة الموقرين

وأساتذة تحكيم الاستبيان

وكل عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بمدينة الأغواط

إل كل من شجعنا بالكلمة الطيبة والابتسامة الصادقة والدعاء

كل بإسمه

محبكم في الله أسامة

فهرس
المحتويـــات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
بسملة وإهداء وشكر	
فهرس المحتويات	IV
قائمة الجداول والأشكال والملاحق	IX
مقدمة عامة	[أ-طط]
الفصل الأول: الإطار النظري للإثراء الوظيفي والدافعية للعمل	[1-36]
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية الاثراء الوظيفي	[3-10]
المطلب الأول: تعريف الإثراء الوظيفي	3
المطلب الثاني: أهمية الإثراء الوظيفي	6
المطلب الثالث: مداخل لتصميم الوظائف	8
المبحث الثاني: أساسيات الإثراء الوظيفي	[11-22]
المطلب الأول: استراتيجيات الإثراء الوظيفي	11
المطلب الثاني: عناصر الإثراء الوظيفي	13
المطلب الثالث: عوامل نجاح الإثراء الوظيفي	16
المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي	19
المبحث الثالث: نماذج الاثراء الوظيفي	[23-28]
المطلب الأول: نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي	23
المطلب الثاني: نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً والمستقلة	24

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: نموذج إثراء العمل من خلال ساعات العمل المرنة	26
المطلب الرابع: نموذج إثراء العمل من خلال العمل المكثف	27
المبحث الرابع: الدافعية للعمل	[35-29]
المطلب الأول: مفهوم الدافعية للعمل	29
المطلب الثاني: نظرية الدافعية للعمل	31
المطلب الثالث: أهمية الدافعية للعمل	34
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني: الإطار النظري لتمكين العاملين والعلاقة بين متغيرات الدراسة	[70-37]
تمهيد	38
المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين	[47-39]
المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين	39
المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين	42
المطلب الثالث: المبررات الداعية تمكين العاملين	44
المطلب الرابع: مستويات تمكين العاملين	45
المبحث الثاني: أساسيات التمكين	[56-48]
المطلب الأول: مراحل تطبيق تمكين العاملين	48
المطلب الثاني: عناصر تمكين العاملين	50
المطلب الثالث: عوامل نجاح تمكين العاملين	52
المطلب الرابع: معوقات تمكين العاملين	54

فهرس المحتويات

المبحث الثالث: نماذج تمكين العاملين	[62-57]
المطلب الأول: نموذج CONGER &KANUNGO	57
المطلب الثاني: نموذج TOMAS & VELTHOUSE	58
المطلب الثالث: نموذج SPRITZER	60
المطلب الرابع: نموذج Davis	61
المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الأدبيات النظرية	[69-63]
المطلب الأول: العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين	63
المطلب الثاني: العلاقة بين الاثراء الوظيفي والدافعية	65
المطلب الثالث: العلاقة بين الدافعية وتمكين العاملين	68
خلاصة الفصل	70
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الاغواط	[130-71]
تمهيد	72
المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS	[78-73]
المطلب الأول: تعريف عام للمؤسسة	73
المطلب الثاني: المهام الموكلة للمؤسسة	76
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمدينة الأغواط	77
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	[95-79]
المطلب الأول: تخطيط الدراسة	79

فهرس المحتويات

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة	87
المطلب الثالث: ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية (SME)	92
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها	[129-96]
المطلب الأول: توزيع خصائص العينة	96
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة	102
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها	113
خلاصة الفصل	130
الخاتمة	[140-132]
قائمة المصادر والمراجع	[161-141]
قائمة الملاحق	[200-162]
الملخص	

قائمة
الجداول
والاشكال
والملاحق

قائمة الجداول والاشكال والملاحق

– قـائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	ملخص لأهم نظريات الدافعية	32
02	عدد عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حسب المراكز (حجم مجتمع الدراسة)	87
03	عدد عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حسب المراكز (حجم عينة الدراسة)	89
04	درجات مقياس لكارت	91
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	97
06	توزيع أفراد العينة حسب العمر	98
07	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	99
08	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	100
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	101
10	مجال قبول مؤشرات جودة نموذج القياس ونموذج الهيكلي	102
11	نتائج أدلة صدق التقارب	104
12	نتائج مؤشر التوافق (cross loading)	107
13	نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)	109
14	نتائج مؤشر معامل التحديد (R^2)	111
15	نتائج مؤشر حجم التأثير (F^2)	112

16	نتائج مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2)	112
17	نتائج مؤشر المطابقة جودة (GOF)	113
18	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها	114
19	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية لها	116
20	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	118
21	الأثر الإجمالي غير المباشر (indirect effects)	120
22	فترة الثقة (Confidence Interval)	121
23	نتائج تحليل متعدد المجموعات لمجموعة الجنس	123
24	نتائج تحليل متعدد المجموعات لمجموعة العمر	124
25	نتائج تحليل متعدد المجموعات لمجموعة سنوات الاقدمية	125
26	نتائج تحليل متعدد المجموعات لمجموعة المؤهل العلمي	126
27	نتائج تحليل متعدد المجموعات لمجموعة المستوى المهني	127

– قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة العام	ل
02	مستويات التمكين	47
03	خطوات عملية تمكين العاملين	57

04	النموذج المعرفي لتمكين العاملين	59
05	تمكين العاملين كعملية إدراكية	61
06	الخريطة التنظيمية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة الأغواط	78
07	النموذج البنائي العام للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية	82
08	مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية	94
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	97
10	توزيع أفراد العينة حسب العمر	98
11	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	99
12	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	100
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	101
14	النموذج النهائي للدراسة	110
15	تحليل المسار	120

– قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الفرق بين التمكين والتفويض	163
02	أهم المواضع التي ذكر فيها التمكين في القرءان الكريم	164

03	أهم نظريات التمكين	166
04	قائمة الأساتذة المحكمين	168
05	طلب تحكيم الاستبيان	169
06	الاستبيان الموزع	178
07	النموذج البنائي العام للدراسة	184
08	خصائص عينة الدراسة	184
09	أدلة صدق التقارب	186
10	أدلة صدق التمايز	188
11	نموذج الدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز	190
12	نتائج مؤشر معامل التحديد (R^2)	190
13	نتائج مؤشر حجم التأثير (F^2)	191
14	نتائج مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2)	191
15	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية والثالثة	192
16	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى	192
17	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية	193
18	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	193
19	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة (الفروقات)	195

مقدّمـــــــة

مقدمة

يعد الاهتمام بالجانب الإنساني وكيفية إدارته في منظمات الأعمال موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن فشل أو نجاح أي منظمة من المنظمات، والقضايا المتعلقة به كثيرة جداً، تُجمِعُ في مجملها على أهمية الاختيار والتدريب والمحافظة على العاملين والتحفيز المادي والمعنوي وغيرها سعياً لتطوير أداء وفعالية العنصر البشري وكسب ثقته لتحقيق أهداف المنظمات، ويبرز من بين هذه القضايا موضوع الإثراء الوظيفي الذي تتناوله الدراسات بعناية واهتمام، مما يعطي أهمية خاصة في تسليط الضوء على هذا الموضوع من جوانب وزوايا متعددة، لمحاولة سبر أغواره بطريقة علمية، ثم إبراز رأي موضوعي.

ولمحاولة فهم الإثراء الوظيفي باعتباره وسيلة تضمين الوظيفة محفزات أكبر لإرضاء للعاملين ومنحهم الفرصة الكافية لاستخدام جميع قدراتهم، كما تبرز عدة نماذج جاءت لتفسير وتوضيح مفهوم الإثراء الوظيفي، ومن بين أهم هذه النماذج نموذج الخصائص الوظيفية للباحِثَين (Hackman & Oldham)، نظراً للأهمية التي وجد من أجلها هذا النموذج وأبعاده المتمثلة في هوية المهام وأهمية المهام وتنوع المهارات واستقلالية المهام والتغذية الراجعة، فقد تم استخدامه وربطه مع العديد من الموضوعات الهامة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها كالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والدافعية وتمكين العاملين، من أجل المحافظة على استمرارية عملها في ظل المنافسة العالمية العالية.

وتعد الدافعية من المحركات الرئيسية للعاملين ليقدموا أفضل ما عندهم من جهود لتحقيق أهداف المنظمة، والنظر لتلك الأهداف على أنها أهدافهم أيضاً، وتظهر أهمية الدافعية في كونها دوراً محورياً في الحالة النفسية للعاملين، كما أنها تعد دليلاً على نجاح قيادة المنظمة، وتعكس حالة من الرضا والالتزام والولاء والروح المعنوية العالية لدى العاملين. ولذا تسعى المنظمات إلى إتخاذ مجموعة من الإجراءات والطرق التسيرية لتوجيه الدافعية نحو تحسين الحالة النفسية للعاملين.

مقدمة

كما يعتبر الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين أمراً حيوياً للمنظمات، من أجل مواجهة التحديات ومواكبة التطورات، وذلك من خلال منح العاملين حرية أكبر في العمل، مما ينعكس على الكفاءة والفعالية الفردية والجماعية للعاملين، ويؤدي بدوره إلى تحقيق التفوق والنجاح للمنظمة. ويرتبط مفهوم التمكين بعدة قضايا على رأسها إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وخاصة الإثراء الوظيفي الذي يستدعي توفير بيئة تقتضي التحول من النمط الهرمي التقليدي إلى النمط الهرمي التشاركي بما يضمن إعطاء حرية أكبر للعاملين وتعزيز كفاءتهم، وبالتالي الوصول إلى تعزيز الدافعية وتمكين العاملين، حيث أن العامل الذي يتمتع بالدافعية نحو العمل والتمكين يكون قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بعمله، ويتمكن من المشاركة الفعالة في المنظمة.

ومن هنا فان هذه الدراسة تهدف إلى إبراز دور الإثراء الوظيفي في خلق بيئة تسودها الدافعية الإيجابية التي تتلاءم مع احتياجات العاملين، وتكون قادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات، للوصول إلى نتائج تساهم في تعزيز تمكين العاملين.

أولا: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق تبلورت إشكالية دراستنا في ما يلي:

1. الإشكالية الرئيسية الأولى: هل يوجد تأثير للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟ وينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، وهي:

1.1 هل يوجد تأثير لبعد هوية المهام على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

2.1 هل يوجد تأثير لبعد تنوع المهارات على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

3.1 هل يوجد تأثير لبعد أهمية المهام على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

4.1 هل يوجد تأثير لبعد استقلالية المهام على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

5.1 هل يوجد تأثير لبعد التغذية الراجعة على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

2. **الإشكالية الرئيسية الثانية:** هل يوجد تأثير للإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟ وينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، وهي:

1.2 هل يوجد تأثير لبعد هوية المهام على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

2.2 هل يوجد تأثير لبعد تنوع المهارات على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

3.2 هل يوجد تأثير لبعد أهمية المهام على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

4.2 هل يوجد تأثير لبعد استقلالية المهام على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

5.2 هل يوجد تأثير لبعد التغذية الراجعة على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

3. **الإشكالية الرئيسية الثالثة:** هل يوجد تأثير للدافعية للعمل على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

4. **الإشكالية الرئيسية الرابعة:** هل يوجد تأثير للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؟

5. الإشكالية الرئيسية الخامسة: هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟ وينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، وهي:

1.5 هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير الجنس باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

2.5 هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير العمر باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

3.5 هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير سنوات الأقدمية باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

4.5 هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير المؤهل العلمي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

5.5 هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير المستوى المهني باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة فقد تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط. وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من فرضيات فرعية:

1.1 يوجد تأثير لبعد هوية المهام على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؛

2.1 يوجد تأثير لبعد تنوع المهارات على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؛

3.1 يوجد تأثير لبعد أهمية المهام على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؛

4.1 يوجد تأثير لبعد استقلالية المهام على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؛

مقدمة

5.1 يوجد تأثير لبعد التغذية الراجعة على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير للإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط. وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من فرضيات فرعية:

1.2 يوجد تأثير لبعد هوية المهام على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؛

2.2 يوجد تأثير لبعد تنوع المهارات على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؛

3.2 يوجد تأثير لبعد أهمية المهام على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؛

4.2 يوجد تأثير لبعد استقلالية المهام على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؛

5.2 يوجد تأثير لبعد التغذية الراجعة على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط.

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير للدافعية للعمل على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط.

4. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط.

5. الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من فرضيات فرعية:

1.5 توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير الجنس باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

2.5 توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير العمر باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

3.5 توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير سنوات الأقدمية باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

4.5 توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير المؤهل العلمي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

5.5 توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير المستوى المهني باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: أهمية الدراسة

- إثراء البحث العلمي بالتعرف على المفاهيم النظرية المتصلة بالإثراء الوظيفي والدافعية للعمل وتمكين العاملين؛

- التعرف على واقع مستوى الإثراء الوظيفي ومدى تأثيره على الدافعية للعمل وعلى تمكين العاملين؛

- التوصل إلى نتائج الدراسة وتوصياتها وإمكانية الاستفادة منها.

رابعا: أهداف الدراسة

يعتبر هدف الدراسة بشكل عام هو التعرف على تأثيرات الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، إضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان مستوى كل من الإثراء الوظيفي والدافعية وتمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط؛

- المساهمة في الاهتمام بالجانب البشري في المنظمات باعتباره رأس المال الحقيقي لها.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

وتعود أسباب اختيار الموضوع لأسباب ذاتية، منهجية وموضوعية، نذكرها فيما يلي:

1. أسباب ذاتية:

- الرغبة في الاطلاع على الموضوع؛

- قابلية البحث فيه.

2. أسباب منهجية:

- التوفر النسبي للمراجع وبالتالي إمكانية إنجاز هذا البحث؛

- إثراء مكتبة الجامعة بالمراجع.

3. أسباب موضوعية:

- يعتبر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل وتمكين العاملين من المواضيع المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي؛

- اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بهاته المواضيع؛

- الحصول على نتائج تفيد التخصص.

سادسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

بناءً على طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لدراسة الإثراء الوظيفي وتأثيراته على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، تم في

1. الجانب النظري: استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعداه إلى المنهج التحليلي من خلال التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات، أما فيما يخص أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة فقد تم الاعتماد على المسح المكتبي والإلكتروني؛

2. الجانب التطبيقي: استخدام دراسة حالة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط بغرض التعرف على مدى تطبيق هذه المفاهيم في الواقع، أما في يتعلق أدوات الدراسة فقد تم استخدام الاستبيان، واستعمال أساليب التحليل وذلك بالاستعانة بالنمذجة بالمعدلات البنائية (Structural Equation Modelling) بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS)، وهذا باستخدام برنامج (Smartpls النسخة 3) كما تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS النسخة 22) لتفريغ بيانات الاستبانة الخاصة بالعينة المدروسة وبرنامج (Excel 2010) من أجل إدخال البيانات ورسم الأشكال البيانية وتحديد مجال مسار

مقدمة

نموذج الدراسة بين المتغيرين بوجود المتغير الوسيط، وهذا بغية تعرف على الأثر بين المتغيرات إحصائيا والإجابة عن الإشكاليات واختبار صحة الفرضيات إحصائيا من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة.

سابعا: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على **الإثراء الوظيفي وتأثيراته على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط.**

2. الحدود البشرية: عينة من العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط.

3. الحدود المكانية: وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط.

4. الحدود الزمنية: من جانفي 2019 إلى فيفري 2021.

ثامنا: نموذج الدراسة

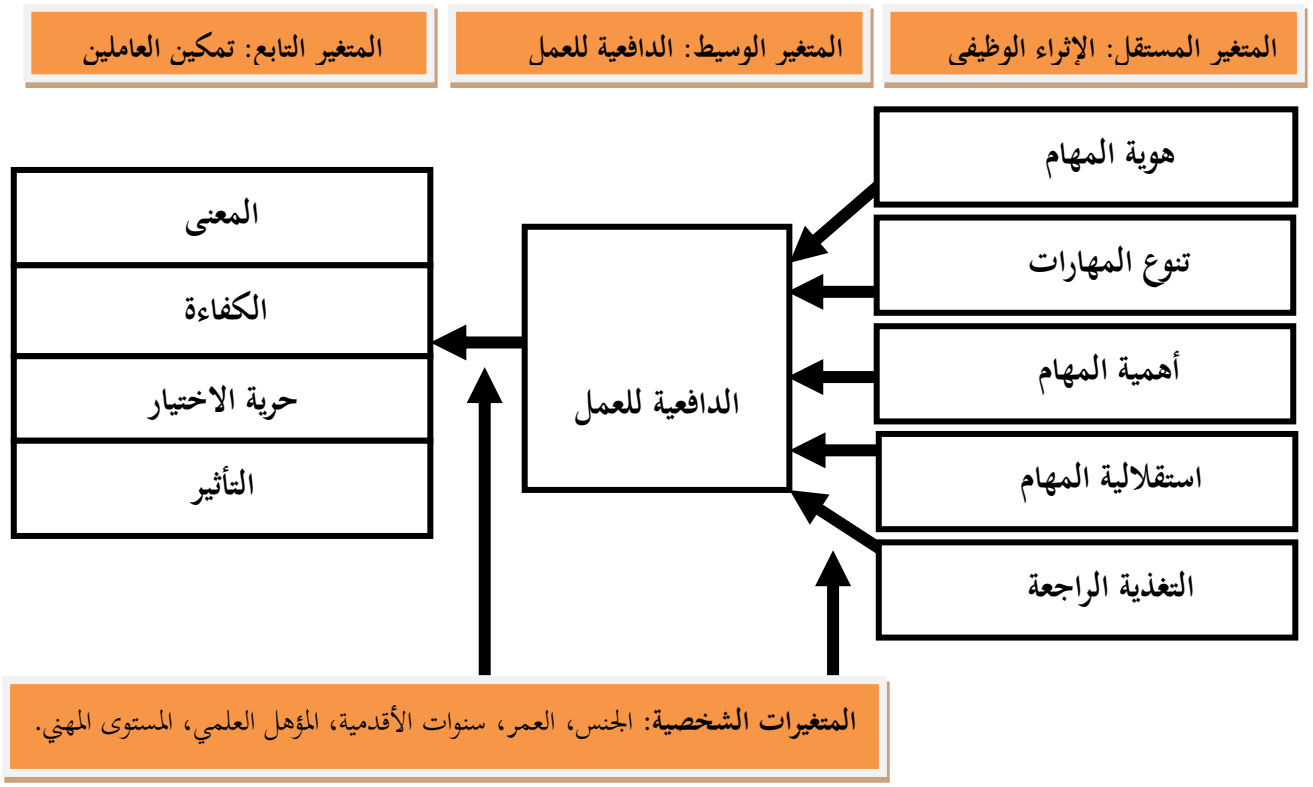
– **المتغير المستقل:** الإثراء الوظيفي بأبعاده (هوية المهام، أهمية المهام، تنوع المهارات، استقلالية المهام، التغذية الراجعة)، من خلال الاعتماد على الأبعاد التي بناها كل Hackman & Oldham 1975.

– **المتغير الوسيط:** الدافعية للعمل من خلال الاعتماد على العديد من الدراسات منها دراسة عدلي ضاهر العقوبي وغيرهم.

– **المتغير التابع:** تمكين العاملين بأبعاده (المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار والتأثير)، التي بنيت على كل من مقياس Thomas & Velthouse 1990 ومقياس Spreitzer 1995.

– **المتغيرات الشخصية:** الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المؤهل العملي، المستوى المهني.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة العام



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

تاسعا: هيكل الدراسة

1. **مقدمة**: مخصصة للإطار العام للدراسة، تحدد فيها اشكالية الدراسة وعناصرها، فرضياتها، أهميتها، أهدافها، أسباب اختيار الموضوع، المنهج المتبع، حدود الدراسة، نموذج الدراسة والتعريفات الاجرائية لمتغيراتها، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات.
2. **الفصل الأول**: تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإثراء الوظيفي، من خلال التعرف على ماهيته، وكذا أساسياته، ثم نماذجه، وفي الأخير التطرق إلى المتغير الوسيط المتمثل في الدافعية للعمل.
3. **الفصل الثاني**: تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لتمكين العاملين، من خلال التعرف على ماهيته، وكذا أساسياته، ثم نماذجه، وفي الأخير التطرق إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الأدبيات النظرية.

مقدمة

4. الفصل الثالث: إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط، وذلك من خلال التعرف على الإطار المنهجي للدراسة وعرض النتائج واختبار الفرضيات مع تقديم تفسير لهذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات النظرية.

5. الخاتمة: حوصلة للدراسة للوصول إلى إجابات لإشكالية الدراسة وعناصرها وفرضياتها المنطلق منها، مع إبراز النتائج المتوصل إليها، وتقديم بعض التوصيات العملية وبعدها آفاق مستقبلية للبحث.

عاشرا: التعريفات الاصطلاحية

1. الإثراء الوظيفي: عُرِفَ الإثراء الوظيفي في معجم المصطلحات الإدارية على أنه: "أحد أساليب تصميم الوظائف ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث يتاح للموظف فرصا أكثر وحرية 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 والانجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه"[1]. وتم قياس الإثراء الوظيفي بالاستناد للعناصر التالية[2]:

1.1 هوية المهام TASK IDENTITY: الدرجة التي تتطلب الوظيفة إكمالها "كاملة" وأن تكون قابلة للتحديد في العمل، وهذا يعني القيام بعمل من البداية إلى النهاية بنتيجة واضحة؛

1.2 تنوع المهارات SKILL VARIETY: الدرجة التي تتطلب الوظيفة فيها مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في أداء العمل؛

---

[1] شهاب إبراهيم بدر، "**معجم مصطلحات الإدارة العامة**"، دار البشير، عمان، 1998، ص 22.

[2] Richard J. Hackman. Greg R. Oldham,. "**Motivation through the Design of Work: Test of a Theory**", organizational behavior and human performance, Vol.16, 1976, p-p 257-258.

مقدمة

3.1 أهمية المهام TASK SIGNIFICANCE: وهي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة بشكل كبير على حياة الناس الآخرين أو عملهم، سواء كان هؤلاء الأشخاص في بيئة المنظمة بشكل مباشر أو في البيئة الخارجية؛

4.1 استقلالية المهام TASK AUTONOMY: أي الدرجة التي توفر بها الوظيفة قدرًا كبيرًا من الحرية والاستقلالية والسلطة التقديرية للفرد في تحديد جدولة العمل وتحديد الإجراءات الواجب استخدامها في تنفيذه؛

5.1 التغذية الراجعة FEEDBACK: السمة الوظيفية التي تعزز المعرفة بالنتائج، وتعني الدرجة التي يؤدي بها تنفيذ أنشطة العمل التي تتطلبها الوظيفة إلى حصول الفرد على معلومات مباشرة وواضحة حول فعالية أدائه.

2. الدافعية: عَرَفَ معهد الإدارة المعتمد في بريطانيا 2012 الدافعية بأنها: "خلق حوافز وبيئات عمل تمكن الأفراد من أداء أفضل قدراتها، وتهدف الدافعية إلى جذب الأفراد واشراكهم في العمل الذي يقومون به، وذلك لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات الممكنة للأفراد وللمنظمة ككل".[3]

3. تمكين العاملين: يعرفه كل من Bowen & Lawler بأنه: "يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهو حالة ذهنية داخلية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل إلزامي وسريع، بل تحتاج إلى تبني وتمثُّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".[4] حيث تم قياسه بالاستناد للأبعاد التالية:[5]

1.3 المعنى (MEANING): استشعار الموظف قيمة العمل ومعناه، ويعكس إحساساً بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل؛

2.3 الكفاءة (COMPETENCE): يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية؛

---

[3] عبد الله يوسف اليعقوبي، "**أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر: دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص 11.

[4] يحيى سليم ملحم، "**التمكين كمفهوم إداري معاصر**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 19.

[5] Gretchen M. Spreitzer, **"Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation"**, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5, USA, October 1995, p-p 1443-1444.

3.3 حرية الاختيار (SELF-DETERMINATION): تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والاستقلالية توفر شعورا بالحرية والإحساس بالقدرة على التصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها؛

4.3 التأثير (IMPACT): ويشير إلى الدرجة التي يمكن فيها للسلوك الفردي التأثير في نتائج العمل، كما يعبر عن إدراك الأفراد لدرجة تأثيرهم في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية.

إحدى عشر: الدراسات السابقة

سنتطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت كل من الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل وتمكين العاملين، ونحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة تحليلاتهم وآرائهم حول محاور الدراسة. بالإضافة إلى التعليق على الدراسات السابقة من خلال التطرق إلى أهم النتائج التي توصلت إليها وإلى أوجه الشبه والإختلاف بينها وبين دراستنا.

أولاً: عرض الدراسات السابقة

1. الدراسات المتعلقة بمحاور الدراسة معاً

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين كل الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل وتمكين العاملين، فمنها من تطرق إلى الإثراء الوظيفي على أنها متطلب أساسي قبل عملية تمكين العاملين واعتبر الدافعية في العمل محرك الأداء في المنظمة[6]، ودراسات أخرى ذكرت أن الدافعية تنشأ وتعزز أثناء عملية تمكين العاملين، كما أن هناك دراسات ذكرت أن المهم أولا إثراء الوظائف ومن خلال مستوى هذا الإثراء يمكن أن يحدد مدى نجاح جهود تمكين العاملين[7]. وأخرى أشارت إلى أن الإثراء الوظيفي يمكن أن يتم تناوله بالنسبة لتمكين العاملين كعلاقة تبادلية بين الموظف والإدارة[8]. وفيما يلي سنحاول عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية لمحاور الدراسة.

[6] Aryee et al, Op Cit, p269.

[7] Shelton.T, Samuel, **"Employees, Supervisors, and Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust"**, Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of North Carolina State University, USA, 2002, P1.

[8] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 21-22.

مقدمة

1.1 الدراسات العربية

– مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، (2018): "الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية، وذلك باعتباره منطلق أساسي لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، حيث أنه يتطلب إعادة تصميم الوظائف حتى يشعر المدير بالقدرة على التأثير في ظروف العمل، ولتحقيق ذلك قمنا بتحليل الجانب النظري لكل من الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري، وإعداد استبانة تكونت من 32 عبارة موزعة على الأبعاد الأساسية للإثراء الوظيفي معتمدين في ذلك على نموذج إثراء الخصائص الوظيفية الذي يعتمد على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية والمتمثلة في: ﴿ تنوع المهارة، أهمية المهام، تحديد المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية﴾، بالإضافة إلى أبعاد التمكين المتمثلة في: ﴿ المشاركة في المعلومات، التحفيز، حرية التصرف، فرق العمل﴾، ثم تم تطبيقها على عينة مكونة من 42 مدير منهم: ﴿ 19 مدرسة ابتدائية 16 متوسطة، 7 ثانويات﴾، وقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومستوى الإثراء الوظيفي تعزى ﴿ للسن، المؤهل العلمي والخبرة ﴾ كما أن المدراء يملكون المقدرة ﴿ الإدارية، التربوية، والبيداغوجية ﴾ مما يدعو إلى منحهم الاستقلالية.

– ماجد الخياط، (2017): " العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة"

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، إضافة إلى دراسة وجود فروقات في الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل تعود لمتغيرات الجنس والدرجة الوظيفية لدى العاملين الإداريين بجامعة البلقاء التطبيقية، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف من الجنسين، بواقع (170 موظفاً، و 130 موظفة)، تم اختيارها بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، تم تطبيق مقياسين: واحد لقياس عناصر الإثراء الوظيفي،

والثاني لقياس الدافعية للعمل بعد إيجاد الخصائص السيكو مترية المناسبة لهما، دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية طرية بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل، كما بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين كانت بصورة متوسطة، وأن مستوى الدافعية الداخلية للعمل كان أعلى من مستوى الدافعية الداخلية، إضافة إلى أن درجة 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. وأوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات التي تسهم في تعزيز عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين.

– إبراهيم رفيق اليازجي، (2015): "التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة"

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة كالصلاحيات والتحفيز الذاتي وتطوير الشخصية والعمل الجماعي والسلوك الإبداعي والاتصال الفعال) من جهة والدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة من جهة أخرى، وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي:

ما العلاقة بين التمكين الإداري والدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة؟

واقتصرت هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات غزة وهي: (جامعة الأقصى –كلية فلسطين التقنية –كلية العلوم والتكنولوجيا). تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ذوي المناصب الإدارية (مدير، رئيس قسم) في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات قطاع غزة وهي (جامعة الأقصى، كلية فلسطين التقنية –دير البلح، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا –خان يونس)، وبلغ عددهم (135) موظفاً فيما كانت العينة

مقدمة

الفعلية (95) موظف بناءاً على ما تم استرداده بعد الحصر الشامل لمجتمع الدراسة أي بما نسبته 70.3 %، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مصدرين اساسين للمعلومات هما المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب والمراجع كالدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة، والمصادر الاولية المتمثلة في جمع البيانات من خلال أداة الدراسة وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين الإداري والدافعية للإنجاز في المؤسسات التعليمية الفلسطينية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في التمكين الإداري والدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة تعزى لمتغير (الجنس، طبيعة العمل، سنوات الخدمة)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في التمكين الإداري والدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وتوصي الدراسة بضرورة توفير المستلزمات والمتطلبات للموظف والمؤسسة لما يخص عملية التمكين وضرورة إنشاء قسم أو إدارة تختص بتمكين العاملين داخل المؤسسات التعليمية.

– بثينة زياد حمد العبيديين، (2004): "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية التناسبية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، واختيرت العينة الطبقية

التناسبية. وبلغت العينة (457) مفردة، و(132) مفردة من شركة الإسمنت، و(325) مفردة من مؤسسة الموانئ. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.10) لتحليل بينات الاستبانة، كما استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخدم معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج:

- ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة؛
- مستوى إدراك التمكين الإداري وأبعاده متوسط في المنظمتين المبحوثتين، بارتفاع قليل في شركة الإسمنت الأردنية؛
- إن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة جاء مرتفعاً في المنظمتين المبحوثتين.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها:

- ضرورة تبني الإدارة العليا لمفهوم التمكين الإداري نظرياً وعملياً في المنظمتين المبحوثتين؛
- إعطاء الموظفين الفرصة في صنع القرار لإيجاد مناخ صحي من أجل تطبيق التمكين الإداري.

2.1 الدراسات الأجنبية

- Azeez.R & Abimbola.M., (2016): "Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، وأداء المهمات، ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى العاملين الإداريين في ثلاث جامعات حكومية تابعة لولاية لاغوس بنيجيريا، واستخدم الباحث المنهج المسحي عن طريق تطبيق أدوات الدراسة على (532) موظفاً. دلت نتائج الدراسة على: وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى رضا ودافعية وأداء الموظفين للعمل، كما دلت نتائج الدراسة على

مقدمة

أن توفير عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين يوفر الحرية، ومزيداً من المهارات، والشعور الإيجابي تجاه الآخرين، كما يسهم في توفير الكفاءة في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في العمل.

- Hajar Barati, (2016): "Relations of leadership empowerment behavior and job enrichment with career satisfaction: The mediating role of intrinsic motivation"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي الإثراء الوظيفي وبين الرضا الوظيفي. وكان الدافع الجوهري يعتبر متغيرًا وسطيًا في هذه العلاقة. شملت عينة البحث 438 من موظفي شركات Polyacryl الإيرانية، وتم الاعتماد في أدوات البحث على الاستبيان، وتوصلت النتائج إلى أن الدافع الجوهري يلعب وساطة جزئية في العلاقة بين سلوك التمكين القيادي (المشاركة في صنع القرار واستقلالية الوظيفة) والإثراء الوظيفي وبين الرضا الوظيفي. ووفقا للنتائج، يجب على المنظمات إثراء وظائف الموظفين. أيضا، يجب على القادة والمشرفين زيادة مشاركة الموظفين في القرارات ومنحهم استقلالية. قد يزيد هذا السلوك من دافع الموظفين الداخلي عن طريق تمكينهم، وفي النهاية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

- Salau.O and all., (2014): "relationship between elements of job enrichment and organizational performance among the non academic staff in nigerian public universities"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي وأداء العاملين ودافعيتهم للعمل لدى الجامعات الحكومية في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (197) موظفاً تم اختيارهم عشوائياً باتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحثون مقياسين لقياس عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل وتم تطويرهما، وايجاد الخصائص السيكومترية المناسبة لهما. دلت نتائج الدراسة على: وجود علاقة إيجابية بين عناصر الإثراء الوظيفي وأداء العاملين من جهة، وعناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل من جهة أخرى، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين عناصر الدافعية ومستوى أداء العاملين في الجامعات النيجيرية.

- Kumar.A and all., (2011): "job characteristics as predictors of job satisfaction and motivation"

هدفت الدارسة إلى اختبار أثر خصائص العمل على الرضا الوظيفي والدافعية الذاتية على عينة مكونة من (205) من العاملين في (28) من البنوك التجارية في الباكستان، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين خصائص العمل والرضا العام وأن (24%) من الرضا العام تم تفسيره عبر خصائص العمل. كما بينت النتائج أن أكثر خصائص العمل تأثيراً كانت أهمية المهمة والتغذية الراجعة تليها تنوع المهارت ثم الاستقلالية ثم هوية العمل على الرضا العام، كما بينت النتائج أن هناك ارتباط قوي بين خصائص العمل والدافعية الذاتية حيث فسرت خصائص العمل (25%) من التغير في الدافعية الذاتية، وأظهرت أن التغير في الدافعية الذاتية يرجع بنسبة كبيرة إلى تنوع المهارات والتغذية الراجعة وهوية العمل وأهمية العمل والاستقلالية على التوالي.

2. الدراسات المتعلقة بالإثراء الوظيفي

1.2 الدراسات العربية

– بانقا طه حسين، أحمد عبد الغني الفرشوطي، (2020): "الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهم. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، بلغ مجتمع الدراسة (690) مشرفاً ومشرفةً تربوياً، اخذ الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت (381) مشرفاً ومشرفة تربوياً، ولتحليل البيانات استخدم الباحثان برنامج التحليل الاحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى الإثراء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسط لدى المشرفين والمشرفات التربويين، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الإثراء الوظيفي

والالتزام التنظيمي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تكليف المشرفين والمشرفات التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم، وإعداد برنامج توجيهي للمشرفين التربويين حول الالتزام التنظيمي.

– خالد بن صالح السبيعي، منال بنت سعد الداوود، (2018): "الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وتحديد مستوى رضاهن الوظيفي، ومعرفة أثر الإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة من تصميم الباحثين استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال كأداة للدراسة، والذي تم تطبيقه على عينة مكونة من (96) عاملة من العاملات في مجال الموهوبات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإثراء الوظيفي كان بدرجة متوسطة، في حين كان مستوى الرضا الوظيفي عالياً، ووجود علاقة قوية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها وضع توصيف دقيق لمهام العاملات في مجال الموهوبات. وإيجاد آلية لتقييم عمل منسقات الموهوبات، ونظام حوافز وامتيازات تتوائم مع طبيعة العمل في هذا المجال.

– خالد عبد دهليز وآخرون، (2018): "أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز سمات ممارسات العمل الحر للعاملين بشكل حر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة. كما هدفت إلى اختبار تأثير خصائص العمل (الاستقلالية، هوية العمل، تنوع المهارات، أهمية العمل، التغذية الراجعة) على الدافعية والرضا الوظيفي لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 116 من العاملين بشكل حر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة تم الوصول

مقدمة

لهم عبر إجراء مسح إلكتروني عبر الإنترنت لمجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية المناسبة والاختبارات الاستدلالية المعلمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ثلاثة أرباع الممارسين للعمل الحر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقريبا يعملون بنظام "المهمة أو المشروع"، وأن نصفهم يعملون بشكل كامل ويبلغ دخلهم الشهري أقل من 500$؛ وأن ثلثهم يعملون أكثر من 40 ساعة أسبوعيا؛ وأن الثلثين منهم يعملون من المنزل وأن أكثر من نصفهم يمارسون العمل والتعاقدات عبر منصات العمل الحر. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين خصائص العمل وكلا من الدافعية والرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، أشارت نتائج تحليل الانحدار بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثلاثة من خصائص العمل (أهمية العمل، التغذية الراجعة، هوية العمل) على الدافعية نحو العمل الحر. كما أن كلا من (التغذية الراجعة وأهمية العمل) يؤثران على الرضا الوظيفي لممارسي العمل الحر.

– قورين حسنية وأخرون، (2018): "أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية –جامعة معسكر–"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والتطوير المهني للأفراد بمديرية الخدمات الجامعية بولاية معسكر، و لتحقيق هذا الهدف حاولت الباحثات تصميم استبانة ضمت كل من المتغيرين المستقل (الإثراء الوظيفي) والتابع (التطوير المهني) بالاعتماد على عينة عشوائية بلغت (40) فردا استرجعت منها 38 استمارة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (95%)، وقد توصلت الدراسة بالاعتماد على اختبار تحليل التباين annova الى عدم وجود اثر للإثراء الوظيفي بأبعاده (تنوع المهارات، أهمية المهمة، تحديد المهمة، الاستقلالية و التغذية العكسية) على التطوير الدهني للعاملين بالمديرية محل الدراسة.

2.2 الدراسات الأجنبية

- Asl.I and all., (2015): "Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وأبعاد الأداء لدى الممرضين في طهران، وتكونت عينة الدراسة من (160) ممرضاً، واستخدم الباحثون مقياساً لقياس العلاقة، تكون من (21) فقرة. دلت أبرز نتائج الدراسة على: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي وأبعاد الأداء لدى الممرضين، كما دلت نتائج الدراسة على أن أبرز عناصر الإثراء الوظيفي المفضلة لدى عينة الدراسة هو التفاعل، وأقلها هو الاستقلالية في العمل.

- Ziad Ali Bakri, (2015): "The Impact of Job Enrichment on the Administrative Employees' Performance Case Study: The Islamic University- Gaza"

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاثراء الوظيفي في رفع مستوى الاداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة، وذلك من خلال توضيح مدى توفر عناصر الاثراء الوظيفي التي تشمل (تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية، تمييز المهام، التغذية العكسية)، وهدفت ايضا الى التعرف على مستوى الاداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الاسلامية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من (430) موظف وتم تطبيق الدراسة على عينة من (203) موظف، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استرداد (161) استبانة بمعدل (79.3%). وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الاثراء الوظيفي والأداء الوظيفي؛ مستوى الاثراء الوظيفي في الجامعة الاسلامية جاء بنسبة مرتفعة وبوزن نسبي (81.1%).

ومن اهم توصيات الدراسة ضرورة مراعاة تطبيق متطلبات الاثراء الوظيفي عند رغبة الجامعات في استحداث وظائف جديدة او التغيير في الهيكل التنظيمي الموجود، وضرورة اعادة دراسة وتحليل الوظائف في الجامعات

الفلسطينية من حيث تصميمها وقياس مدى توفر خصائص الاثراء الوظيفي بهدف جعلها اكثر تشويقاً للعاملين لرفع مستوى ادائهم ورضاهم الوظيفي.

- Vijay.M & Indradevi.R., (2015): "A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عناصر الإثراء الوظيفي الثلاثة (أهمية المهمة، تحديد المهمة، وتنوع المهارات) على مستوى أداء العاملين الفردي لدى المؤسسات التعليمية الخاصة في الهند، وتكونت عينة الدراسة من 56 موظفاً، تم تطبيق استبيان يتكون من (13) فقرة تقيس الإثراء الوظيفي، و(9) فقرات تقيس الأداء الفردي. دلت نتائج الدراسة على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جنس الموظف، وعمره والخبرة، والأداء الوظيفي، وعلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي الثلاثة ومستوى الأداء الفردي لدى العاملين في الكليات الخاصة.

- Aninkan.D and all., (2014): "The Impact of Reward Management and Job Enrichment On Job Satisfaction among Employees In The Ogun State Polytechnics"

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير الإدارة بالمكافأة، والإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (173) موظفاً، وتم تطبيق استبيان تم تطويره من قبل الباحث يتكون من (15) فقرة، وبواقع ثلاث فقرات تقيس كل بعد من أبعاد الإثراء الوظيفي الخمسة (تنوع المهارات، والاستقلالية وأهمية المهمة، وتحديد المهمة، والتغذية الراجعة). دلت نتائج الدراسة على: وجود علاقة إيجابية قوية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما بينت النتائج وجود علاقة سلبية بين الإدارة بالمكافأة والرضا الوظيفي.

3. الدراسات المتعلقة بالدافعية للعمل

1.3 الدراسات العربية

– بغو هواري، مراد خلاصي، (2017): "الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي"

هدفت الدراسة الى الكشف عن وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى موظفي ولاية أم البواقي، إضافة إلى الوقوف على أسباب ارتفاع أو انخفاض الدافعية للإنجاز، أجريت الدراسة على عينة قوامها60 موظف من إدارة مقر ولاية أم البواقي، وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- توجد علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة (معامل الارتباط = 0.340) بين الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى موظفي ولاية أم البواقي؛
- توجد علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة (معامل الارتباط = 0.295) بين الرضا عن الأجر والدافعية للإنجاز لدى موظفي ولاية أم البواقي؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن فرص الترقية والدافعية للإنجاز لدى موظفي ولاية أم البواقي؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة (معامل الارتباط = 0.318) بين الرضا عن محتوى العمل والدافعية للإنجاز لدى موظفي ولاية أم البواقي.

– عدلي محمد ضاهر، (2016): "مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة من خلال خصائص العمل الخمسة الواردة بنموذج هاكمان وأولدهام (تنوع المهارات، أهمية العمل، هوية العمل،

الاستقلالية، التغذية الراجعة)، كما تهدف الدراسة لمعرفة علاقة هذه الخصائص بمستوى دافعية العاملين، وأيضاً تهدف الدراسة لمعرفة السبل التي ترفع من مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية والعمل على تعزيزها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته موضوع الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، وتكون مجتمع الدراسة من (797) موظفاً، بينما تم تطبيق الدراسة عل عينة من (340) موظفاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد تم استرداد (321) استبانة بمعدل (94.4%)، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة. وأهم نتائج الدراسة:

- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خصائص العمل بنسبة (76.2%)؛
- مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية جاء بدرجة كبيرة (68.04%)؛
- توجد علاقة طردية موجبة بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.704).

وأهم التوصيات:

- منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في تحديد إجراءات العمل؛
- ضرورة تعريف كل موظف بوصفه الوظيفي لتوضيح مهامه ودوره ومسئوليته؛
- ضرورة توفير تغذية راجعة للعاملين عن أدائهم، وتمكينهم من الاطلاع على نتائج تقييمهم ومناقشتهم.

– عبد الله علي يوسف اليعقوبي، (2016): "أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر: دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر، كما وتهدف إلى التعرف على مستوى تصورات العاملين بشكل حر حول خصائص العمل، ومستويات الدافعية

مقدمة

والرضا الوظيفي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بشكل حر في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، وقد تم إجراء مسح إلكتروني عبر الإنترنت لمجتمع الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية المناسبة، والاختبارات الاستدلالية المعلمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تصورات العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة لخصائص العمل، وارتفاع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لديهم، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وخصائص العمل، وبين الرضا الوظيفي وخصائص العمل، وأشارت نتائج تحليل الانحدار أن خصائص العمل تؤثر في الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول خصائص العمل والدافعية والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول خصائص العمل تعزى لسنوات الخبرة، وعدد ساعات العمل، ومعدل الدخل، والتفرغ للعمل الحر، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الدافعية تعزى لعدد ساعات العمل، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزى لمعدل الدخل، ومكان العمل.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام حاضنات تكنولوجيا المعلومات بالعمل الحر عبر الإنترنت، وضرورة اهتمام الجامعات بتزويد طلاب تكنولوجيا المعلومات والحاسوب بالمهارات التقنية الحديثة اللازمة للمنافسة في سوق العمل العالمي، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام العاملين بشكل حر عبر الإنترنت بتقوية مستوى اللغة الإنجليزية، وتطوير المهارات الشخصية والإدارة، واكتساب مهارات جديدة في نفس التخصص من خلال التعلم والتدريب الذاتي، كما أوصت بالعمل من قبل الحكومة ومؤسسات التعليم العالي ومنظمات

مقدمة

المجتمع المدني على نشر ثقافة العمل الحر عبر الإنترنت، وإنشاء جسم نقابي للاهتمام بقضايا العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في فلسطين.

– عماد لعلاوي، (2012): "مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم العمل عند العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، وقد بلغت عينة الدراسة (97) فرداً، واعتمدت الدراسة على استبانتين كأدوات لجمع البيانات، وبعد التفريغ والتحليل الإحصائي، تم التوصل إلى أن العمل مهم للعمال، ولمفهومه علاقة بدافعية العمال، وإشباع الحوافز المادية يؤثر فعلا على دافعيتهم. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة خلق حوافز فورية تدفع على أساس العمل المتميز والإبداع وهذا لتشجيع روح المنافسة والابتكار.

2.3 الدراسات الأجنبية

- Glišovic.M and all., (2019): "Modern approaches to employee Motivation"

الدافع هو عملية في الشخص يحركها نحو الهدف. ونظرًا لأن الموظفين يمثلون الجزء الأكثر قيمة في أي مؤسسة، فإن دافعهم هو أحد أهم وظائف الإدارة. موضوع العمل هو الأساليب الحديثة لتحفيز الموظفين، أي الاستراتيجيات والأدوات التحفيزية التي يمكن استخدامها لهذا الغرض. الهدف الرئيسي من هذه الورقة هو النظر في عدد من القضايا المتعلقة بالمنهج الحديث لتحفيز الموظفين: تحديد وفهم العوامل التي تحفز الموظفين اليوم، ولكن أيضًا طرق لزيادة رضاهم الوظيفي. في هذه الورقة، سيتم عرض المناهج الحديثة لتحفيز الموظفين من جانب النظريات المعاصرة، والتي تشمل: نظرية العدالة، نظرية تحديد الهدف، نظرية التعزيز ونظرية التوقعات.

- Kunle.Y and all., (2015): "Motivation and Performance of Para-professional Staff in Tertiary Institution Libraries in Kaduna State, Nigeria"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أداء العمل والدافعية للعمل لدى مديري المكتبات في ولاية كادونا بنيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (167) مديراً تم اختيارهم باتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم تطبيق أداة للدراسة تقيس الدافعية للعمل تتكون من 10 فقرات. دلت نتائج الدراسة على: أن أبرز العوامل التي تزيد دافعية العاملين لأداء العمل بصورة فاعلة هي: (دفع الأجر المنتظم، وتصميم العمل، والتناوب الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، والإثراء الوظيفي، ونظام الترقية)، كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين استراتيجيات الدافعية للعمل المستخدمة ومستوى الأداء للعاملين، وأوصت الدراسة باستخدام مزيد من الاستراتيجيات التحفيزية لدى العاملين في المكتبات من قبل المديرين.

- Isfahani.S and all., (2013): "Job Characteristic Perception and Intrinsic Motivation in Medical Record Department Staff"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين خصائص العمل والدافعية الذاتية على عينة مكونة من (127) من العاملين في السجلات الطبية في المستشفيات في مدينة أصفهان الإيرانية؛ حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص العمل والدافعية الذاتية وأن التغذية الراجعة كان لها الأثر الأكبر على الدافعية الذاتية تليها الاستقلالية ثم تنوع المهارات وهوية العمل وأهمية العمل.

- Marie Chédru, (2013): "Impact de la motivation et des caractéristiques individuelles sur la performance : application dans le monde académique"

تبحث الدراسة من بين مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر على أداء الطلاب، وما هي أدوار الدافعية والخصائص الشخصية؟"، وتركز هذه الدراسة على ثلاثة أسئلة بحثية:

- كيف يمكن تصور الدافع وتفضيلات الطلاب الشخصية؟؛
- اعتمادًا على المنهج الدراسي، هل يتميز طلاب الدراسات العليا بملفات تعريف محددة؟؛

مقدمة

- ما هي المساهمات النسبية للاختلافات الشخصية والدافع في التنبؤ بالأداء الأكاديمي؟.

وتستند الدراسة على نظرية تقرير المصير (Deci and Ryan، 1985)، ونظرية هيرمان للسيادة الدماغية HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument 1992)، ويستخدم هذا العمل المنطق الاستنباطي الافتراضي. ومن الناحية النظرية، مكن عملنا من تطوير أداة لقياس الدافع نحو الدراسات العليا. أظهرت النتائج أنه اعتمادًا على المنهج، يتميز طلاب الدراسات العليا بملفات شخصية محددة. ظهر الدافع كوسيط جزئي للعلاقة بين الشخصية والأداء. وتهدف نتائجنا إلى اقتراح توصيات مهنية وإدارية تتناول كل الفاعلين في التعليم العالي وما وراء المجال الأكاديمي.

4. الدراسات المتعلقة بالتمكين

1.4 الدراسات العربية

– التاج محمد حامد، حسام الدين عبد العزيز محمداني، (2019): "أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأبعاد تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين النفسي، بيئة العمل، المشاركة في فرق العمل). وتكونت عينة الدراسة من (200) فردا من العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، واستخدم المنهج الوصفي لتحليل بيانات الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة الأساسية في الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها اتفاق عينة الدراسة على أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية له أهمية كبيرة في ترسيخ مفهوم تمكين العاملين لدى المسئولين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء حيث أن الشركة تعمل على منح مزيد من الصلاحيات للعاملين، واشراكهم بعمليات اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم، والعمل بروح فريق العمل. وأوصت الدراسة

مقدمة

بعدد من التوصيات أهمها وجوب العمل على تعزيز وتفعيل دور العاملين ومشاركتهم في كافة فعاليات الشركة واستغلال قدراتهم بما يخدم مصلحة الشركة، والاستفادة من خبراتهم المتراكمة في بناء استراتيجياتها المستقبلية وتحديد أهدافها الاستراتيجية.

– بشرى محمد علوان وآخرون، (2019): "دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء"

اعتمد البحث البراعة التنظيمية متغيراً إستجابياً واستراتيجية التمكين متغيراً تفسيرياً، وقد اختيرت عينة عشوائية من موظفي المصارف التجارية في بابل وكربلاء قوامها (40) موظف جرى استطلاع أرائهم وتحليلها للتحقق من مدى قدرة المنظمة البارعة وإسهامها في تعزيز استراتيجية التمكين. هدف البحث إلى الوصول إلى إدراك القيادة العليا في المنظمة المبحوثة أهمية البراعة التنظيمية ودورها في التأثير على استراتيجية التمكين. كما جرى الوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في عملية البراعة التنظيمية المعتمدة فيها، والخروج بتوصيات وآليات عمل تهدف إلى تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتفعيل عمل استراتيجية التمكين في المنظمات الخدمية.

– بطاهر بختة، مخفي أمين، (2017): "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم–"

على مرأى من التقدم والتطور أصبح تمكين العاملين استراتيجية هامة لبلوغ أهداف المؤسسة، وذلك من خلال الممارسة الجيدة للبرامج التي تحفز الموظفين على مشاركتهم بالأفكار المبتكرة واستخدام مهاراتهم من أجل المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في صلاح المؤسسة. والواقع أن تأثير تمكين الموظفين على تعزيز الثقافة التنظيمية لا يزال موضع اهتمام العديد من الباحثين. لذا فقد قمنا بدراسة ميدانية في مؤسستي الكلور و أدوية بمستغانم، حيث قمنا بتوزيع 64 استبيان على موظفين بكلتيهما، وتم إرجاع حوالي 38 استبيان فقط، حيث قد

مقدمة

توصلنا إلى وجود ارتباط ضعيف موجب بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية للمؤسستين، وبهذا خلصنا إلى أن استراتيجية تمكين العاملين تسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسستين.

– هشام محمد سلامة، نضال محمد الزطمة، (2017):"ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين"

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة التمكين الوظيفي بأبعاده (الإدراكي والهيكلي) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية في قطاع غزة. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين في (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا –خانيونس، وكلية فلسطين التقنية –دير البلح) والبالغ عددهم (160) موظفاً. تم اللجوء لأسلوب المسح الشامل وتم استرداد (120) استبانة بنسبة استرداد 75%، وأظهرت النتائج وجود علاقة لثقافة التمكين الوظيفي على مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في كليات التعليم التقني الحكومية بقطاع غزة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى العمر في مجال (المشاركة بالمعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات، الطلاقة والأصالة)، أما في باقي المجالات فلا توجد فروق، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأكثر خبرة، ووجود فروق حول المجالات مجتمعة يعزى لمتغير لمتغير مكان العمل وقد كانت الفروق لصالح الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا. وقد خلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها:

- تطوير العلاقة والعمل بروح الفريق بين الإدارة والعاملين من خلال تبادل الآراء والمقترحات؛
- منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ يسمح ويشجع على نشر ثقافة التمكين الوظيفي.

2.4 الدراسات الأجنبية

- Gündüz çekmecelioğlu and Kaya özbağ, (2014): "Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي على الإبداع الفردي وعلاقتها بالابتكار، حيث تكون مجتمع الدراسة من (181) مديراً ضمن (48) من المؤسسات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم في تركيا. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والإبداع الفردي وهذا ينعكس إيجاباً على الابتكار.

- Frédérique Alexandre-Bailly, (2013): "L'autonomie des individus dans l'entreprise: essai de conceptualisation et regard sur les pratiques"

تعد إدارة الأشخاص الذين يُطلب منهم صراحة ممارسة الاستقلالية في عملهم مهمة معقدة وغير مسبوقة لكل من مديري الموارد البشرية ومديري العمليات. يتكون سؤالنا البحثي من التساؤل عن كيفية إنشاء سلوكيات مستقلة حقًا والتي تعد مصادر للكفاءة الشاملة للشركة.

وتقترح هذه الدراسة عمل تعريف وتصنيف 20 شكلًا من الاستقلالية في الشركة، issu لمراجعة الأدب الفلسفي والتحليل النفسي والتنظيمي على الاستقلالية، لتمديد صلاحية نظرية التنظيم مقترنة بفهم السلوكيات المرتبطة بوصفة للاستقلالية. تُظهر هذه النظرية أن الاستقلال الذاتي هو مصدر الكفاءة لأنه يدخل في مفاوضات محلية مع المديرين يتم فيها تبادل التعرف على الهوية مقابل تحقيق الأهداف التنظيمية بوسائل غير رسمية. وتدعي أن الاعتراف المسبق باستقلالية الجهات الفاعلة يؤدي إلى التحول من التنظيم المشترك إلى التفاوض حول طلب الاستقلال من جانب الجهات الفاعلة في إدارة مسارهم المهني. إن الدراسة النوعية المتعمقة لحالتين متعارضتين جذريًا، وهي حالة شركة استشارية بدون طبقات هرمية وحالة خدمة إدارة إنتاج مصنع صلب، لا تقودنا إلى هذا الاقتراح فحسب، بل تسمح لنا أيضًا ببناء نموذج إداري للجهات الفاعلة المستقلة، على أساس الإدارة بالمهارات،

النقطة المحورية للتفاوض المحلي، ولكن أيضًا مصدر الاتساق والإنصاف العالمي. لذا فإن مساهماتنا الرئيسية تتعلق بتصور استقلالية الأفراد في الشركة، وأنماط إدارة السلوك المستقل والتفكير في تحديد نماذج الإنتاج.

- Mohammad Bagher Gorji & Mojtaba Ranjbar, (2013): "Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين النفسي للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، وتمثل مجتمع الدراسة في شركة المياه ومياه الصرف الصحي في إيران من خلال عينة عشوائية بسيطة شملت 211 عامل، وذلك عن طريق توزيع استبيانين، الأول يتعلق بالتمكين النفسي بالاعتماد على نموذج Spreitzer لسنة 1995، والثاني يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية بالاعتماد على نموذج Organ لسنة 1993. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مباشرة ومعنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين النفسي للعاملين، مما يحسن في جودة الخدمات لديهم، وأن العاملين الذين يساعدون الآخرين إضافة إلى المسؤوليات المنوطة بهم، وكذا الامتثال للسياسات المتبعة من قبل المنظمة من شأنهم تحسين وإثراء المحيط العام للمنظمة، وبناءً على ذلك يكون لديهم الأثر الايجابي على المنظمة وعلى العاملين، كما أوصت الدراسة بأنه يتوجب على المديرين إعطاء أهمية خاصة لمفهوم التمكين وكذا سلوك المواطنة التنظيمية على أنهما استثمار مفيد، وعلى المديرين تشجيع العاملين على اتخاذ موقف ايجابي تجاه المنظمة والتعاون أكثر في قبول المسؤوليات.

- Carter T, (2009): "Managers empowering employees"

ركزت الدراسة على سلوك المؤسسة كعامل مهم جدا لتمكين العاملين، لأنه يسمح بالمشاركة بين العاملين والمديرين، وقد أجريت هذه الدراسة على 310 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا والصيف، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف على مدى إنتاجية العاملين في حال تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين، وكيفية قياس أداءهم، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المؤسسة وأهمية المشاركة في صنع القرارات فيها. أمّا نتائج البحث فأكّدت على أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تم تمكينهم من قبل

مقدمة

الإدارة، وأكّدت معظم المؤسسات أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما أكّدت على أهمية وجود العاملين الاجتماعيين في المؤسسة، إضافة إلى هذا فإن نتائج البحث أوضحت أن المزيد من المسؤولية يولّد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجّع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة

1. نتائج الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة يمكن أن نتوصل إلى النتائج التالية:

– وجود دراسات تتعلق بدراسة أثر الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين، ودراسات أخرى كثيرة تتعلق بدراسة أثر الإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل، بينما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل وتمكين العاملين؛

– توصلت معظم الدراسات بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل وتمكين العاملين وبين عدة سلوكيات تنظيمية كالأداء والسلوك الإبداعي والرضا الوظيفي وغيرها؛

– توصلت معظم دراسات تمكين العاملين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين للتمكين تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي؛

– كما توصلت أيضا إلى أن للدافعية للعمل آثاراً ايجابية على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل؛

– تعدد العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء الدافعية للعمل وتمكين العاملين ومن أبرزها المناخ التنظيمي، العدالة التنظيمية، إدراك الفرد للدعم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي والعدالة الإجرائية؛

2. ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح لنا أن دراستنا التي تتعلق بدراسة الإثراء الوظيفي وتأثيراته على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، تتفق مع كل الدراسات فيما يتعلق بدراسة الإثراء الوظيفي من خلال الاعتماد على نفس الأبعاد والمتمثلة في هوية المهام؛ تنوع المهارات؛ أهمية المهام؛ استقلالية المهام؛ التغذية الراجعة. بينما تختلف عن باقي الدراسات التي تناولت سواء الدافعية للعمل أو تمكين العاملين بدراسة الدافعية للعمل من منظور عام وليس التقيد بنظرية معينة من نظريات الدافعية كما في بالدراسات الأخرى، وكذا دراسة أبعاد التمكين المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار والتأثير، والتي جاءت مختلفة عن الأبعاد التي تناولتها بعض هذه الدراسات كتفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، مناخ الإبداع، توفر المعلومات، فرق العمل والثقافة الداعمة، وإسقاط موضوع الدراسة على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط قصد معرفة مدى تطبيق الإثراء الوظيفي ومستوى إدراك العاملين للدافعية للعمل، وتمتعهم بالتمكين، ثم الوصول إلى نتائج يعتمد عليها مستقبلا لزيادة نجاح المنظمات.

الفصـــــل الأول:

الإطار النظري للإثراء الوظيفي والدافعية للعمل

الفصل الأول: الإطار النظري للإثراء الوظيفي والدافعية للعمل

تمهيد

تشهد المنظمات في وقتنا الراهن الكثير من التغيرات في شتى المجالات، مما يفرض عليها تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني الأساليب الإدارية الحديثة إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن أجل ذلك تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات الأفراد العاملين فيها، من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل اكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل، ومن ثم تحقيق الأهداف المشتركة.

ويعتمد نجاح العمل في المنظمات بشكل أساسي على مستوى الدافعية، وتتعدد الأساليب المستخدمة في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء، ومع زيادة المهام والأنشطة المطلوبة في العمل، أوصت العديد من الدراسات بأسلوب الإثراء الوظيفي من أجل إشباع الحاجات المختلفة للمنظمة وللعاملين فيها. لذا سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أسلوب الإثراء الوظيفي من خلال التطرق إلى ماهيته وأهم متطلباته ثم قياس نماذجه، وبعد ذلك التعريف بماهية الدافعية للعمل.

الفصل الأول: الإطار النظري للإثراء الوظيفي والدافعية للعمل

المبحث الأول: ماهية الاثراء الوظيفي

تُعد بيئة العمل ومحتواها من أهم المؤثرات على الرضا الوظيفي للأفراد، وهذا ما دفع الباحثين لمحاولة التوصل إلى طرق لجعل الوظائف أكثر تشويقاً، ومن بين هذه المحاولات الإثراء الوظيفي الذي يقوم على تصميم الوظيفة بشكل يحفز الموظف، ويزيد دافعيته للعمل.

ومنذ منتصف القرن العشرين ظهرت مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطوير مفهوم الإثراء الوظيفي كأسلوب يهدف إلى إعادة تصميم الوظيفة بشكل يجعلها أكثر إرضاءًا لشاغليها، وتحقق لهم درجة قصوى من التوافق بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد شاغل الوظيفة.

المطلب الأول: تعريف الإثراء الوظيفي

يعتبر الإثراء الوظيفي من الأساليب التي تم التركيز عليها حديثاً في الفكر الإداري، وقد بدأ ظهور هذا الأسلوب في فترة الأربعينيات من القرن الماضي، وهذا في ظل تحول إدارة الموارد البشرية من فلسفتها القديمة المركزة على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت وبيئة العمل المادية، إلى فلسفة تهتم بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.[9]

كما يعد الإثراء الوظيفي أحد أنواع الحوافز المعنوية التي تعطي الموظف مسؤوليات ومهام إضافية ومتنوعة بحيث يشعر هذا الموظف بأهميته وشعوره بالمسؤولية والإنجاز والإدراك، مما يجعله يؤدي المهام والمسؤوليات المطلوبة منه بكفاءة وفعالية، وقد يصل الأمر إلى الإبداع والابتكار، وتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها من خلال الأداء العالي للموظفين. ويتطلب هذا المفهوم إعطاء الوظيفة معنى أكبر مع تزويد شاغلها بمسؤولية وظيفية أعلى، وحرية أكبر على اتخاذ القرارات، واستقلالية في أداء العمل.[10]

---

[9] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص 39.

[10] عادل محمد زايد، "**إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية**"، كتب عربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، القاهرة، مصر، 2003، ص221.

وقبل التطرق لأهم التعاريف، لابد من تعريف الوظيفة، حيث يستخدم علماء الإدارة مصطلح الوظيفة ليعني مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي لها دور أساسي في بقاء المنظمة[11]، وتعتبر الوظيفة في المنظمة وحدة عمل يكون الفرد مسئولا عن أدائها[12]، وتتكون من المهام والواجبات والمسؤوليات.

- ويرى كل من (Mathis .R and Jackson .J) بأن إثراء الوظيفة يعمل على زيادة عمق الوظيفة من خلال إضافة مسؤولية التخطيط أو التنظيم أو التحكم أو تقييم الوظيفة.[13]

- وقد عرف Aninkan الإثراء الوظيفي بأنه: "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 عملهم".[14]

- وعرفه Ribbens أنه: "استراتيجية تصميم عمل ذي أهمية لتعزيز الفعالية، ويتمثل في زيادة المسئولية الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات"[15]، أما Harris فعرفه أنه: "زيادة الرضا الوظيفي عن طريق إضافة عوامل جوهرية أساسية مثل الشعور بالإنجاز وعوامل خارجية مثل سياسة المؤسسة ونمط الإشراف".[16]

- كما عُرِفَ الإثراء الوظيفي في معجم المصطلحات على أنه: "أحد أساليب تصميم الوظائف ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث يتاح للموظف فرصا أكثر وحرية 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

---

[11] سعاد نائف برنوطي، "**الإدارة أساسيات إدارة الأعمال**"، ط4، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 181.

[12] سيد محمد جاد الرب، "**السلوك التنظيمي –موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة–**"، مطبعة العشرى، السويس، مصر، 2005، ص 63.

[13] Mathis R., Jackson J., "**Human Resource Management**", 30 Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2010, p 118.

[14] David O .Aninkan, "**The Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job Satisfaction among Employees in The Ogun State Polytechnics**", International Journal of Business and Management Invention, Vol.3, No.3, March 2014, p 20.

[15] Ribbense M.L, "**Sources of Satisfaction for Teacher Leader: A Job Enrichment Perspective**", Unpublished EDD Thesis, Columbia University Teacher College, 2002, p 434.

[16] Harris M, "**Human Resources Management**", 2 Edition, Thomson South Western, USA, 2000, p 373.

وزيادة ولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه"[17].

- وعُرِفَ أيضاً بأنه: "إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي، الذي يشبع الدافعية، ويتغلب على روح الملل".[18] وبأنه: "إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله، بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج ومراقبة الجودة".[19]

- ويُعرف أيضاً بأنه: "تضمين الوظيفة أكثر ما يمكن من المهام، والسماح للموظف بأن يؤديها بحرية وَفْق ما يراه مناسباً، وبالتسلسل الذي يختاره"[20]؛

- والإثراء الوظيفي حسب Abimbola & Azeez هو: "وسيلة لإضافة محفزات إلى الوظيفة لجعلها أكثر إرضاءً من خلال إشراك الموظفين في أنشطة أكثر متعةً، وهو محاولة لإلهام الموظفين من خلال منحهم الفرصة الكافية لاستخدام جميع قدراتهم"[21].

- كما يعرفه Salau وآخرون بأنه: "أداة أساسية للإدارة لتوفير دافع للموظفين نحو أداء أفضل، ويتمثل في طلب صاحب العمل لأعمال إضافية من الموظفين بهدف جعل الوظائف أكثر إثارة للاهتمام، وذات مغزى، وأكثر تحدياً ومسؤوليةً في الوظيفة".[22]

وينطوي الإثراء الوظيفي على محورين أساسيين؛ هما: المحور الأفقي، الذي يتمثل في زيادة أنشطة الوظيفة، وجعلها تنتهي بنتائج مميزة ذات أهمية ومعنى لشاغل الوظيفة، بينما يتمثل المحور الثاني في درجة الحرية والاستقلالية

---

[17] شهاب إبراهيم بدر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[18] قاسم محمد القريوتي، "**السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**"، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص64.

[19] مدحت محمد أبو النصر، "**الإدارة بالحوافز –أساليب التحفيز الوظيفي الفعال–**"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 263.

[20] سعاد نائف برنوطي، **مرجع سبق ذكره**، ص 143.

[21] Azeez R., Abimbola M., "**Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State**", International Journal of Human Resource Studies, Vol.6, No.1, 2016, p 91.

[22] Salau O., Adeniji A., and Oyewunmi A., "**Relationship Between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance Among the non-Academic Staff in Nigerian Public Universities**", Management and Marketing Journal, Vol. 12, No. 2, Nigeria, 2014, p 175.

المتاحة لشاغل الوظيفة؛ للتحكم في كيفية تنفيذه لمهام الوظيفة، والجدولة الزمنية لأنشطتها، وقيامه بالرقابة الذاتية على عمله، بالإضافة إلى حصوله على معلومات عن نتائج العمل، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته. [23]

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الإثراء الوظيفي بأنه وسيلة يمكن للإدارة من خلالها أن تحفز الموظفين عن طريق إسناد مسؤوليات ومهام إضافية لهم، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالاستقلالية والأهمية والمسؤولية والمراقبة الذاتية بهدف تعزيز رضاهم الوظيفي ودافعيتهم.

المطلب الثاني: أهمية الإثراء الوظيفي

بناءً على التعريفات السابقة فإن أهمية الإثراء الوظيفي تتمثل في كونه أحد أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء الفرد، كما يعطي قدر أكبر من التحكم الذاتي للموظف، وبالتالي التأثير على الدافعية، حيث ترتبط تصورات الخصائص الوظيفية الأساسية بشكل إيجابي بالدوافع الذاتية للموظفين.[24] وأثبتت جهود الإثراء الوظيفي نجاحاً يمكن الاعتماد عليه في تحقيق أهداف المنظمات.[25]

وتزداد أهمية الإثراء الوظيفي في ظل ظروف العمل الجديدة التي تتطلب تحسين الحياة الوظيفية، والتركيز على فرق العمل، وتطبيق مفهوم مشاركة السلطة.[26] كما أنه من المرجح من الوظائف المصممة للاستفادة من هذه الخصائص المهمة أن يتم تلقيها بشكل إيجابي من قبل الموظفين، حيث تساعد هذه الخصائص على التمييز بين الوظائف "الجيدة" و"السيئة".

كما تعد ظاهرة تركيز السلطة لدى كبار المسؤولين من أهم المشكلات الإدارية التي تواجهها العديد من المنظمات الحكومية والخاصة، مما يؤدي عادةً الى بطء في تنفيذ الأعمال، كما يؤدي الى انشغال الإدارة بالأعمال

---

[23] فوزية شميلان العنزي، "**واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات**"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (716 الجزء الثاني)، القاهرة، مصر، 2017، ص 628.

[24] Ronald F. Piccolo, Jason A. Colquitt., "**transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics**", Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 2, USA, April 2006, p 330.

[25] Siruri, M & SMA, M., "**A Critical Review of Literature on Job Designs in Sociotechnical Systems**", Global Journal of Commerce & Management Perspective, Vol. 3, No. 6, December 2014, p 45.

[26] عادل محمد زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص 221.

الروتينية، بدلاً من الأعمال الإدارية المهمة؛ ونتيجةً لذلك ظهرت الحاجة إلى الإثراء الوظيفي لتمكين العاملين من اتخاذ القرارات وزيادة المعرفة بمجالات العمل؛[27]

وأظهر Griffin أن الإثراء الوظيفي له تأثيرات متنوعة على الأداء، ونظرًا لهذه التأثيرات فإن العديد من المؤسسات تتغير أو غيرت بالفعل اساليب تصميم بعض الوظائف، وتعكس العديد من الأساليب لتحسين الإنتاجية والجودة الجهود المبذولة لتوسيع بعض خصائص الوظيفة.[28]

كما يعتبر الإثراء الوظيفي أحد أهم العوامل الرئيسية في تصميم الوظائف، حيث يمكن لأي شخص إضافة أنواع مختلفة من العمل إلى جانب العمل الروتيني، مما يسمح بزيادة عمق العمل ويتيح للناس الحصول على مزيد من السيطرة على أعمالهم؛[29]

ومما لاشك فيه أن الإثراء الوظيفي دافع مهم لتنمية مهارات الفرد وقدراته للوصول إلى الإبداع في عمله، وهو أيضا أسلوب مهم لتصميم الوظائف بشكل يساعد على التخلص من الملل والرتابة التي يعاني منها كثير من الموظفين، كما يضيف الإثراء الوظيفي شعوراً من الارتياح المستمد من العمل نفسه، فالوظائف المنظمة بهذا الشكل تجعل الموظفين يشعرون بأنهم بشر وليسوا وحدات إنتاج.[30]

وحتى تكون حياة العمل مثرية يجب أن يكون التوجه لدعم الفرد، وتمكينه من إطلاق قدراته وليس خنقها، بالإضافة إلى محاولة إعطاء الموظفين المتعة والتحدي في ممارسة الوظيفة، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات؛[31] كما يعد الإثراء الوظيفي عملية مهمة وأساسية لتطبيق وإنجاح تمكين العاملين، ذلك لأنه يتطلب إعادة تصميم العمل

---

[27] محمد سليم الشورة، مجد مروان العمد، "**الإثراء الوظيفي والرضى الوظيفي وأداء العاملين –مؤسسة الضمان الاجتماعي– الأردن**"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، الأردن، مارس 2018، ص-ص 125-127.

[28] Joan Rentsch, Robert Steel, "**Year Period over a Six- Absenteeism Characteristics as Predictors of Testing the Durability of Job**" p 165. Personnel Psychology, Vol.51, 1998,

[29] Sharma D., Raval B., "**Impact of Job Enrichment on Employee's Turnover in Vodafone**", International Journal of Science and Research, Vol.5, No.9, September 2016, p 455.

[30] Vijay V., Indradevi R., "**Reference to a Private University A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special** P. , Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol.6, No.1, 2015, 252.

[31] صلاح الدين محمد عبد الباقي، "**السلوك الإنساني في المنظمات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 371.

واحداث التغيير اللازم فيه بطريقة تشعر الموظف بالفعالية الذاتية والقدرة على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.[32]

وقد أشارت (Asl et al) إلى أن إثراء الوظائف أحد أساليب تمكين الموظفين، لأنه عندما لا يرتبط بالتمكين أو يرافقه، لا يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.[33]

ومن مميزات الإثراء الوظيفي حسب Chabra ما يلي[34]:

- يمنح العمل الكثير من التحدي والمتعة؛
- يقلل من نسبة الغياب في العمل وثورات العمال؛
- يساعد على زيادة الدافعية في العمل من خلال فرص النمو والتقدم؛
- يعمل على جعل المهام سهلة تعزز وتزيد من مهارات العمال؛
- يحصل العاملين على مستوى عال من الرضا الوظيفي.

ومما سبق يتضح أن للإثراء الوظيفي دور في إشباع حاجات المنظمات والعاملين فيها، من خلال تحقيق المنظمات لأهدافها وتحسين أدائها، والوصول بالعاملين لتحقيق الذات والتمكين، فالإثراء يهتم بالوظيفة وبشاغلها كونهم نواة المنظمة وأداة نجاحها.

المطلب الثالث: مداخل لتصميم الوظائف

يهتم تصميم الوظائف Jobs Design بالمهام التي يقوم بها الأفراد، ويمكن تعريف تصميم الوظيفة بأنه: "عملية تشكيل المهام والنشاطات ضمن الوظيفة المحددة والتي تحدد محتوى العمل"،[35]

---

[32] عبد الباري الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، "**تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج**"، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحجّ، جامعة الملك سعود، 2004، السعودية، ص 09.

[33] Asl I., Nazari A., and Raadabadi M., "**Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses**", Canadian Center of Science and Education, Vol.11, No.18, 2015, p 113.

[34] Singh B.P., Chabra T.N., "**Organization Théory and Béhaviour**", 4 Edition, Rai Co.(p)LTD, Délhi, India, 2002, p 209.

[35] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 186.

ويعرف أيضا بأنه: "العملية الخاصة بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها بما يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة".[36] وأشار (Mathis.R and Jackson.J) إلى أنه: "تنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات والعناصر الأخرى في وحدة إنتاجية من العمل".[37]

ويمكن تقسيم أساليب تصميم الوظيفة Job Design Techniques إلى:

1. اسلوب تبسيط الوظيفة Job Simplification

يعتمد هذا الأسلوب على مبادئ الإدارة العلمية، من خلال تجزئة العمل إلى مهام روتينية لا تتطلب مهارات كبيرة، ويتم إناطتها إلى العاملين في المستويات الدنيا، وذلك من أجل الوصول إلى كفاءة المهمة، في حين تناط المهام المعقدة أو التي تتطلب قدرات كبيرة (كالتخطيط والتنظيم) للمدراء ذوي المهارات.[38] ويتم اعتماد هذا الأسلوب في البيئة المستقرة ويكون غير فاعل في البيئة المتغيرة.

ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تشعر العمال بالملل، وتهدر كرامتهم وتعاملهم كالآلات، وتفقدهم قدراتهم على التفكير والإبداع، وعادة تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض الرضا الوظيفي.[39]

2. اسلوب توسيع الوظيفة Job Enlargement

جاء مفهوم توسيع الوظيفة كرد فعل على التنميط والتبسيط والتخصص الشديد الموجود في الأسلوب السابق، وبموجب هذا الأسلوب تضاف مهام ومسؤوليات أفقية إلى المهام الفعلية في وظائف العاملين، خاصة بالنسبة إلى الوظائف ذات التخصص العالي، إذ تؤدي إلى انخفاض الدافعية والأداء، وينظر هيرزبرج إلى مفهوم توسيع مهام الوظيفة من الجانب الخاص بنطاق الوظيفة، حيث يعبر عن جعل هيكل الوظيفة أكثر اتساعاً.

---

[36] مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**"، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 49.

[37] Mathis R., Jackson J., Op.Cit, P 116.

[38] مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 64.

[39] بثينة زياد حمد العبيديين، "**العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)**"، رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص56.

ويؤخذ على هذا الأسلوب إغفاله لحاجة الفرد إلى تنمية قدراته، وهذا لأن طبيعة الوظيفة الأساسية لم يحدث بها تغيير، فالتوسع كان أفقي فقط.[40]

3. أسلوب التناوب الوظيفي Job Rotation

بموجب هذا الأسلوب يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة، وقد يكون الانتقال عموديا أو أفقيا، فالانتقال العمودي يتضمن انتقال العاملين إلى مواقع ومستويات أعلى وتحمل مسؤوليات اكبر مع صلاحيات أوسع، أما الانتقال إلى الأفقي فهو الانتقال إلى وظائف بنفس المستوى، ويكتسب العاملون في كلتا الحالتين مهارات وخبرات ومعارف عن هذه الوظائف فضلا عن إشعارهم بالأهمية وتقليل الروتين.

لكن بالمقابل فإن التنوع في أداء الوظائف قد يثير غضب وتوتر بعض العاملين، كما أنها تصبح مملة مع تكرار أدائها.[41]

3. الإثراء الوظيفي Job Enrichment

يتماشى هذا الأسلوب مع عدة نظريات، حيث تتم إعادة تصميم الوظيفة وفقاً للحاجة إلى بعض الجوانب الأساسية المؤثرة على رضا ودوافع الأفراد العاملين، وذلك من خلال إعادة تصميم المهام بحيث يصبح محتوى الوظيفة أكثر إثراء وهذا ما يسمى بإثراء الوظائف.[42] ويُعتبر من وجهة نظر هيرزبرج منهج دافعي يعبر عن عمق الوظيفة، من خلال إمداد العامل بالفرصة المناسبة لتحقيق النمو والنضج النفسي خلال عمله بالوظيفة.[43]

بعد استعراض مفهوم الإثراء الوظيفي كأسلوب مطور لإعادة تصميم الوظائف، والتطرق إلى أهم مداخل هذا التصميم؛ ومن أجل الإحاطة بجوانب الإثراء الوظيفي، سنعرض فيما يلي أهم أساسياته.

---

[40] محمد علي شهيب، "**السلوك الإنساني في التنظيم –دراسات في الفكر الإداري الحديث–**"، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1976، ص 241.

[41] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص64.

[42] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **مرجع سبق** ذكره، ص 186.

[43] محمد علي شهيب، **مرجع سبق** ذكره، ص 241.

الفصل الأول: الإطار النظري للإثراء الوظيفي والدافعية للعمل

المبحث الثاني: أساسيات الإثراء الوظيفي

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين بموضوع الإثراء الوظيفي، ولعل هذا التوجه الجديد في تصميم الوظائف له مميزاته التي تميز بها عن غيره، والتي جعلت منه موضوعاً جديراً بالاهتمام في العلوم الإنسانية والسلوك التنظيمي، وهذا نظراً إلى أن الوظائف الثرية غالباً ما تحقق نتائج مرغوب بها، مثل ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية.

ويبنى الإثراء الوظيفي على مجموعة من العناصر، ويتم تطبيقه وفق استراتيجيات، حتى يحقق النجاح المرجو منه، إضافة إلى تفادي المعوقات عند تطبيقه. وسنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: استراتيجيات الإثراء الوظيفي

يعتبر تطبيق الإثراء الوظيفي على أي وظيفة عملية صعبة، تحتاج إلى تهيئة مسبقة؛ وعند الحديث عن استراتيجيات تطبيقه، نحتاج أولاً إلى طرح قائمة من التغييرات المحتملة على الوظيفة، وبمجرد حصولك على قائمة بالخيارات، يوصي Herzberg باستخدام المبادئ السبعة التالية لمراجعة الخيارات، وقائمة مختصرة فقط لتلك التي تستدعي واحدًا أو أكثر مما يلي:[44]

- إزالة بعض الضوابط مع الحفاظ على المساءلة؛
- زيادة مساءلة الأفراد عن أعمالهم؛
- إعطاء الشخص وحدة طبيعية كاملة للعمل؛
- منح سلطة إضافية للموظفين في نشاطهم؛
- إتاحة التقارير الدورية مباشرة للعمال أنفسهم وليس للمشرفين؛
- تقديم مهام جديدة وأكثر صعوبة لم يتم التعامل معها من قبل؛

[44] Burton K., "**A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving**", SPEA Honors Thesis Spring, Faculty Advisor: Cheryl Hughes, Indiana University, USA, 2012, p 11.

- تكليف الأفراد بمهام محددة أو متخصصة، وتمكينهم من أن يصبحوا خبراء.

على سبيل المثال، قد يكون لديك في قائمتك "السماح للموظف (أ) بتقديم التقرير الشهري مباشرةً إلى الإدارة العليا". عند مراجعة هذا الخيار مقابل قائمتنا أعلاه، ستجد أنه سوف يحقق الأهداف التالية:

- زيادة مساءلة الأفراد عن أعمالهم من خلال تقديمهم مباشرة إلى كبار الموظفين؛
- منح سلطة إضافية للموظفين في أنشطتهم عن طريق الثقة بهم في عرض تقديمي للمدير.

ونظرًا إلى أن هذا الخيار يحقق بعض الأهداف، سيتم إضافته إلى القائمة المختصرة، وبمجرد حصولك على قائمة نهائية، حدد أولويات الخيارات وخطوات وتواريخ تنفيذ كل خيار تخطط لتنفيذه.

وحدد كل من Sharma and Raval مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدم لإثراء الوظيفة تتمثل فيما يلي:[45]

– دوران العمل: إعطاء الموظفين الفرصة لاستخدام مهارات متنوعة، وأداء أنواع مختلفة من العمل؛

– إنشاء فرق العمل المستقلة: تحديد هدف للفريق، وجعل أعضاء الفريق أحرار في تحديد مهام العمل، والجداول الزمنية، مما يزيد الدافعية والقيادة لديهم؛

– الجمع بين المهام: الجمع بين أنشطة العمل لتوفير مهمة عمل أكثر تحديا وتعقيداً؛

– تنفيذ الإدارة التشاركية: السماح لأعضاء الفريق للمشاركة في صنع القرار، وهي وسيلة ممتازة لتواصل الفرد مع أعضاء فريقه حيث تعتبر مدخلاتهم مهمة؛

– إعادة توزيع السلطة والمسؤولية: إعادة توزيع الرقابة ومنح المزيد من الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؛

– زيادة التغذية الراجعة / ردود الفعل الموجهة من الموظف: التأكد من أن الأفراد يستطيعون تقييم عملهم، وإعطائهم الفرصة لتصحيح أخطائهم.

[45] Sharma D., Raval B., Op Cit, p 45.

كما أضاف (Cummings & Worley) أن عملية تطبيق الإثراء الوظيفي تحتاج إلى اتخاذ بعض الخطوات الأساسية، ويمكن اختصار الخطوات الرئيسة فيما يلي:[46]

– الخطوة الأولى: تحديد الأفراد غير الراضين عن وظائفهم، بالإضافة إلى تحديد الوظائف ذات الإثراء المتدني، والتي لا تتمتع بخصائص الإثراء، مثل: الاستقلالية، والتنوع، والتحدي، بالإضافة إلى تحديد متطلبات الأفراد المهمة في الوظيفة. وعادةً تتم هذه الخطوة عن طريق استبيان يصمم ويوزع على الأفراد لجمع كافة البيانات اللازمة عن طبيعة الوظيفة، ومدى رضا الفرد عنها؛

– الخطوة الثانية: تحليل البيانات، وتحديد خيارات الإثراء الوظيفي بناءً على البيانات التي تم جمعها في الاستبيان في الخطوة الأولى، وقد تكون هذه الخيارات في إضافة مهام جديدة إلى الوظيفة، أو زيادة تدريب الأفراد وتنويع مهاراتهم، أو إعادة تصميم العمليات، وفي هذه الخطوة تتم الموازنة بين متطلبات الوظيفة والرضا الوظيفي للأفراد، وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري في هذه الخطوة إشراك الأفراد في عملية وضع خيارات الإثراء الوظيفي؛

– الخطوة الثالثة: تصميم برنامج الإثراء، وتوصيله للموظفين؛ حيث إنه إذا تمت إعادة تصميم الوظائف بشكل كبير، يجب إبلاغ الموظفين عن مواطن التغيير، وتدريبهم عليها من أجل خلق الالتزام لديهم تجاه تطبيق البرنامج.

تستهدف الاستراتيجيات السابقة تضمين بعض الخطوات في وظائف العاملين، من أجل المساهمة في إشباع الدوافع الذاتية، ولكن بشرط تعزيز إدراك العاملين لمجموعة من العناصر وكيفية تفسيرها في ضوء الحاجات النفسية لكل عامل، وكل ذلك يؤثر على الأداء الإجمالي للمنظمة.

المطلب الثاني: عناصر الإثراء الوظيفي

هناك العديد من النماذج الخاصة بتصميم نموذج خصائص الوظيفة، ولكن يشير كثير من الباحثين إلى أن النموذج الذي اقترحه كل من Hackman & Oldham يعد أكثر النماذج تأثيراً على البحوث الخاصة

[46] فوزية شميلان العنزي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 649-650.

بتصميم الوظيفة، ويركز هذا النموذج على إحداث تعديل أو تغيير في خمسة من خصائص الوظيفة التي تحدد مدى جاذبية الوظيفة. حيث قاما ببناء نظرية حول الإثراء الوظيفي تعتمد على نظرية حاجات التسلسل الهرمي ونظرية Herzberg ثنائية العوامل، وهذه العناصر هي:[47]

1. تنوع المهارات Skill Variety: الدرجة التي تتطلب الوظيفة فيها مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في أداء العمل. والتي تنطوي على استخدام عدد من المهارات المختلفة ومواهب الشخص. وتتجلى أهمية هذا البعد في أنه عندما تتطلب المهمة من شخص ما الانخراط في أنشطة تتحدى أو توسع مهاراته وقدراته، تكون هذه المهمة دائمًا ذات مغزى من قِبل الفرد، وهذا التنوع يجعل المهام تثير التحدي في نفس العامل وتجعل العمل حافزا له، من خلال زيادة المهارات التي يستخدمها خلال أدائه، في حين أن استخدام مهارة واحدة لأداء نفس المهمة بشكل متكرر يسبب الملل وانخفاض الإنتاجية بعد فترة [48]؛

2. هوية المهام Task Identity: الدرجة التي تتطلب الوظيفة إكمالها "كاملة" وأن تكون قابلة للتحديد في العمل، وهذا يعني القيام بعمل من البداية إلى النهاية بنتيجة واضحة. مما يسهل على الموظف بالقيام بعمله بشكل متكامل، فعندما يتم توسعة المهمة لإنتاج منتج متكامل، ستكون هوية المهمة معترف بها. فعلى سبيل المثال، إذا قام الموظف بتجميع منتج كامل (أو قدم وحدة كاملة من الخدمة)، يجد العمل أكثر وضوحًا مما سيكون عليه الحال إذا كان مسؤولًا عن جزء صغير فقط من الوظيفة؛

3. أهمية المهام Task Significance: وهي الدرجة التي تؤثر بها الوظيفة بشكل كبير على حياة الناس الآخرين أو عملهم، سواء كان هؤلاء الأشخاص في بيئة المنظمة بشكل مباشر أو في البيئة الخارجية. فعندما يفهم الفرد أن نتائج عمله قد يكون لها تأثير كبير على الآخرين، فإن مغزى هذا العمل عادة ما يتم تعزيزه؛

[47] Richard J. Hackman, Greg R. Oldham., Op Cit, pp 257-258.

[48] مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، "**الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية**"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، بشار، الجزائر، 2018، ص67.

4. استقلالية المهام Task Autonomy: أي الدرجة التي توفر بها الوظيفة قدرًا كبيرًا من الحرية والاستقلال والسلطة التقديرية للفرد في تحديد جدولة العمل وفي تحديد الإجراءات الواجب استخدامها في تنفيذه. وهي تشير إلى المسؤولية اتجاه المخرجات أو نتائج العمل[49]. نحو مسؤولية ذوي الخبرة. السمة الوظيفية المتوقعة لتحفيز مشاعر الموظفين بالمسؤولية الشخصية عن نتائج العمل هي الاستقلالية، إلى الحد الذي تتمتع فيه الوظيفة باستقلالية عالية، تعتمد النتائج بشكل متزايد على جهود الفرد ومبادراته وقراراته بدلاً من مدى كفاية التعليمات من رئيسه أو على دليل لإجراءات العمل. في مثل هذه الظروف ، يجب أن يشعر الفرد بمسؤولية شخصية قوية عن النجاح والفشل الذي يحدث في الوظيفة؛

5. التغذية الراجعة Feedback: السمة الوظيفية التي تعزز المعرفة بالنتائج هي التغذية الراجعة، وتعني الدرجة التي يؤدي بها تنفيذ أنشطة العمل التي تتطلبها الوظيفة إلى حصول الفرد على معلومات مباشرة وواضحة حول فعالية أدائه أو أدائها. ويجب الإشارة إلى التمييز بأن هذه الخاصية الأساسية تعكس ردود الفعل التي تم الحصول عليها مباشرة من الوظيفة بدلاً من ملاحظات زملاء العمل أو المشرفين، حيث يتلقى معظم الموظفين تقييمات أداء رسمية من رؤسائهم، لكن هذه الملاحظات تحدث مرة واحدة أو ربما مرتين في السنة، لكن الوظيفة توفر ملاحظاتها الخاصة كل يوم تقريبًا.[50] ويؤكد Armstrong على أن الاهتمام بتقديم التغذية الراجعة للعاملين يساهم في السماح لهم بقياس وتقييم المهمات أثناء تنفيذها، وكذا النتائج التي توصلوا إليها.[51]

ويمكن الإشارة إلى أهمية هذه العناصر على النحو التالي: تساهم العناصر "تنوع المهارات وهوية المهمة وأهمية المهمة" معاً في تعميق مغزى العمل لدى الشخص، كما تساهم "الاستقلالية في الوظائف" في اختبار الفرد لمسؤولية عمله، حيث أنه عندما يكون لدى الموظف الحرية في أن يقرر ما يجب القيام به وكيفية القيام به، فإنه

---

[49] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

[50] Jason A. Colquitt and all., "**organizational behavior -Improving Performance and Commitment in the Workplace**", 3 Edition, a business unit of The McGraw-Hill Companies, New York, USA, 2013, p 105.

[51] Armstrong, M, "**A Handbook of Performance Management**", 4 Edition, New Delhi: Kogan Page Lmited, London, UK, 2010, p 137.

يشعر بقدر أكبر من المسؤولية عن نتائج عمله، وأخيراً، إن "التغذية الراجعة" مهمة لإعطاء الموظفين معرفة حول النتائج الفعلية لأنشطة العمل، حيث إن تصميم الوظيفة لتزويد الموظفين بمعلومات حول آثار أعمالهم في أماكن العمل يعتبر أكثر قدرة على تطوير فهم جيد حول كيفية قيامهم به.[52]

ومما لاشك فيه أن تطبيق وتنفيذ العناصر الجوهرية الخمسة الواردة اعلاه يؤدي إلى تنمية دوافع الأفراد العاملين نحو اعمالهم ايجابياً وزيادة درجة استعداد الفرد ودوافعه الكامنة. حيث أشار هاكمان وأولدمان في نموذجهما الخاص بالإثراء الوظيفي إلى درجة الدافعية الكامنة لدى الأفراد العاملين، وإلى أهمية عنصري الاستقلالية والتغذية الراجعة خاصة في تحديد الدافعية، والأداء وهذه الدافعية تؤدي إلى زيادة معدلات الرضا والأداء في العمل.[53]

كما أن العناصر السابقة ذات تأثير كبير على الجوانب النفسية والسلوكية للعاملين، فهي تولد واقعية أعلى وأداء أفضل إذا ما توفرت في العمل ووفقا لظروف معينة تتعلق بالعمل من جهة[54]، وبخصائص العاملين من جهة أخرى، لأنه عندما يكون العاملين موهوبين ويشعرون بحاجة شديدة للتطور، فإن هذه العناصر تكون أكثر قوة وتأثير.[55] فعلى سبيل المثال، العمل الذي يتيح للفرد فرصة كافية لحرية التصرف والاستقلال ينظر إليه باعتباره فرصة للنجاح بالنسبة لشخص يتمتع بقوة هذا النوع من الحاجات، بينما ينظر إليه باعتباره يتضمن معوقات بالنسبة لشخص آخر تكون حاجة الاستقلال بالنسبة له ضعيفة.[56]

المطلب الثالث: عوامل نجاح الإثراء الوظيفي

هناك الكثير من العوامل الضرورية الواجب توفرها لزيادة نجاح الإثراء الوظيفي؛ منها ما يتعلق بالعاملين، ومنها ما يتعلق بموقف العمل، وتفصيلها كما يلي:[57]

---

[52] علاء حمدي خيضر، "**نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية –جوال– بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص 9.

[53] Richard J. Hackman, Greg R. Oldham., "**Conditions under which employees respond positively to enriched work",** Journal of Applied Psychology, Vol.61, No.4, 1976, p 396.

[54] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

[55] Jason A. Colquitt and all., Op.Cit, P 105.

[56] عبد السلام أبو قحف، "**محاضرات في السلوك التنظيمي**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2001، ص ص 185-186.

[57] محمد حسين حريم، "**الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة**"، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 310.

الفصل الأول: الإطار النظري للإثراء الوظيفي والدافعية للعمل

1. عوامل تتعلق بالموظف:

أهمها إدراك الموظف لعمله الحالي، وكيف يرى عمله، فإذا كان يرى أن عمله روتيني ممل، فإنه سيتقبل الإثراء الوظيفي بشكل إيجابي، أما إذا كان يعتقد أن عمله معقد، ويشكل تحدياً، فإن المزيد من الإثراء في العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية. كذلك مدى استعداد الموظف للتغيير في صميم العمل، لأنه كلما كان تقبله للتغيير واضحاً سينفذ متطلبات التغيير، ويساهم في نجاح الإثراء الوظيفي. أيضا مدى حاجة الموظف للإنجاز، فالأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز سيستجيبون للإثراء الوظيفي بإيجابية باستمرار.

2. العوامل الموقفية:

هي تلك العوامل التي تؤثر في فاعلية نهج إثراء العمل، وتشمل مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي من خلال نظر شاغله، إذ أن أي عمل يمكن إثراؤه إلى درجة معينة، بعدها كلما زادت عملية الإثراء أدت إلى نتائج عكسية. ومن هذه العوامل مدى الرضا، ويعني رضا الموظف عن العوامل الخارجية للعمل، مثل: الراتب، وظروف العمل، والإشراف وغيرها، لأنه كلما كان الموظفون راضون بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل، سيؤدي ذلك إلى نجاح أفضل للإثراء الوظيفي.

وفي نفس السياق اقترح كل من الباحثين Luthans and Knot عوامل ناقدة مهمة من ناحية العمل وناحية الأفراد التي تحلل لصالح تضمين الإثراء الوظيفي بشكل سليم، وهي كما يلي:[58]

1. من ناحية العمل:

- مستوى المنظمة: إن أغلبية التطبيقات الناجحة للإثراء الوظيفي تقترح النجاح للمنظمة في أعلى مستوى؛

- وحدة استقلالية العمل: للنجاح في الأعمال التي تحتوي على وحدة استقلالية العمل لابد أن تحمل في طياتها التوسع العمودي في المهام لمساعدة الموظف على تتبع العمل من البداية للنهاية؛

[58] Sharma A.R., "**Organizational Theory and Behaviour"**, 2 Edition, Tata Mc craw-Hill Puplishing company Limited, New Delhi, India, 2000, p 33.

– التحكم بالعمل: انه كلما كان هناك سمة السيطرة والتحكم لدى الفرد أثناء تأدية مهامه ساعد على زيادة فرص النجاح؛

– التغذية الراجعة للأداء: نتائج الأداء التي يجب أن تعطى للموظف لسلوكه أو أدائه في المنظمة في وقتها.

2. من ناحية الموظف:

– مستوى المهارات: أن توقع النجاح بشكل مرتفع يكون لبرامج الإثراء الوظيفي التي تهدف إلى تنمية مهارات أو جزء من المهارات واحتراف الموظفين؛

– متغير الشخصية: إن فرص النجاح تزداد إذا أبدى الموظف وصرح بمظاهر أخلاق الجد والاجتهاد والنشاط وتحمل المسئولية الملقاة على عاتقه والأخذ بالأساليب الناجحة لإنجاز الأعمال الجليلة؛

– الحاجة إلى العوامل الدافعة: وهو الهدف الذي يطالب به الإثراء الوظيفي كمطلب أساسي لإنجاح البرنامج ويجب أن تكون العوامل الدافعة هي احتياجات الموظفين. ولتعزيز الإثراء الوظيفي في المنظمات لابد وأن يترافق مع مقدار معين من التحفيز المادي.

أي أنه كلما كان لدى العاملين طموح وقدرات ابتكاريه واستعداد للعطاء والحرص على نجاح العمل مع إمدادهم بالبرامج التدريبية المطلوبة أدى إلى نجاح البرنامج بشكل جيد.

بالإضافة إلى أن المشرفين بإمكانهم اتخاذ بعض الإجراءات ليحققوا درجة ما من الإثراء الوظيفي، ومن هذه الإجراءات:[59]

- التقليل من الرقابة والتدقيق على الموظفين؛
- ممارسة تفويض السلطة للموظفين بشكل أكبر عن السابق؛
- تخصيص مشروعات خاصة للموظفين؛
- السماح للموظفين باستخدام آرائهم الخاصة فيما يتعلق بالكمية والنوعية لأداء العمل.

[59] مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، مرجع سبق، ص 68.

كما يتطلب التطبيق الناجح للإثراء الوظيفي تغييرًا في طبيعة وسلوك المديرين، وأن يكونوا على دراية كاملة بحجم التغيرات المطلوبة في طريقة أداء العمل، والتي يتمثل بعضها في تفويض قدر كبير من السلطة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، والمشاركة في وضع الأهداف، والفرصة للتقييم الذاتي.[60]

وبالتالي، يمكن القول أن إثراء الوظائف يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة، والتخطيط الجيد، كما أن نجاح هذا الأسلوب مرتبط بعدد من العوامل؛ سواء كان مصدرها الموظف نفسه، وذلك من خلال نظرته للوظيفة ورغبته في التغيير والإنجاز، أو كان مصدرها الوظيفة المثراة، أو إدارة المنظمة من ناحية تقبلها للتغيير وتفويض الصلاحيات، ويجب أن تتوفر هذه العوامل بدرجة معينة لضمان نجاح هذا الأسلوب.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي

رغم الثناء الكبير الذي حظي به الإثراء الوظيفي خاصة من خلال نموذج خصائص الوظيفة، إلا أنه في الواقع، يعاني قصوراً لعدم اهتمامه المنهجي بالسياق، الأمر الذي يَحُدُّ من قدرته على التنبؤ بدقة بسلوكيات الأفراد في المنظمات على المدى البعيد، كما أنه لا يخدم المسار المهني للعاملين[61].

كما يعتبر إثراء الوظائف إحدى أساليب التغيير التي تنطوي على إعادة تصميم العمل، ورغم ذلك، لم تنشأ معرفة قوية حول آثار الإثراء الوظيفي من أبحاث العلوم السلوكية، ولا توجد بيانات كثيرة متوفرة حول الفعالية النسبية لمختلف استراتيجيات تنفيذ مشاريع إعادة تصميم العمل. وهناك مجموعة من الأسباب وراء هذا الوضع المؤسف. البعض منهم يتعلق بكفاية النظريات الموجودة حول كيفية تأثير الوظائف على الأفراد، والبعض الآخر مستمد من الصعوبات المنهجية في تنفيذ تجارب إعادة تصميم الوظائف في المنظمات المستمرة. ومع ذلك، ربما

---

[60] عبد السلام عمار الديب، "**فاعلية الأداء وعلاقته بالإثراء الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع التأمين في الجماهيرية الليبية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2007، ص 65.

[61] وداد شعيب، أبو القاسم حمدي، "**تأثير تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط**"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 18، العدد 1، الجزائر، 2018، ص 445.

يكون أحد التفسيرات الأكثر وضوحًا لقلة المعرفة حول إعادة تصميم العمل: أن قدرتنا على قياس (وبالتالي فهم) ما يحدث بالتأثيرات التي تحدث عند تغيير الوظائف، كانت محدودة للغاية.[62]

وتوجد معظم معوقات تطبيق الإثراء الوظيفي في السياق التنظيمي الذي يتم فيه تنفيذ تصميم الوظيفة. حيث يمكن للأنظمة والممارسات التنظيمية الأخرى، سواء الفنية أو الإدارية، أن تؤثر على كل من تطبيق إثراء الوظائف وعمر أي تغييرات يتم إجراؤها. وهناك بالتحديد أربعة أنظمة تنظيمية على الأقل يمكن أن تقيد تنفيذ الإثراء الوظيفي، وهي كالتالي:[63]

1. تقنية المنظمة: تتمثل في معرفة مستوى الأنظمة الجديدة والمعدات الخاصة بتأدية الأعمال في المنظمة والتي لابد من توفرها حتى وإن كانت مكلفة لأنها لها دور في نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي؛

ويمكن لتقنية المنظمة أن تحد من إثراء الوظائف عن طريق تقييد عدد الطرق التي يمكن بها تغيير الوظائف. على سبيل المثال، يمكن ربط تقنية طويلة المدى كتلك الموجودة على خط التجميع والموحدة بدرجة عالية، مما يحد من تقدير الموظفين الممكن. وقد تحدد التقنية أيضًا "سقفًا للإثراء". بحيث يتم إثراء بعض أنواع العمل دون الأخرى، مثل أنظمة الإنتاج المستمر؛

2. 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 الحوافز والعلاقات الإنسانية؛

على سبيل المثال، تشتمل العديد من أنظمة الموارد البشرية على مثل هذه الأوصاف الوظيفية المحددة بدقة والتي يجب أن تتم إعادة صياغتها من طرف الإدارة قبل أن يتم إثراء الوظائف بشكل كبير؛

---

[62] Richard Hacklman and Greg R. Oldham, "**the job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects**", Technical Report, No.4, New Haven: Dept. of Administrative Sciences, Yale University: (Distributed by National Technical Information Service), USA, May 1974, p 1.

[63] Cumming G.T, Worley G.C., "**Organization development and change**", 9 Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009, p. 382.

3. الإدارة: يعني أن تكون الإدارة مناسبة لتطبيق البرنامج وان يكون للمدير دور في تحفيز الموظفين، ويعامل الموظفين بطريقة الإشراك في وضع أهداف الأعمال ومنحهم الصلاحيات؛

ويمكن أن تحد أنظمة التحكم، مثل الميزانيات وتقارير الإنتاج والممارسات المحاسبية، من تعقيد الوظائف داخل النظام. على سبيل المثال، قد يكون لدى المنظمة التي تعمل بموجب عقد حكومي إجراءات صارمة لمراقبة الجودة بحيث يتم تقييد الموظف؛

4. نظام الإشراف: هذا النوع سيحدد مقدار الاستقلالية والتغذية الراجعة التي يقوم بها المرؤوسون، وكلما 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 .

وأظهرت الأبحاث أنه في ظل الظروف المناسبة، إعادة تصميم العمل يمكن أن يعزز كل من الإنتاجية التنظيمية والرضا الشخصي للعمال. ومع ذلك، فإن هناك ملاحظات عن برامج إعادة تصميم العمل تشير إلى تلك المحاولات لتغيير الوظائف مرارًا وتكرارًا، وأحيانًا تتعرض للمقاومة من جانب نظم وممارسات تنظيمية أخرى، مما يؤدي إلى انخفاض (أو حتى إلى عكس) النتائج المتوقعة.[64] مع الإشارة إلى أن الإثراء الوظيفي قد لا يصلح للتطبيق مع فئة معينة من العاملين الذين يحاولون التصدي لتطبيقه بسبب ضعف الانتماء لديهم نحو المؤسسة، كونه يرسخ وينمي مفاهيم إيجابية لدى العاملين.[65]

وفي هذا السياق درس (كولينز وروبولت) العلاقة بين خلفية الموظف والخصائص المهنية ودرجة المقاومة لبرنامج إثراء الوظائف. وكشفت النتائج أن التعليم كان أهم محدد لدرجة المقاومة، حيث تم العثور على العاملين الحاصلين على درجة جامعية أقل مقاومة لإثراء الوظائف من العاملين دون شهادة. وكانت المحددات المهمة الأخرى التي تم العثور عليها هي العمر، حيث أن الموظفين أكثر شبابا كانوا أقل مقاومة من الموظفين. بالإضافة إلى محدد آخر

[64] Richard Hacklman and Greg R. Oldham, "**work design in the organizational context**", Technical Report, No.17, School of Organization and Management, Yale University, USA, December 1978, p 1.

[65] ماجد الخياط، "**العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة**"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، قسم الاقتصاد، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 31، العدد 8، الأردن، 2017، ص 1372.

وهو طبيعة أداء المهمة، حيث أن الموظفين الذين كانوا يؤدون مهام مماثلة أقل مقاومة من الموظفين الذين يؤدون مهام عامة. كما كشفت الدراسة خصائص أخرى تتعلق بمقاومة الإثراء الوظيفي مثل عدد سنوات التقاعد.[66]

وعلى الرغم من كل الدلائل الساحقة على النجاح الذي يعزى إلى تنفيذ برامج إثراء الوظائف، هناك أقلية من المضاربين بأن الإثراء الوظيفي ليس دائمًا الخيار الأفضل عندما يكون الهدف الوحيد للمنظمة هو تخفيض التكاليف. وربما لا تكون الزيادة المحتملة في رضا الموظفين سببًا كافيًا للمديرين لدعم برامج إثراء الوظائف، حيث أظهر استطلاع أجرته شركة Reif and Schoderbek أن الهدف الرئيسي للإدارة العليا في الشركات التي تقدم برامج إثراء الوظائف هو تخفيض التكاليف. وبالتالي، دعم الإدارة لوظيفة جديدة يستلزم اكتساب نهج تصميم من خلال علاج التكلفة–الفائدة". فإذا كان هدف الشركة الوحيد هو خفض التكاليف، فقد لا يكون الاستثمار في قوة العمل الحالية لديك هو الطريق الأفضل. ومع ذلك، إذا كانت المنظمة مهتمة بالاستفادة الكاملة من قوتها العاملة الموهوبة وتحفيزها وبالتالي زيادة إنتاجيتها، فإن تبني الإثراء الوظيفي هو الخيار الفعال.[67]

إضافة إلى أن عدم قيام الإدارة بعملية التشخيص الصائب للوظائف المراد إعادة تصميمها قبل إدخال وتطبيق برامج الإثراء الوظيفي عليها يحول دون نجاحه، وذلك لأنه قد لا يصلح مع كل الوظائف أو مع كل الأفراد.[68]

من خلال ما تم عرضه من استراتيجيات وعناصر، فإن التطبيق الناجح للإثراء الوظيفي وتحقيق أهدافه بشكل كفئ وفعال، يتوقف على إدراج تغييرات، من خلال توفير عوامل إيجابية، وتفادي معوقات منها ما مصدره الأفراد؛ بعدم تقبلهم للتغيير، أو عدم تحملهم للمسؤولية، ومنها ما مصدره بيئة العمل وتجهيزاتها المادية، ومنها ما مصدره الإدارة العليا؛ بعدم تقدير أهمية هذا الأسلوب وعدم الالتزام به.

---

[66] Vijay V., Indradevi R., Op Cit, P 253.

[67] Shlomo Globerson, "**The Just Noticeable Difference in Complexity of Jobs**", Management Science, Vol.23, No.6, USA, February 1977, p 606.

[68] عبد السلام عمار الديب، مرجع سبق ذكره، ص77.

الفصل الأول: الإطار النظري للإثراء الوظيفي والدافعية للعمل

المبحث الثالث: نماذج الاثراء الوظيفي

لقد ركزت دراسات وابحاث الاثراء الوظيفي على النماذج العملية في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بهدف تغيير محتواها وإجراءاتها بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف ورغبات الأفراد العاملين فيها. فالوصول إلى وظيفة تتضمن جوانب إثرائية، يتطلب تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد من خلال مجموعات العمل المستقلة وغيرها، وفيما يلي بعضاً من تلك النماذج.

المطلب الأول: نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي

يقصد بمحتوى الوظيفة كل ما تتضمنه الوظيفة من مهام وعناصر تشكل خصائصه، وبالإمكان اثراء المحتوى عن طريق اضافة بعض او كل العناصر الجوهرية التالية: [69]

- تشكيل وحدات عمل طبيعية وفق قدرات العاملين لتحقيق أقصى كفاءة (تحديد المهام وفق قدراتهم ورغباتهم)؛

- دمج وربط المهام من خلال التنويع والتكامل في تلك المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجازها، ويمكن التنويع في المهام اما من خلال اضافة مهام متنوعة او ادخال وسائل عمل مختلفة او استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الابداعية في الأداء وتقلل من الروتين؛

- التحميل العمودي: يُعد التحميل العمودي من بين العناصر الأساسية للإثراء الوظيفي ويتحقق من خلال إضافة صلاحيات إلى الأفراد العاملين وتخفيض الرقابة والإشراف الخارجي إضافةً إلى إناطة مهام أكثر تحدياً؛

- فتح قنوات التغذية الراجعة: من الممكن تحقيق التغذية الراجعة عن طريق منح الأفراد العاملين صلاحيات في بعض جوانب اعمالهم، كصلاحيات حل المشكلات التي تواجههم في انجاز الأعمال وصلاحية تحديد اجراءات العمل او وقت البدء والانتهاء من العمل. وبالإمكان زيادة فاعلية التغذية الراجعة من خلال الأساليب التالية:[70]

- توفير البيانات والمعلومات عن انجاز العاملين من خلال الإظهار العلني لنتائج تقويم الأداء الخاص بهم؛

---

[69] سهيلة محمد عباس، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 8.

[70] فوزية شميلان العنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص 645.

- استخدام الأساليب التقنية الحديثة في توفير المعلومات المتعلقة بعملية التقويم بدلاً من تقارير المشرفين لوحدها أي تعدد مصادر المعلومات في عملية تقويم أداء العاملين، كالاعتماد على عملية تقويم الزملاء والتقويم الذاتي وتقويم الزبائن إذ أن الاعتماد على مصادر معلوماتية متعددة تقلل من التشويش في نتائج التقويم إضافة إلى الحصول على نتائج أداء أكثر موضوعية وأحكام خاصة بالعاملين اكثر دقة وصدق..؛
- إشراك الأفراد العاملين بصورة مباشرة في إجراءات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

المطلب الثاني: نموذج الإثراء الوظيفي من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً والمستقلة

إن احد النماذج الحديثة في الاثراء الوظيفي هو التركيز على استخدام الفرق المدارة ذاتياً، ولقد ظهر هذا التوجه لأول مرة في بريطانيا من قبل احد معاهد الاستثمارات، حيث لاحظ المشرفون على ادارة المعهد بأن فرق العمل هي الوسيلة الفعالة في احداث التقدم التكنولوجي. كما وأن شركات صناعة السيارات الاسكندنافية استخدمت فرق العمل المستقلة لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين في ظل التكنولوجيا الحديثة.

إن مجموعات العمل المستقلة تمارس العديد من النشاطات والادوار الادارية، ففي مصانع السيارات مثلاً يعمل الأفراد كفريق حيث يتولوا انتاج السيارات بشكل متكامل بدلاً من التركيز والتخصص على جزء منها. ويتم تشكيل المجموعات المستقلة وفقاً للأسس التالية:[71]

– تصميم مهام المجموعة بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم لتحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة؛

– تشكيل المجموعة وفقاً لمدى توفير المهارات والمعارف المرتبطة بالأداء. ولزيادة فاعلية مجموعة العمل لا بد من ان تمتلك المجموعة مستويات متناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة لهم وان تكون بالحجم الذي يمكنها من أداء المهام بكفاءة مع ضرورة التوازن في خصائصها ومهاراتها؛

[71] سهيلة عباس، علي الزاملي، "**الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 4، الكويت، نوفمبر 2006، ص 10.

– تحديد وبناء معايير أداء المجموعة. وغالباً ما تحدد هذه المعايير من قبل افراد المجموعة نفسها ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء إضافة إلى ضرورة دعم الإدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.

إن أهم النتائج التي من الممكن ان تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الانتاجية وتقليل الوقت الضائع والخزين، فالمجموعة تقوم بتدعيم النوعية وحل المشاكل ذاتياً إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات. ووفقاً لهذا النموذج فان الخصائص الجوهرية للعمل تتمثل بالاتي:[72]

- المزج والتكامل بين كل من الانظمة الاجتماعية والتقنية؛
- تحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على اهمية تطوير تلك الموارد البشرية؛
- التنوع والتعدد في المهارات لانجاز المهام المتنوعة؛
- الرقابة الذاتية من قبل الفرد والمجموعة؛
- توفير المناخ التنظيمي المتسم بالتعاون والتنسيق؛
- مراعاة التوافق بين كل من الاهداف الفردية والتنظيمية والجماعية؛
- تحقيق الولاء والاندماج في العمل والمنظمة؛
- تشجيع الافكار والمبادرات والابداع.

ويزعم أنصار هذه الفرق أن فعاليتها تنجم عن تغييرها لنظرة الموظفين لوظائفهم، بعد أن أصبحوا هم من يصنعون قراراتها، وهناك الكثير من الإيجابيات التي تجعل تكوين هذه الفرق حلاً عملياً في بعض المنظمات، وتحت بعض الظروف؛ تأتي في مقدمتها أنها تحقق مرونة أكبر في الاستجابة للتغييرات، وتنمي روح التعاون وروح الفريق

[72] فوزية شميلان العنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص 646-647.

الواحد، والانتماء، وتعزز الرقابة الذاتية، والتكامل في إنجاز العمل، والأهم من ذلك تقليل الوقت الضائع، وذلك عندما تقوم هذه الفرق بحل المشاكل ذاتياً[73].

ولكن المزايا لا تكفي لنسيان العقبات التي تواجه العمل بهذه الفرق، وتجعلها غير قابلة للتطبيق دون تحضير مسبق؛ وأهم هذه العقبات: التنافس والتناحر بين أعضاء الفريق الواحد، وبين الفرق المتعددة، عدم توفر الوقت والمهارات الكافية لدى الفريق للقيام بالمسؤوليات التي تقوم بها الإدارة عادةً؛ كالتوظيف، أو حل النزاعات الشخصية، إضافة إلى صعوبة تقويم أداء كل من أفراد الفريق لدى غياب الشخص التقليدي الممثل للإدارة، وصعوبة معرفة الكيفية الأكثر فعالية لتطبيق العمل بهذه الفرق.[74]

المطلب الثالث: نموذج إثراء العمل من خلال ساعات العمل المرنة

من الموضوعات المهمة التي أخذت حيزًا كبيرًا في الدراسات المعنية بزيادة الإنتاجية موضوع تحديد أوقات محددة لبدء العمل وانهائه من خلال الاستثمار الأفضل لأوقات العمل؛ حيث إن عدم الانتظام في مواعيد العمل يمثل مشكلة كبيرة تواجه الإدارات المعاصرة في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء.

وتنبثق أهمية ساعات العمل المرنة في قابليتها على زيادة الإنتاجية الإجمالية للموظفين؛ ذلك أن عدم الانتظام في العمل من قبل بعض الموظفين قد يكون لأسباب خارج سيطرتهم، فمن هذه الأسباب ما يكون بفعل عوامل اجتماعية وعائلية؛ كانشغال المرأة بتهيئة الأطفال للمدارس صباحاً؛ مما يؤثر على حضورها في المواعيد المحددة، كما أن وسائل النقل ومدى توافرها قد يكون لها تأثير سلبي على العمل؛ لذلك لا بد من دراسة هذه الظاهرة المؤثرة على كفاءة الأداء، ووضع المعالجات والحلول لها.[75]

---

[73] الوذياني، محمد، "**اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي**"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، العدد 2، السعودية، 2014، ص 865.

[74] أشواق مرشد، "**الإثراء الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة للعاملين في المؤسسة الكويتية للتطور العلمي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية، البحرين، 2011، ص-ص 32-33.

[75] **المرجع السابق**، ص 33.

وذكر عباس والزاملي بعضاً من المبررات المنطقية للميل إلى استخدام هذا النموذج؛ من بينها:[76]

– أن العلاقة بين الالتزام بمواعيد العمل ومعدلات الأداء ضعيفة؛

– أن نظام الوقت الثابت في العمل قد يؤدي إلى استغلال الفرد واستخدام الرقابة المشددة عليه؛ مما يؤدي إلى ظهور بعض المشكلات الإنسانية بين الأفراد العاملين ومشرفيهم المباشرين؛

– أن تعدد وتنوع الأدوار التي يؤديها الأفراد سواء على مستوى الحياة العملية، أو على مستوى الحياة الاجتماعية تتطلب منهم الموازنة والتنسيق؛ لتنفيذ هذه الأدوار بكفاءة.

وإزاء هذه المبررات، بدأت تطبيقات ساعات العمل المرنة في ألمانيا أواخر 1960، وفي 1980 تم تطبيق الأسلوب من قبل عشر منظمات، في حين وصل العدد إلى الوقت الحالي أكثر من 6000 منظمة، ويتم جدولة العمل من خلال تحديد الساعات اليومية المفروضة على جميع العاملين؛ والساعات الأخرى يمكن التصرف بها من قبل الأفراد وفق ظروفهم، وتسمى بالساعات المرنة.

وتأسيساً على ما سبق، فهذا النموذج يؤكد على منح الموظف الحرية في تحديد العلاقة بين متطلباته الشخصية ومتطلبات الوظيفة، بشرط أن تعاون الإدارة، وتحملها لمسؤولية جدولة العمل؛ وذلك مراعاةً لظروف بعض الموظفين الذين يعود تقصيرهم في العمل لأسباب اجتماعية خارجة عن إرادتهم.

المطلب الرابع: نموذج إثراء العمل من خلال العمل المكثف

يُعد أسلوب العمل المكثف أحد النماذج المناسبة للعاملين، الذين يرغبون بالعمل لأقل من خمسة أيام في الأسبوع، وبموجب هذا النموذج يمتد يوم العمل إلى أكثر من الساعات المحددة، لتغطية المعدل القياسي لساعات العمل الأسبوعية. هذا النموذج أصبح شائعاً في بعض الأعمال التي لا تنتهي في أوقات محددة، كما في المهن المستمرة في خدماتها؛ كالخدمات الطبية، وخدمات البريد والاتصالات.

[76] سهيلة عباس، علي الزاملي، **مرجع سبق ذكره**، ص 194.

ويتضح من خلال عرض هذا النموذج أنه يحقق خدمة أفضل للعميل، ويلبي رغبات بعض الموظفين، ويراعي ظروفهم، والتي قد يكون أحد أسبابها إقامة الموظف بعيدا عن مكان عمل، وهذا النموذج مطبق فعلياً في بعض المهن في المملكة العربية السعودية كالطب والتمريض[77].

تركز النماذج السابقة على نوعية المخرجات من خلال مرونة اجراءات العمل (العمليات)، والمدخلات المتوافقة مع العمليات والمخرجات.[78] ومن خلال استعراض نماذج إثراء العمل نستنتج بأنه يمكن الاعتماد عليها كخطوات اساسية للوصول إلى نوعية حياة العمل، وتحقيق الجودة الشاملة وتسهيل تطبيقها.

[77] فوزية شميلان العنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص 649.

[78] أحمد عبد الغني الفرشوطي، "**الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك**"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2015، ص 26.

المبحث الرابع: الدافعية للعمل

شغل موضوع دافعية العاملين نحو العمل حيز كبير من اهتمام الباحثين والعلماء خاصة في مجال علم النفس والإدارة، وذلك تماشياً مع زيادة الاهتمام بالمورد البشري في العمل، ويعتبر أداء العامل نتيجةً لتفاعل قدراته ورغباته والفرص المتاحة أمامه، وقد كشفت العديد من الأبحاث والدراسات السابقة عن علاقات إيجابية بين عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية والتنظيمية من جهة ودافعية العاملين نحو العمل من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الدافعية للعمل

يرجع مصطلح الدافعية Motivation إلى الأصل اللاتيني Movere والذي يعني التحرك[79]،

ونظراً لارتباط الدافعية بمفاهيم أخرى لابد أن نحدد الفرق بين المصطلحات:[80]

- الحاجة need: حالة من النقص أو الاضطراب البدني أو النفسي، مثل الحاجة للأكل و الأمن...؛

- الرغبة desire: حالة من الشعور بالميل اتجاه أشياء أو أشخاص، وتختلف عن الحاجة في كونها لا تنشأ بسبب نقص أو اضطراب، ولكن نتيجة تفكير أو تذكر من الفرد، كما أن الحاجة تهدف إلى تجنب الألم، في حين أن الرغبة تهدف إلى اللذة؛

- الحافز incentive: يشير إلى المنبهات الخارجية التي تثير وتنشط الدافع وتشجعه في نفس الوقت؛

- الباعث الإنساني: حالة من التوتر التي تجعل الإنسان حساساً اتجاه بعض المثيرات البيئية، والسلوك الناتج عن الباعث ليس له هدف محدد، في حين أن السلوك الناتج عن الدافع فهو هادف وموجه؛

- العادة: تشير إلى الاتصال بين المثير ورد الفعل الواقع سابقاً، وتكرارية ذلك في ظل ظروف متماثلة؛[81]

---

[79] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

[80] علي الشرقاوي، **"العملية الإدارية –وظائف المديرين–"**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص410-411.

[81] محمد علي شهيب، مرجع سبق ذكره، ص 142.

– الغريزة: يعرفها McDougall على أنها استعداد فطري نفسي يحمل الكائن الحي على الانتباه إلى مثير معين يدركه إدراكا حسيا ويشعر بانفعال خاص عند إدراكه.[82]

وفيما يلي يمكن إعطاء عدة تعاريف للدافعية، من أهمها:

– يعرف Gary الدافعية بأنها: "ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجهه نحو هدف معين"[83]، ويتفق مع هذا التعريف كل من Francesco and Gold حيث أشارا إلى الدافعية بأنها: "المقدار المبذول من الجهد في أداء شيء معين، وهي عملية نفسية أساسية تفسر سلوك العاملين في القيام بالأعمال والمهام المختلفة في المنظمة"[84]؛

– وكذلك عرف معهد الإدارة المعتمد في بريطانيا 2012 الدافعية في المنظمات بأنها: "خلق حوافز وبيئات عمل تمكن الأفراد من أداء أفضل قدراتها، وتهدف الدافعية إلى جذب الأفراد واشراكهم في العمل الذي يقومون به، وذلك لتحقيق أفضل النتائج والمخرجات الممكنة للأفراد وللمنظمة ككل"[85].

– بينما عرفها سيد محمد جاد الرب بأنها: "إيجاد وتوجيه والمحافظة على السلوك"[86]، وقد تناول التعريف الربط بين الدافعية والسلوك، حيث أن كل منهما محصل للأخر، وهذا يوافق ما ذهب إليه كل من Steers and porter في أن الدافعية تتحدد أساساً من ثلاث منطلقات وهي تنشيط وتوجيه وتثبيت أو تعديل السلوك[87]، بالإضافة إلى علي السلمي الذي أشار إلى الدافعية على أنها: "عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمراره، كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك"[88].

---

[82] لخضر بن غنام، "**الإشباعات الخارجية وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمات –دراسة ميدانية على عمال التربية بمقاطعة صالح باي سطيف–**"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 1، الجزائر، 2007، ص 19.

[83] Gary Johns, "**Organizational Behavior"**, Harpe Collins, New York, USA, 1996, pp 159-160.

[84] Francesco A.M., Gold A.B., "**International Organizational Behavior"**, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1998, p.88.

[85] عبد الله يوسف اليعقوبي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[86] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص35.

[87] أحمد ماهر، "**السلوك التنظيمي –مدخل بناء المهارات–**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 136.

[88] علي السلمي، "**السلوك الإنساني في الإدارة**"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1972، ص 111.

– كما عرفها أحمد ماهر بأنها: "تشير إلى الحماس لدى الفرد، والتي توجه سلوكه في اتجاه معين، وغالباً ما يكون في اتجاه حافز معين يحصل عليه لكي يشبع الحاجة لديه"[89]، وهذا يتوافق مع ما ذهب إليه حنفي سليمان من التفرقة بين الدافع والحافز، حيث أن الأخير هو بمثابة قوة خارجية يقدم الفرصة لإشباع الدافع، بينما يتحدد السلوك وفقاً للدافعية الشخصية[90]؛

– ويعرفها عبد الغفور يونس على أنها: "مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على ديمومة النشاط الإنساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك وأيضا يستخدم ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين". [91]

إن متابعة وتقصي دوافع وحاجات العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدًا، تتعلق في مشاركة العاملين وتفويض الصلاحيات وتوسيع وإثراء العمل، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة مفهوم تمكين العاملين، ومن أهم المفاهيم التي ساهمت في تسريع الخطوات نحو التمكين نموذج الخصائص المحورية لكل من Hackman & Oldham .[92]

المطلب الثاني: نظرية الدافعية للعمل

توجد عدة مداخل حاولت تفسير وفهم السلوك البشري، وسنحاول في الملخص أدناه استعراض أهم نظريات الدافعية في سياق العمل، مع إبراز تصنيفاتها وأهم الرواد والمبادئ والانتقادات الموجهة لها، مع التمييز بين الكلاسيكية والحديثة رغم صعوبة وضع تصور نهائي بسبب تداخلها واتساع مجالها الزماني.

---

[89] المرجع السابق، ص 138.

[90] حنفي سليمان، "**السلوك التنظيمي والأداء**"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 151-152.

[91] عماد لعلاوي، " **مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية**"، أطروحة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 1، الجزائر، 2012، ص 48.

[92] محمود حسين الوادي، "**التمكين الإداري في العصر الحديث**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 36.

الجدول رقم (01): ملخص لأهم نظريات الدافعية

التصنيف	النظرية	المبادئ	الانتقادات
النظريات الكلاسيكية: نظريات المحتوى الحاجات تصميم الوظيفة	هرم الحاجات ابراهام (ماسلو)	بيئة العمل والعمل ذاته يلبيان الكثير من الحاجيات الانسانية، بينما يفي الأجر بحاجات البقاء، والأمان كالأكل والمسكن، أما التفاعل مع الزملاء يفي بالحاجات الاجتماعية، والنجاح في العمل يحقق حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات، ويكون إشباع هذه الحاجات من القاعدة إلى أعلى هرم.	غير صالحة للتنبؤ بالسلوك في مجال البحوث العلمية، ولم تؤدي لمية، ولم تؤدي إلى تطبيقات مفيدة.
	الحاجات الثلاثة (ألدرفير)	صنف الحالات في ثلاثة فئات اختزل فيها هرم ماسلو وهي حاجات الوجود والانتماء والنمو.	الاهتمام بالوصف أكثر من التنبؤ، وعدم فعاليتها في المواقف الفعلية
	نظرية العاملين (هيرزبيرغ)	ربط الدافعية بالرضا المهني، وتوصل إل تحديد نوعين من العوامل هي عوامل التحفيز التي ترتبط بمحتوى العمل (المسؤولية، الانجاز والتحصيل، الاحترام والتقدير، محتوى العمل، الترقية والتقدم في الوظيفة)، وعوامل البقاء التي ترتبط بمحيط العمل (سياسات الإدارة، الإشراف، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، الأجر) وأهم الاضافات التي قدمتها هي إثراء الوظيفة.	لم تحظ بتأييد البحوث اللاحقة، وصعوبة التمييز بين عوامل التحفيز والبقاء.
النظريات الحديثة: نظريات النسق العقلانية	التوقع (فروووم)	العامل كائن عاقل مفكر يتخذ قراراته بعد إجراء تحليل معين لاحتمالات الخسارة أو الفائدة، لها ثلاثة أبعاد هي الأهمية التي تشير إلى مقدار الرغبة في الحصول على نتيجة، العلاقة بين ما يمكن أن يبذله الفرد من مجهود ومستوى أدائه، الوسيلة وتعني إدراك العامل لوجود علاقة معينة بين أداء معين والعائد.	تعقيد المعادلات المستعملة في هذه النظرية في مجال الدافعية
	العدالة والانصاف	يقارن العامل مدخلات عمله (الجهد، الخبرة، التعليم، المهارة) بالمخرجات (مثل مستويات الأجور، الزيادة في الأجر، الشهرة)،	الفروق الفردية واختلاف الأفراد من

	(آدمز)	نسبة لتلك التي عند الآخرين، فإذا ما أدرك أن نسبها مساوية إلى نسبة الآخرين، تظهر حالة المساواة، أي أنه يدرك الموقف على أنه عادل أي العدالة متحققة، وحينما يلاحظ عدم وجود مساواة فإنه يشعر بعدم العدالة، وكما يفترض آدمز فإن هذا التوتر السلبي يحفز الدافع لعمل شيء ما لتصحيح ذلك الموقف.	حيث المهارات والكفاءة
	تحديد الأهداف (لوك)	ترى هذه النظرية أن الهدف الصعب هو الذي يولد دافعية أقوى وعمل أكبر بشرط أن يكون الفرد قد اشترك أو ساهم بشكل أو بآخر في تحديد هذا الهدف واقتنع به، كما يشير إلى أن الأفراد الذين يقبلون على أهداف صعبة وبعيدة يأتون بمستويات عالية من الأداء، وهم عادة أفضل من الأفراد الذين يقبلون على الأهداف السهلة، وعليه فالتحدي هو المولد الأكبر للدافعية خاصة إذا كان هناك اقتناع بالهدف، والشعور بالإنجاز يؤدي إلى تحسين الأداء وهذا بدوره يؤدي إلى تقوية الدافعية التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء، وهكذا دواليك وكأن العلاقة بين الدافعية والأداء علاقة دائرية	تنطبق على الأفراد الذين لديهم دافع للإنجاز، وقد لا تنطبق على غيرهم

المصدر: محمد شحاته ربيع، "**علم النفس الصناعي والمهني**"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص-ص 224-233.

لا يمكن الإعتماد على نظرية محددة في زيادة الدافعية لدى العاملين في المنظمات، لأنه لا يوجد اتفاق على نظرية محددة يمكنها تفسير الدافعية بشكل كامل، حيث إن نظريات الدافعية تكمل بعضها بعضا، كما يلاحظ في النظريات السابقة بأنها لم تتطرق بشكل مباشر لتصميم الوظيفة وعلاقته بالدافعية، على عكس نظرية خصائص الوظيفة التي تطرقت إلى أهم الخصائص التي ترفع من مستوى الدافعية من خلال إعطاء تفسير واضح.[93]

[93] عبد الله يوسف اليعقوبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

المطلب الثالث: أهمية الدافعية للعمل

إن دراسة دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من العاملين والمنظمة، وأهم فوائد ذلك هو[94]:

– نظراً لكون الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية؛

– تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد والإدارة؛

– تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة؛

– تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، واستثمار القدرات الكامنة؛

– يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، فالمنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات العليا غالبا ما تتبنى استراتيجية المنقبين، أما من تمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات الدنيا تتجه لتتبنى استراتيجية المدافعين. ومن هنا نرى أهمية الدافعية بالنسبة للفرد لأنها تساعد على نقص الصراعات وزيادة الإبداع والتطور للفرد في المنظمة.

كما أن الدافعية للعمل تعتبر نموذج موقفي، فهي تعترف بأنه لا توجد طريقة واحدة أو عامة لحفز الناس، وهي من ناحية التطبيق العملي للإدارة تعتبر هامة من زاويتين: [95]

– من المهم تحديد ما هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، لتتمكن إدارة المنظمة من إيجاد تناسب أو تواؤم بين العوائد المتاحة للعامل وبين الحاجات التي يسع لإشباعها، وبما أن العوائد التي تعتبر قيمة لدى بعض العاملين قد لا تكون جذابة للبعض الآخر، فمن الضروري أن تمنح على أساس فردي؛

– سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد، بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته، مع توضيح الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه.

---

[94] سهيلة محمد عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص 167.

[95] لخضر بن غنام، "**مرجع سبق ذكره**، ص70.

وفي الأخير تعتبر الدافعية من بين أهم المفاهيم المفسرة للسلوك البشري، وأكثرها قبولا بين الباحثين، حيث أن البحوث التجريبية أعطت تدعيماً للمفهوم، إلا أنه يؤخذ عليها بأنها لا تعطي نمطاً عاماً لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم، بما يمثل صعوبة في تطبيقه عملياً[96].

[96] سيد سالم عرفة، "**اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 33.

خلاصة الفصل

يتضح مما سبق أن برنامج الإثراء الوظيفي يساهم بشكل كبير في تحفيز العاملين وإثارة حماسهم وهممهم، مما ينعكس على زيادة الدافع الوظيفي للعامل ورضائه وتقديره لذاته، وبالتالي زيادة الإنتاجية الإجمالية للعامل داخل المنظمة. لذا فإن تنفيذ الإثراء الوظيفي في المنظمات بنجاح سيؤدي إلى مفاتيح دافعية العمال، ومما لا شك فيه أن العامل السعيد والمتحمس إلى جانب إدارة فعالة ومرنة ستؤدي في النهاية إلى إنتاجية عالية.

الفصـــــل الثانـي:

الإطار النظري لتمكين العاملين والعلاقة بين متغيرات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري لتمكين العاملين والعلاقة بين متغيرات الدراسة

تمهيد

تؤثر تغيرات البيئة على كافة المنظمات على اختلاف أشكالها، ما يفرض عليها سرعة التكيف والاستجابة والمبادرة من أجل البقاء والاستمرارية، وقد واكب هذه التغيرات ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين كفاءة وفعالية المنظمات، ومن بينها تمكين العاملين الذي يعتبر مفهوم مهم في أدبيات الإدارة الحديثة، من خلال تركيزه على الإدراك الإيجابي للعاملين، لذا سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم تمكين العاملين من خلال التطرق إلى التعريف به ثم أهم متطلباته وبعد ذلك قياس نماذجه، وأخيراً تخصيص مبحث للعلاقات بين متغيرات الدراسة في ضوء الأدبيات النظرية.

الفصل الثاني: الإطار النظري لتمكين العاملين والعلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

تؤكد العديد من الدراسات والمناهج الإدارية الحديثة على أهمية تمكين العاملين في زيادة كفاءة وفعالية العاملين عند القيام بأعمالهم، وتعزيز قدرتهم على الإبداع والمشاركة الذاتية، وتحسين علاقتهم مع المنظمة، حيث تشكل هذه العلاقة حجر الأساس لنجاح وتطوير المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

يرجع أصل مفهوم تمكين العاملين إلى سنوات السبعينات من القرن العشرين، لكنه بعد ذلك شهد تطورا سريعا وواسعا ليصبح محل اهتمام العديد من الباحثين، ورغم تعدد تعريفات تمكين العاملين من قِبَل الباحثين، إلا أن أغلبها يشير إلى إعطاء العاملين صلاحية أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات وحرية أكبر في العمل.

1 لغة: يمكن تعريف مصطلح التمكين من خلال بعض القواميس العربية والمراجع الانجليزية، ومدلولاته في القرءان الكريم.

1.1 القواميس العربية: حسب لسان العرب لابن منظور فالتمكين يعني: "القدرة والاستطاعة"[97]، وأما المعجم الوسيط فإن فعل مكّن له في الشيء أي: "جعل له عليه سلطانا"[98]، وورد تعريف مفصل في معجم المحيط لفعل مكّنته من الشيء أي: "مكنته منه، فتمكّن واستمكن"[99].

2.1 المراجع الإنجليزية: وتمكين العاملين في اللغة الإنجليزية غالبا ما يتم ربطه بالتفويض*، والتعريف المقابل له: "إعطاء شخص ما صلاحيات رسمية وحرية لفعل الأشياء Empowerment: to give someone official authority or the freedom to do something"[100]. ووفقاً لقاموس ويبستر

---

[97] محمد بن مكرم ابن منظور، "**لسان العرب**"، دار صادر، بيروت، لبنان، 1968، ص 4250.

[98] مجمع اللغة العربية، "**المعجم الوسيط**"، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص 881.

[99] مجد الدين الفيروز آبادي، "**القاموس المحيط**"، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 1235.

* لمزيد من التفصيل حول الفرق بين التمكين والتفويض راجع الملحق رقم (01).

[100] رامي جمال أندروس، عادل سليم معايعة، "**الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات**"، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص 47.

(Webster)، ففعل يمكّن (Empower) يعني: "إعطاء السلطة الرسمية كما يعني الاستطاعة"، أما اللاحقة (ment) فنتاج عملية تمكين العاملين، وتبدو القوة (Power) الكلمة المفتاحية في المفهوم وتكسبه معناه[101].

ويضيف Stirr معنىً لفعل التمكين بالإنجليزية من خلال الأحرف الخمسة المشكلة له (Empower):[102]

E: التعليم (Education)؛ M: الدافعية (Motivation)؛ P: وضوح الهدف (Purpose)؛

W: الرغبة في التغير (Willingness to Change)؛ E: نكران الذات (Ego Elimination).

3.1 القرآن الكريم: وردت كلمة التمكين ومشتقاتها في القرآن الكريم في ثمان عشرة موضعا*، ويوجد عدة صيغ للتمكين في القرءان الكريم، يمكن أن نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر صيغتين قرآنيتين، حيث تشير الصيغة الأولى إلى التمكين المادي (الدين، والقوة، والمال والنسل...الخ) من أجل أداء الوظيفة الاستخلافية. كما ورد في العديد من الآيات كقول الله تعالى: "وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ"[103]، وقوله تعالى: "وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ"[104]. بينما تشير الصيغة الثانية إلى التمكين الروحي لتحقيق الأمن للإنسان. كقول الله عز وجل: "وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا"[105]. وبتكامل هاتين الصيغتين تتحقق تكاملية عملية التمكين في بعدها المادي والروحي.

2 اصطلاحا:

يمكن القول إن تمكين العاملين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه عدة نظريات** عبر عقود مضت. ورغم اختلاف التعريفات حول المفهوم، إلا أنها تجمع في أغلبها أن تمكين

---

[101] Merriam Webster, **"Webster's Dictionary of English Usage"**, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, 1989, p 390.

[102] نجاح القاضي، "**أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن, 2008، ص 10.

* لمزيد من التفصيل حول المواضع التي أشارت إلى التمكين في القرءان الكريم راجع الملحق رقم (02).

[103] سورة الأعراف، الأية رقم (10).

[104] سورة الأحقاف، الأية رقم (26).

[105] سورة النور، الأية رقم (55).

** لمزيد من التفصيل حول نظريات التمكين راجع الملحق رقم (03).

العاملين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف، ومنحه مجال أكبر للمشاركة وإبداء الرأي خارج إطار الوظيفة[106]. وفيما يلي يمكن أن نذكر أهم التعاريف التي أسندت لتمكين العاملين، وهي:

- تعريف Bowen & Lawler: "تمكين العاملين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهو حالة ذهنية داخلية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل إلزامي وسريع، بل تحتاج إلى تبني وتمثُّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها "[107]. حيث ركز في هذا التعريف أكثر على الجانب الإدراكي والذهني لتمكين العاملين.

- تعريف Conger & Kanungo: "هو عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف، والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد الموظف بالمعلومات اللازمة والفعالة"[108]. ويعتبر أحد أهم التعاريف المرجعية، حيث ركز الكاتبان على الكفاءة الذاتية وربطاها بتمكين العاملين.

- تعريف Thomson: "تنمية طريقة تفكير المدراء وتنمية قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أمامهم للتفكير في الشؤون الاستراتيجية وتوضيح الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى"[109].

- تعريف Invancevichet إلى أنه: "العملية التي تساعد بها المدراء الأخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل"[110]. وركز التعريفين السابقين على التمكين فيما يخص المدراء.

---

[106] يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[107] المرجع السابق، ص 19.

[108] Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo., **"The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice",** Academy of Management Review, Vol.13, No. 3, USA, 1988, p 475.

109 حنان رزق الله، "**أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة –دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة الإخوة منتوري قسنطينة–**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري، **قسنطينة**، الجزائر، 2010، ص 26.

[110] زكرياء مصطلك الدوري، أحمد علي صالح، "**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 27.

وأشار Menon إلى أن تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة، وتتجه العديد من الأبحاث حاليا للتركيز على الجانب النفسي لتمكين العاملين، وذلك عبر دراسة ما يعرف بالتمكين النفسي، وأهم رواده Conger & Kanungo الذي ربط تمكين العاملين بالكفاءة الذاتية، ثم قام Thomas & velthouse بالتوسع من خلال ربط تمكين العاملين بالإدراك والتي تحدد حافزية الموظفين، ثم نموذج Spreitzer الذي يرتكز على نظرية Thomas & velthouse من خلال الاعتماد على أبعاد إدراكية لتمكين العاملين هي المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار والتأثير[111].

إن النظر إلى مفاهيم تمكين العاملين من خلال ما جاء في الدراسات السابقة يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه، ولكن أغلب الأدبيات السابقة تشير إلى تمكين العاملين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع وتحقيق الأهداف.

من خلال ما سبق نستخلص أن تمكين العاملين يعبر عن إطلاق حرية العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل وفي المنظمة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، وتمكين العاملين سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل إلزامي، باعتباره حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتطوير لكي تتوافر للفرد الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات.

المطلب الثاني: أهمية تمكين العاملين

يصف (K. Blanchard & Al) أهمية تمكين العاملين على النحو التالي[112]:

- الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطئ إلى دعمه وجعل خطئه فرصة للتعلم وتطوير الذات؛

[111] Menon A. Sanjay, **"Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach"**, Applied Psychlogy: An International Review, Vol.50, No.1, 2001, p 154.

[112] أبو بكر بوسالم، "**دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص15.

- التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذه؛

- زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم؛

- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛

- تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات؛

- تحسين جودة المنتجات والعمليات؛

- تعظيم أرباح الشركة من خلال ارتفاع كفاءة وفعالية العاملين.

ويكتسب تمكين العاملين أهميته باعتباره يُشعِر العاملين بالحرية في أداء مهامهم، ويمنحهم حافزا معنويا من خلال إشباع حاجاتهم وزيادة الثقة الذاتية[113]، إضافة إلى زيادة قدرتهم على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم، وكذا سرعة وجودة الأداء[114]، كما يعد عاملا مهما في تنمية الإبداع داخل المنظمة[115].

كما يرى Erstad أن أهمية تمكين العاملين تكمن في هدفه النهائي وهو تطوير أدائهم واستنهاض جهدهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة، ويرى Mc Shane & Glinow أن تمكين العاملين مهم لتحقيق جودة القرارات والالتزام بها[116].

بالإضافة إلى ما سبق فإن تمكين العاملين له عدة مزيا تعود على الموظف والمنظمة، والمزايا هي[117]:

- بالنسبة للموظف: يعزز تمكين العاملين قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم، ويؤدي إلى تحسين الوضع النفسي والنظرة الذاتية من خلال تقدير عملهم، مما ينعكس على إنتاجيتهم، ويشجعهم على الإبداع والمبادرة، ويعزز

---

[113] مصعب بن عبد الهادي القثامي، **"التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض "**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009، ص 10.

[114] يحي سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص 114.

[115] ميسون عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، "**استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية –دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي/نينوى–**"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013، ص 105.

[116] زكريا مصطلك الدوري، أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص 94.

117 أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، "**مفاهيم إدارية معاصرة**"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 226-227.

الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية لديهم، وكذلك يؤدي إلى إشباع الحاجات وزيادة الرضا والولاء والدافعية الذاتية للعاملين، حيث يشير Colquitt وآخرون إلى "أن التمكين النفسي من أشكال الدافعية الذاتية"[118]؛

– بالنسبة للمنظمة: يساعد تمكين العاملين على إيجاد مناخ وبيئة عمل عالية التحفيز، والتقليل من الوقت الضائع في تحقيق الأهداف، وجعل المنظمة أكثر وأسرع استجابة لمتطلبات التطوير، وذلك من خلال ربط مصالح الفرد مع المنظمة، كما يفيد أيضا المنظمة من خلال التقليل من نسبة الغياب ودوران العمل، ورفع الإنتاجية والجودة وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

المطلب الثالث: المبررات الداعية لتمكين العاملين

تعتبر نوعية القرارات التي يتخذها الموظفون العامل الحيوي لنجاح أي منظمة، وتتأثر بالتصورات المختلفة حول كيفية اتخاذ هذه القرارات، ففي الماضي كانت العديد القرارات تتخذ بوساطة مجموعة من الأفراد على رأس الشركة، على اعتبار أنهم هم وحدهم من يمتلكون المعرفة اللازمة، والقدرة على شرح وتوضيح هذه المعرفة، وقد بدا هذا التصور غير عملي بعد نمو الشركات وتطورها، إذ تبين أن المعلومات التي تبنى عليها أغلب القرارات تسري من أسفل إلى أعلى، وتتعرض للتشويه في أثناء سيرها عن طريق المبالغات والتغييرات التي تحدث من ناقليها. ومن المتعارف عليه أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها العاملون من نقطة تولدها، وهذا يعني أن العاملين بالخطوط الأمامية وفي مواجهة الزبائن ومكاتب البيع هم الذين يؤثرون في نجاح أو فشل الشركات التي يعملون فيها، كونهم من يحتكون ويتعاملون مباشرة مع زبائن الشركة، ولهذا دعت الضرورة إلى التوجه نحو الشركة الممكنة التي يحصل الأفراد الذين يعملون في صفوفها الأولى، على المعلومات الكافية لصنع القرارات المتعلقة بأعمالهم[119].

فيما يرى الكبيسي أن الأسباب أو المبررات الداعية لتمكين العاملين تنقسم إلى فئتين[120]:

---

[118] Jason A. Colquitt and all., Op Cit, P 181.

[119] Brian P. Niehoff and all., "**The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment**", Group & Organization Management, Vol.26, No.1, March 2001, P P 93-113.

[120] مصعب بن عبد الهادي القثامي، **مرجع سبق ذكره**، ص 10.

– واقعية وعملية: من أجل مواجهة المشاكل المرتبطة بالمركزية الشديدة، وهرمية المستويات، وطول خطوط الاتصال الرسمي، وسرية حفظ البيانات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين؛

– تطويرية واستراتيجية: من أجل استشراف المستقبل عبر الدراسات والبحوث التي تسهم في بناء منظمات عصرية متمكنة، يتم اعتماد تمكين العاملين فلسفة ومنهجا في إدارة العاملين لديها.

ويرى أفندي أن الأسباب التي تدفع لتمكين العاملين داخل المنظمة تتلخص في التالي[121]:

– حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛

– تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛

– الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد؛

– الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.

كما توجد مبررات أخرى تدفع المنظمة إلى تبني تمكين العاملين، كتوفير المزيد من الرضا والتحفيز والانتماء، وإعطاء العاملين مسؤولية أكبر، وإيجاد بيئة يسودها الثقة والالتزام، وإحساس أكبر بالإنجاز في العمل.

المطلب الرابع: مستويات تمكين العاملين

تعمل المنظمات من خلال تمكين العاملين على إعادة الحيوية وإيجاد مستوى جديد داخلها يرتكز على إعادة البناء من أسفل إلى أعلى، لكن هذه العملية قد تشكل ضغوطا على العاملين وتؤثر على إنتاجيتهم، لذا يمكن للإدارة العليا أن تخفف من حدة هذه الضغوط عبر توفير مستوى عال من الانفتاح مع العاملين.

وينقسم تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات، وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق تلك السلطة[122]:

---

[121] هشام سلامة أبو عمرة وأخرون، "**ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين**"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد 4، فلسطين، 2017، ص 118.

[122] محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، "**التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 44، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 1، الجزائر، ديسمبر 2015، ص-ص 94-95.

– يتمثل المستوى الأدنى في الاستشارة الانتقائية حيث يُطلَب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة حول بعض جوانب القرارات. وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول، وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من اجلها المعلومات؛

– يَظهَر المستوى المتوسط عندما تتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة، ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم؛

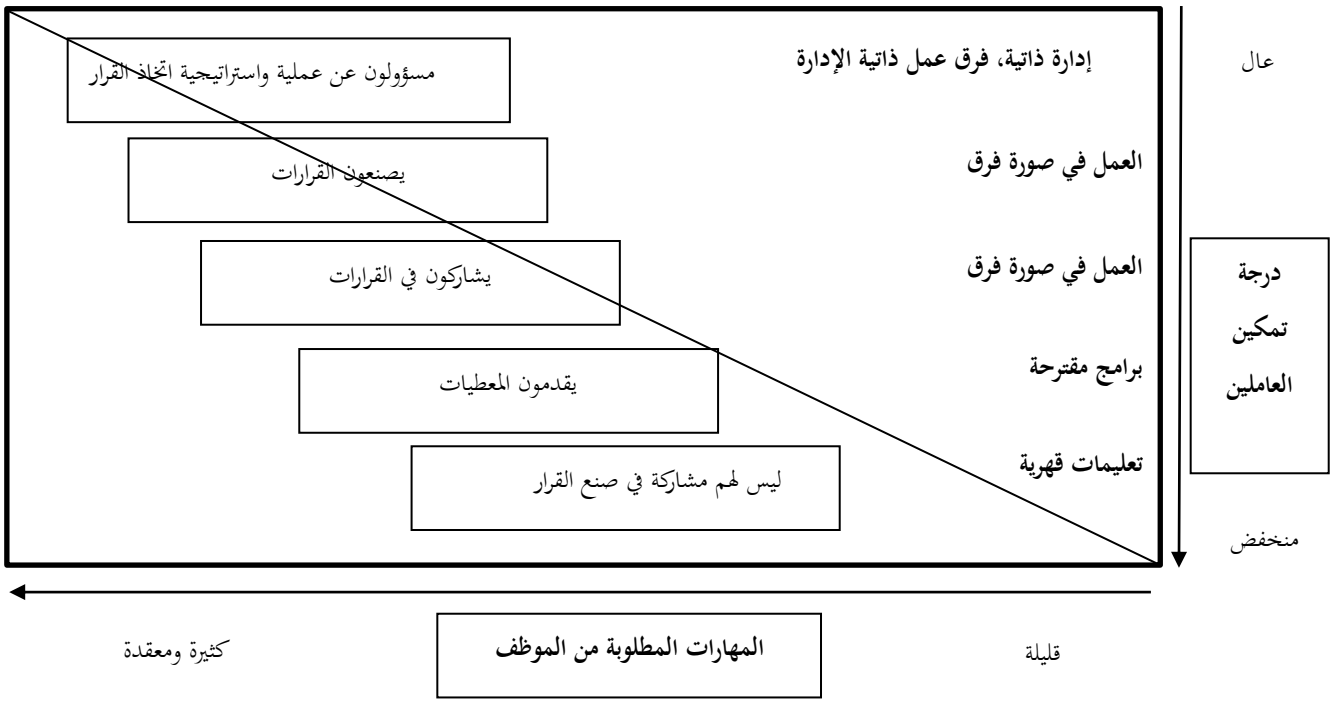
– يَظهَرُ المستوى الأعلى لتمكين العاملين عندما يَتَسِمُ العاملون بالمشاركة العالية والسيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا السياق يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار الخيار الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه. وتعتبر أبعاد التمكين العالية هذه من خصائص المنظمات المستندة إلى الفرق؛

– فرق العمل ذاتية التوجيه أو الموجه ذاتيا: جزء معين من العمل يتطلب عدة مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ هذه المهام.

ويرى MC Shane & Glinow أن مستويات تمكين العاملين تعكس درجة السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات. وتبدأ مستويات تمكين العاملين بانخفاض سلطة العاملين، وتنتهي بمشاركة العاملين في وضع استراتيجية المنظمة [123]. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

[123] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 136.

الشكل رقم (02): مستويات التمكين



المصدر: حسين عطية أفندي، "**تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 39.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن مستويات تمكين العاملين تحدد من خلال درجة مشاركة العاملين في المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة، والمكافئات الناجمة عن هذا الأداء، والمعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه، والقوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المنظمة وأدائها[124].

[124] حسين عطية أفندي، **مرجع سبق ذكره**، ص40.

المبحث الثاني: أساسيات تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين تحدياً حقيقياً للمنظمات إذا ما أرادت التميز والتفوق في بيئة الأعمال، لذا تحتاج الادارة إلى توفر مجموعة من العناصر، وعلى أن يتم التنفيذ تدريجيا وعلى مراحل متعددة، من أجل ضمان نجاحه والتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه.

المطلب الأول: مراحل تطبيق تمكين العاملين

أوصى مجموعة من البَاحِثِين على غرار Ford & Fottler بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين: "فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة، ومن ثم يتم لاحقاً إشراك العاملين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة"[125]. ومن وجهة نظر Daft فإن تطبيق خطوات تمكين العاملين يتخذ مراحل متدرجة بداية من أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً على النحو الآتي[126]:

- المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحوٍ محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً؛

- المرحلة الثانية: يُصَارُ فيها إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة؛

- المرحلة الثالثة: تَنُصُ على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً؛

- المرحلة الرابعة: تشكيل فرق العمل بأنواعها، ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة، لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية؛

---

[125] Ford R., Fottler M., "**Empowerment:A matter of degree**", Academy of Management Review, Vol.9, No.3, 1995, p26.

[126] كامل شكير الوطيفي، "**التمكين الإدراي وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث ميداني في جامعة بابل**"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 6، العدد 3، العراق، 2014، ص 110.

– المرحلة الخامسة: وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، ومنحهم القوة في التأثير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

ثم وصف كل من Davis & Goetsch تمكين العاملين بأنه عملية تغيير شاملة تمر عبر عدة مراحل متدرجة، وذلك حسب التسلسل التالي[127]:

1 مرحلة التهيئة المبدئية: لدعم التمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله، من خلال قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين، من أجل تعريف الأفراد بالتمكين ودورهم فيه.

2 مرحلة وضع الأهداف وتسقيفها زمنيا: تحتاج هذه المرحلة إلى قائد في دور منسق (Team Coordinator)، الذي يجمع ويحلل المعلومات ويوجه الأفراد ويعرفهم بأهداف المنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3 مرحلة توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل: من خلال توفير الدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد التمكين.

4 مرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير: من خلال دعم وتوجيه فرق العمل لجهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير حلول للمشكلات.

وفي سياق آخر لمراحل تطبيق عملية التمكين يؤكد العتيبي على أن هناك عشر مراحل، هي:[128]

– تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير؛

– التغيير في سلوكيات المدراء: من خلال تبنيهم للتمكين واقتناعهم به؛

– مشاركة المرؤوسين في تحديد القرارات؛

– تكوين فرق العمل؛

---

[127] أبو بكر بوسالم، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، **مرجع سبق ذكره**، ص 27.

[128] سعد بن مرزوق العتيبي، "**جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخُبر، السعودية، 17-18 أبريل 2005، ص ص 33-38.

- المشاركة في المعلومات؛

- اختيار الأفراد المناسبين؛

- توفير التدريب؛

- الاتصال لتوصيل التوقعات: توضيح ما المقصود بالتمكين، وما هي متطلباته للعاملين؛

- وضع برنامج للمكافآت والتقدير؛

- عدم استعجال النتائج.

المطلب الثاني: عناصر تمكين العاملين

اختلفت آراء الباحثين حول تحديد عناصر تمكين العاملين نظرا لتعدد جوانبه، حيث كان للكاتبين Conger & Kanungo سنة 1988 السبق في بناء أربعة عناصر نفسية في إطار مفهوم تحفيزي لتمكين العاملين، ثم استخدم كل من Thomas & Velthouse سنة 1990 نفس العناصر مع تركيزهما على الجانب المعرفي لتمكين العاملين، لتستخدم بعد ذلك Spreitzer سنة 1995 نفس العناصر في دراستها لقياس مستويات تمكين العاملين وركزت على الجانب الإدراكي، واستخدم Maxwell سنة 1999 نفس العناصر من خلال مفهوم وظيفي للتمكين العاملين[129]. ويمكن توضيحها في[130]:

1 المعنى (Meaning): استشعار الموظف قيمة العمل ومعناه، ويعكس إحساساً بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل، ويشير إلى قيمة الهدف أو غاية المهمة[131]، كما يتضمن توافق متطلبات العمل مع القيم والسلوكيات[132].

---

[129] حسين موسى عساف، **"التمكين الوظيفي لدى القيادات في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"**، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006، ص33.

[130] Gretchen M. Spreitzer, **Op Cit**, p-p 1443-1444.

[131] Louis P. White and all, **"Key Characteristics of a Successful is Manager: Empowerment, Leadership and personality"**, Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, Taiwan, Vol.4, No.4, December 2012, p 3.

[132] Gretchen M. Spreitzer ans all, **"Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership"**, Journal of Organizational Behavior, Vol.20, USA, May 1999, p 512.

2 الكفاءة (Competence): يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية، ويتماثل هذا البعد مع الإتقان الشخصي أو الفاعلية الذاتية[133].

3 حرية الاختيار (Self-determination): تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، وتوفر شعورا بالحرية والإحساس بالقدرة على التصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها[134]. حيث تمنح العاملين صلاحيات واسعة لإيجاد البدائل بأنفسهم لممارسة الأدوار والمهام ومواجهة المواقف المتغيرة، وأخذ المبادرة واتخاذ قرارات العمل[135].

4 التأثير (Impact): ويشير إلى الدرجة التي يمكن فيها للسلوك الفردي التأثير في نتائج العمل، كما يعبر عن إدراك الأفراد لدرجة تأثيرهم في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية[136]، أي حقيقة إيمان الفرد بقدراته لأداء الواجبات بنجاح، كما أن إحساسه بانعدام دوره في التأثير على وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي*[137].

وحسب Menon فإن تعريف تمكين العاملين يمكن رؤيته من خلال العناصر الثلاثة التالية: التمكين كتصرف (Act): ويشير هذا الجانب إلى منح القوة للشخص الذي يراد تمكينه؛ والتمكين كعملية (Process): العملية التي تقود إلى تجريب استخدام القوة؛ والتمكين كحالة نفسية (Psychological State): أي الإدراك المحسوب للتصرف. [138]

---

[133] Marylene Gagne and all., **"Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: a Multidimensional Model",** Journal of Applied Social Psychology, Vol.27, No.14, 1997, p 1223.

[134] أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، **"تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية –دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة–"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 22، العراق، 2012، ص 142.

[135] عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، **"أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري –دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة–"**، مجلة أهل البيت، العدد 5، العراق، 2005، ص 17.

[136] Gretchen M. Spreitzer, **"Taking Stock: a Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work", the Sage Handbook of Organizational Behavior,** 2007, p 57.

[137] Mohammad B. Gorji, Mojtaba Ranjbar,**"Relationship between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior"**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.7, No.1, 2013, p 68.

* الاغتراب الوظيفي: شعور الفرد بأن وظيفته لا تحقق له الإشباع الذاتي، وفقدان سيطرته على مراحل عمله مما يؤدي إلى الفشل والإحباط وانعدام الانتماء.

[138] شاكر جار الله الخشالي وأخرون، **"أثر التمكين في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين –دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية–"**، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد 26، العدد 5، عمان، الأردن، أكتوبر 2011، ص 66.

بينما تطرق Hofstede 1990 لموضوع تمكين العاملين، من خلال عنصرين أساسين، هما[139]:

– التفاوت في السلطة (The disparity in power): ويقصد به إدراك وتقبل الأفراد أن القوة موزعة بشكل متباين بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، كما يعكس مدى احترام الأفراد لهيكل السلطة والترتيب في المنظمة. ويشكل إحداث تغييرات أساسية في ثقافة المنظمة فيما يتعلق بالسلطة أمرا جوهرياً لنجاح تمكين العاملين؛

– تجنب الغموض (Avoid ambiguity): يتعامل هذا العنصر مع شعور الأفراد بالحاجة لتجنب المواقف الغامضة، وقدرتهم على إدارة تلك المواقف من خلال التزود بأنظمة وتعليمات واضحة، ويرغب الأفراد في الحصول على التمكين واتخاذ القرارات بأنفسهم. والمنظمات التي تتبنى هياكل تنظيمية مرنة لديها فرص أكبر لتنفيذ برامج تمكين العاملين.

المطلب الثالث: عوامل نجاح تمكين العاملين

أشار العديد من الكتاب والباحثين على غرار كل من Invanceviche & Criffin إلى أن نجاح تطبيق تمكين العاملين يتطلب مجموعة من العوامل، من بينها[140]:

– صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة؛

– التزام المنظمة بدعم العاملين واسنادهم اعتمادا على المشاركة والاندماج والتمكين؛

– الاعتماد على الرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين؛

– التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين؛

– توفير المعلومات عن الأداء الجماعي والفردي وعن أداء المنظمة؛

---

[139] Hofstede .G and all., "**Cultures and Organizations: Software of the Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival",** 3 Edition, McGraw-Hill, USA, 1991, P 5.

[140] زكريا مصطلك الدوري، أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص 99-100.

– اللجوء إلى استخدام تقنيات مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل؛

– اعتماد أنماط مرنة بدلاً من الأنماط التقليدية.

بالإضافة إلى عوامل نجاح تطبيق تمكين العاملين، يجب توافر عدد من الشروط المعززة لشعور العاملين بالتمكين، من أجل توفير الأرضية الملائمة لضمان نجاح برنامج تمكين العاملين، وأهم هذه الشروط[141]:

– الرؤية الواضحة والتحدي: معرفة الأفراد لرؤيا المنظمة والتي تشكل لهم تحديا لبذل أقصى جهد؛

– الانفتاح وفرق العمل: شعور الأفراد بالانتماء واحترام أفكارهم، وأنهم جزء من ثقافة المنظمة؛

– التنظيم والتوجيه: تزويد الأفراد بأهداف ومهام ومسؤوليات واضحة، ومنح الاستقلالية في تنفيذها؛

– الدعم والشعور بالأمان: حاجة الأفراد للدعم الاجتماعي لجهودهم من المدراء والزملاء والمشرفين؛

– بيئة التمكين: يعتمد نجاح تمكين العاملين على إدارة بيئة المنظمة، ومدى تشجيع ثقافة المنظمة.

كما أضافت spreitzer عامل مهم في سبيل نجاح تمكين العاملين وهو الإثراء الوظيفي، حيث أشارت إلى أن "الإثراء الوظيفي من أبرز محددات التمكين النفسي". من منطلق أن تمكين العاملين له جذور مشتركة مع نظرية الإثراء الوظيفي، وأن التصور متعدد الأبعاد لتمكين العاملين يمتد بمفاهيم الإثراء الوظيفي بعدة طرق:

– أولاً، يعتمد على افتراض أن الأفراد يمكن أن يتمتعوا بمستوى عالي من "الاختيار" في تشكيل الأنشطة التنظيمية والتأثير عليها. ويمتد بُعد التأثير في تمكين العاملين من فكرة أن الأفراد لديهم بعض السيطرة على وظائفهم الخاصة مما يعني ضمناً أن لديهم بعض التأثير على الأمور التنظيمية الأكبر؛

– ثانياً، يتم النظر إلى الأبعاد الأربعة لتمكين العاملين من منظور الفرد، هذا الإدراك يكمل الخصائص الأكثر موضوعية والموجهة نحو الوظيفة والاختلافات الفردية التي طورها هاكمان وأولدهام؛

[141] عبد الباسط حسونة وآخرون، "**تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية –دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن–**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، الأردن، 2014، ص 51.

– ثالثًا، يركز تمكين العاملين على مستوى الفرد فيما يتعلق ببيئة عمله، ولكن يتم تطبيق مفاهيم الإثراء الوظيفي بشكل متكرر على كل من المستوى الفردي ومستوى التحليل للفريق. ومع ذلك، نظرًا لأن الأبعاد الأربعة تعكس علاقة الفرد بوحدة عمله، والتي قد تشمل فرقًا، يمكن أن تسهم ديناميات الفريق في الشعور بتمكين العاملين. وهكذا، يعتمد مفهوم تمكين العاملين على العمل الموسع المتعلق بالإثراء الوظيفي[142].

وفي نفس السياق وباعتبار الإثراء الوظيفي من أشكال واستراتيجيات تمكين العاملين فإن الإثراء الوظيفي يتجه بأن تقوم المنظمة بتعليم الأفراد المهارات، وتزيد الحماس والاندفاع والثقة، وتحسن من الانتماء للمنظمة وممارسة الرقابة الذاتية[143]. وخلصت دراسة قامت بها كل من (Niehoff et al) إلى أن ممارسات تمكين العاملين قادرة على إحداث نفس العناصر المعرفية المعنية (أي المعنى والكفاءة وحرية الاختيار والتأثير) على النحو المحدد في النهج التحفيزي لتمكين العاملين من خلال تقييم تصورات الموظفين حول خصائص الوظيفة[144].

المطلب الرابع: معوقات تمكين العاملين

لا تخلو عملية تمكين العاملين من مشاكل وصعوبات، حيث يشكل تبنيه تحديا كبيرا ونجاحه يتطلب جهودًا منسجمة وفعالة لتجاوز كافة العقبات. ويمكن ذكر أهم هذه المعوقات فيما يلي[145]:

– تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ في ظل تمكين العاملين، أو ظهور مرؤوسين يتمتعون بكفاءة كبيرة تؤثر على ثقة الإدارة في كفاءة المديرين. ويمكن تجاوز هذا العقبة من خلال إقناع داخلي للأفراد بالسلطة والمكانة التي يحتلها المدير والمستمدة من متغيرات شخصية أخرى كالخبرة والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى أن نجاح الأفراد وبروز كفاءتهم يعد نجاحاً للمدير نفسه الذي نقل خبرته وتجربته إليهم؛

---

[142] Gretchen M. Spreitzer, "**Social Structural charactiristics of psychological Empowerment"**, Academy of Management Journal, Vol.39, No.02, USA, April1996, p-p 483-485.

[143] عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[144] Niehoff et al., OpCit, p 107.

[145] أبو بكر بوسالم، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص30-31.

* **التمتين الإداري**: تقوية نقاط القوة لدى الأفراد دون نقاط الضعف، حيث يرتكز على أربعة أبعاد (التعيين، التوقع، التحفيز والتطوير).

** **Benchmarking**: أي المقارنة المرجعية وتعني المقارنة بين منظمة محددة ومنظمة أخرى لها أداء متميز بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تساهم في التطوير.

*** **Downsizing**: التقليص الوظيفي أو دمج الوظائف، ويعني الحد من حجم الشركة من خلال القضاء على العمال و / أو الانقسامات داخل الشركة.

– تخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وضعف الطموح والابتكار لديهم. ولتفادي هذا العائق يجب على الإدارة أن تركز على الأفراد الراغبين والقادرين، وتقوية نقاط القوة لديهم من خلال التمتين الإداري*؛

– الاعتقاد الخاطئ بأن التمكين الناجح يقوم على مبدأ المقارنة بالأحسن (Benchmarking)**، دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للمنظمة. لذا يجب وجود فهم ورؤية واضحة لعملية التمكين ومتطلباته، بالإضافة إلى التركيز على الموارد الموجودة في المنظمة وتعزيزها للوصول إلى تحقيق الأهداف؛

– نقص الثقة نتيجة الآثار السلبية للممارسات الإدارية خاصة التقليص الوظيفي (Downsizing)*** الذي يؤثر على العاملين الباقين بعد عملية التقليص والانكماش، مما يحد من درجة الدور الإيجابي والإبداع لدى الأفراد ويزيد من الخوف والانطواء ومقاومة التغيير لديهم[146]. ومن أجل ذلك لابد من تعبئة الأفراد لفهم وتقبل التغيير وتوعيتهم بالأهمية والحاجة للتغيير بالإضافة إلى الفوائد المرجوة منه. بالإضافة إلى تكثيف الاتصالات ودعم الثقة باستمرار؛

– المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم[147]. ومن أجل رفع الروح المعنوية* للعاملين يتوجب على المنظمة التركيز على عدالة الحوافز والتزام الإدارة ودعم العمل الجماعي.

وهناك من الباحثين على غرار (اليعقوب تمارا) من صنف المعوقات إلى صنفين، هما[148]:

1. المعوقات الداخلية: وهي تلك التي ترتبط بالتوقعات والمعلومات والاتجاهات والمواقف غير الكافية، وهي:

– النزاع وعدم التوافق بين المدير والعامل حول تحديد القوة وأحقية العامل في امتلاكها واتخاذ القرارات، لذا يتوقف العامل عن بذل الجهود منعاً لهذا النزاع وخوفاً من ردة فعل المدير؛

---

[146] Michra K. Aneil, Gretchen M. Spreitzer., **"Explaining How Survivors Respond to Downsizing : The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign",** Academy of Management Review, Vol.23, No.3, Jul 1998, p567, p22.

[147] صفاء جواد، "**أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، العراق، 2012، ص 86.

* الروح المعنوية : الحالة النفسية والذهنية والعصبية للأفراد التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغباتهم.

[148] عادل اليعقوب تمارا، "**ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي –دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها–**"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2004، ص ص 64-65.

- لا يرغب المدير في منح القوة خوفاً على منصبه، وطبقا لنظرية Mc Gregor يوصف هذا بالعامل X؛

- الفترة الزمنية اللازمة لظهور نتائج التمكين قد تجعله يبدو غير ناجح ومضيعة للوقت ومُكلف؛

- التكلفة المادية في البداية من خلال تدريب العاملين على عملية اتخاذ القرارات وغيرها.

2. المعوقات الخارجية: والتي تكون نتيجة لظروف غير متوقعة، ومنها نذكر:

- التغيرات الكثيرة في بيئة العمل؛

- الاتجاه نحو تقليص حجم العمالة وعدم الحاجة إلى التمكين نتيجة للظروف الاقتصادية والمالية؛

- تغير المناصب الإدارية، مما يجعل المدير المكلف حديثا غير راغب في انتهاج نفس نمط سابقيه.

من خلال ما سبق نستنتج أن تمكين العاملين كغيره من المفاهيم الحديثة التي تتطلب مجموعة من العناصر والخطوات من أجل تحقيق النجاح في تطبيقه والتغلب على المعوقات، مع ضرورة الأخذ بالاعتبار كل العوامل المؤثرة في تطبيقه.

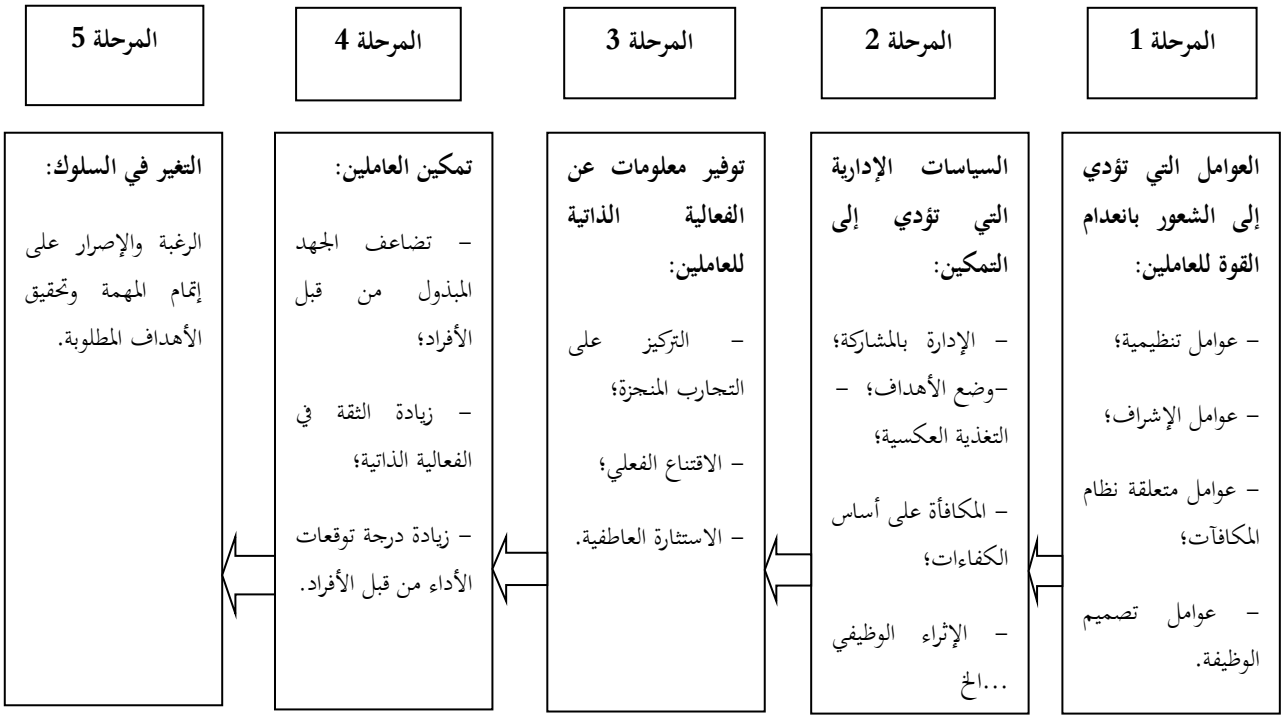
المبحث الثالث: نماذج تمكين العاملين

لا يمكن فهم تمكين العاملين خارج سياق البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما يمكن لمختلف نماذجه أن تساعد على تحليل هذا المفهوم. لذا سنعرض أهم النماذج التي تفسر تمكين العاملين على حسب تسلسلها الزمني.

المطلب الأول: نموذج Conger & Kanungo

نظر كل من Conger & Kanungo إلى تمكين العاملين على أنه مفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، باعتباره مماثل لمفهوم القوة، واقترحا إمكانية النظر إليه من زاويتين. كمركب اتصالي: ويدل ضمناً على تفويض القوة، وبالتالي يتضمن ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية واستقلالية فرق العمل؛ وكمركب تحفيزي: ويدل ضمناً على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة. وحددا خمسة مراحل لعملية تمكين العاملين:

الشكل رقم (03): خطوات عملية تمكين العاملين.



Jay A .Conger, "**Leadership**: **The Art Of Source**: Management Review, Vol.3, No.1, Of **Empowerment**", Academy 476. 1998, p

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ وجود خمسة مراحل لتحديد مستوى تمكين العاملين في أي منظمة، حيث تمثل المرحلة الأولى تشخيص العوامل داخل المنظمة التي تتسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. وتصنف إلى عوامل تنظيمية: تتعلق بالمناخ البيروقراطي والضغوط التنافسية وضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما العوامل المتعلقة بأسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل: الاستبداد، السلبية، التحديد العشوائي للمكافآت، نقص التحفيز والعدالة، وغياب الإبداع. بينما تشمل عوامل تصميم الوظيفة: غموض الدور، غياب الدعم الفني، عدم واقعية الموارد والأهداف، ضعف الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل...الخ. ليتم بعد ذلك الانتقال إلى المرحلة الثانية وهي استخدام السياسات الإدارية المناسبة مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ليس لإزالة العوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة فقط، بل أيضا لتزويد العاملين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية قصد تسهيل عملية التمكين، وهو ما يظهر في المرحلة الثالثة، وكنتيجة لذلك سيشعر العاملين بالتمكين في المرحلة الرابعة من خلال الزيادة في توقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية، مما ينعكس في المرحلة الخامسة والأخيرة على التغيير في سلوك العاملين، من خلال إصرارهم ومبادأتهم لإنجاز أهداف المهمة المعطاة[149].

اختصاراً، يرى الكاتبان Conger & Kanungo تمكين العاملين بأنه العملية التي تعزز اعتقاد الفرد فاعليته الذاتية تتحسن، من خلال تقوية هذا الاعتقاد من جهة، وإضعاف شعوره بفقدان القوة من جهة أخرى.

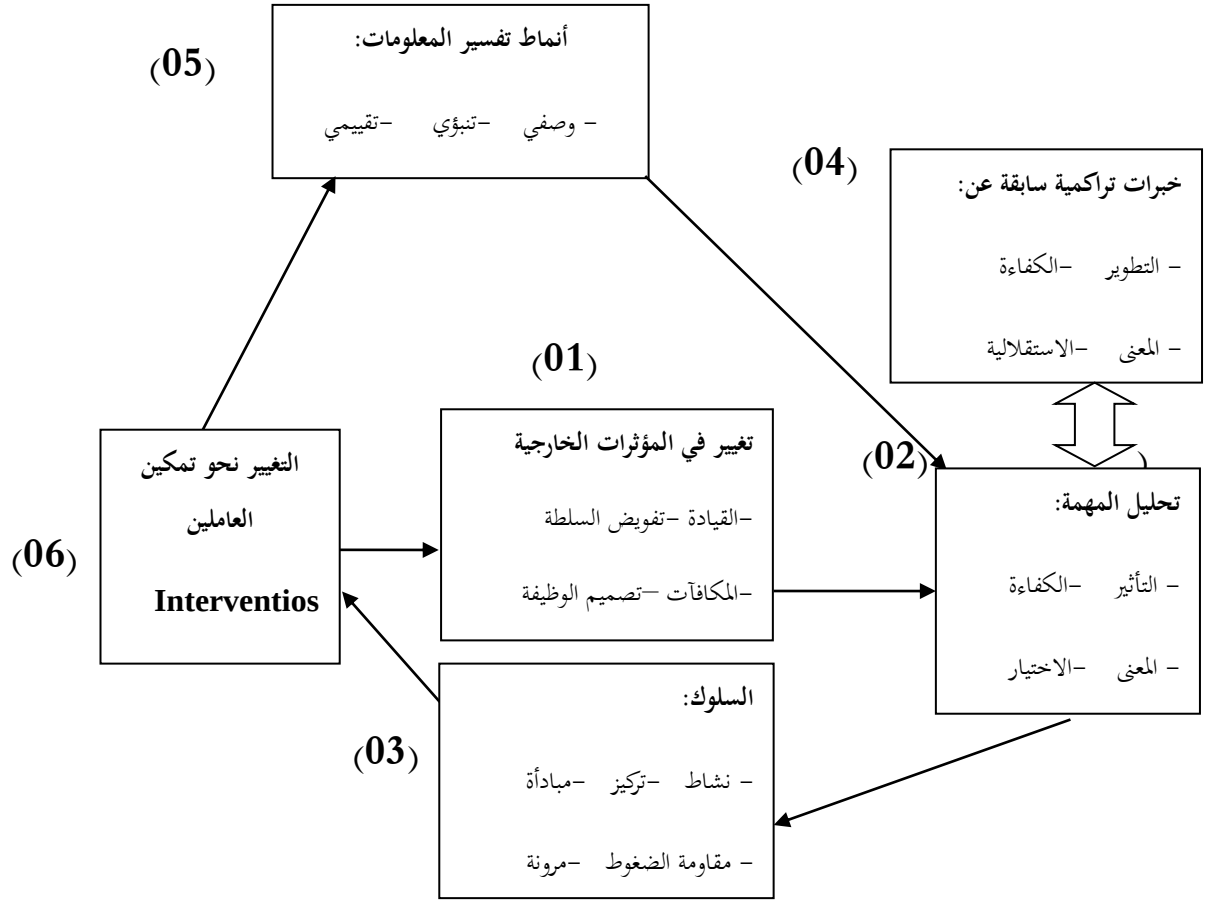
المطلب الثاني: نموذج Tomas & Velthouse

قدم كل من Thomas & Velthouse نموذجهما استنادا على العمل الذي أنجزه كل من Conger & Kanungo، وهو نموذج التمكين المعرفي (Cognitive). وأشارا إلى أن تمكين العاملين يعتبر زيادة في تحفيز المهام الداخلية، ويجب أن يبدأ من نظام المتعقدات ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة، وربطها مع أهداف وأساليب تمكين العاملين التي تطبقها المنظمات.

[149] Ibid, p 475.

والشكل الاتي يوضح ستة خطوات متتابعة للنموذج هي:

الشكل رقم (04): النموذج المعرفي لتمكين العاملين.



Source: Kenith W. Thomas, Betty A.Velthouse, "**Cognitive Elements of Empowerment**: **An Inetrpretive Model of Instrinsic Task Motivation**", Academy of Management Review, Vol. 15, No.4, USA, 1990, p 670.

نلاحظ من خلال الشكل السابق بأن هذا النموذج يرتكز على الخطوات الثلاثة الأولى، حيث أن الخطوة الأولى هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال تزود الأفراد بالمعلومات اللازمة التي تساعدهم في تحليل وظائفهم فيما يخص الأبعاد الأربعة التأثير، الكفاءة، المعنى والاختيار، وهذا التحليل ينعكس بدوره على الخطوة الثانية المتمثلة في سلوك الفرد، كما يؤثر هذا الأخير على التغيير نحو التمكين. ويؤثر تحليل المهمة أيضا ويتأثر مع الخطوة

الرابعة التي تشكل الخبرات التراكمية السابقة لدى الفرد، ومدى استفادته من التحليلات السابقة المتعلقة بالأبعاد الأربعة، والتي تدعم سلوك الفرد وتساعده على التحليل الحالي للمهام من خلال الخطوة الثالثة، وتتمثل الخطوة الخامسة في تغيير أنماط تفسير الفرد للمعلومات التي يحصل عليها، من خلال النمط الوصفي: أي تلقي الفرد للمعلومات وفهمها دون تقديم تعديلات أو تعليقات، والنمط التنبؤي: من خلال تلقي الفرد للمعلومات وفهمها مع محاولة الوصول إلى بعض الاستنتاجات، النمط التقييمي: من خلال تلقي الفرد للمعلومات وفهمها مع محاولة إجراء تحليل بيئي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. كما أن نمط تفسير المعلومات للفرد يؤثر في أسلوب تحليل المهمة. أما الخطوة السادسة فتتمثل في طرق التغيير نحو التمكين، وذلك عبر القيام بالتصحيحات اللازمة على المؤثرات الخارجية وكذا تغيير أنماط تفسير المعلومات[150].

ويختلف هذا النموذج عن النموذج السابق بدراسته لتمكين العاملين على أنه عملية إدراكية تنعكس على تغيير سلوك الفرد وتعدل المؤثرات الخارجية، وليس كممارسة إدارية تطبقها المنظمة[151].

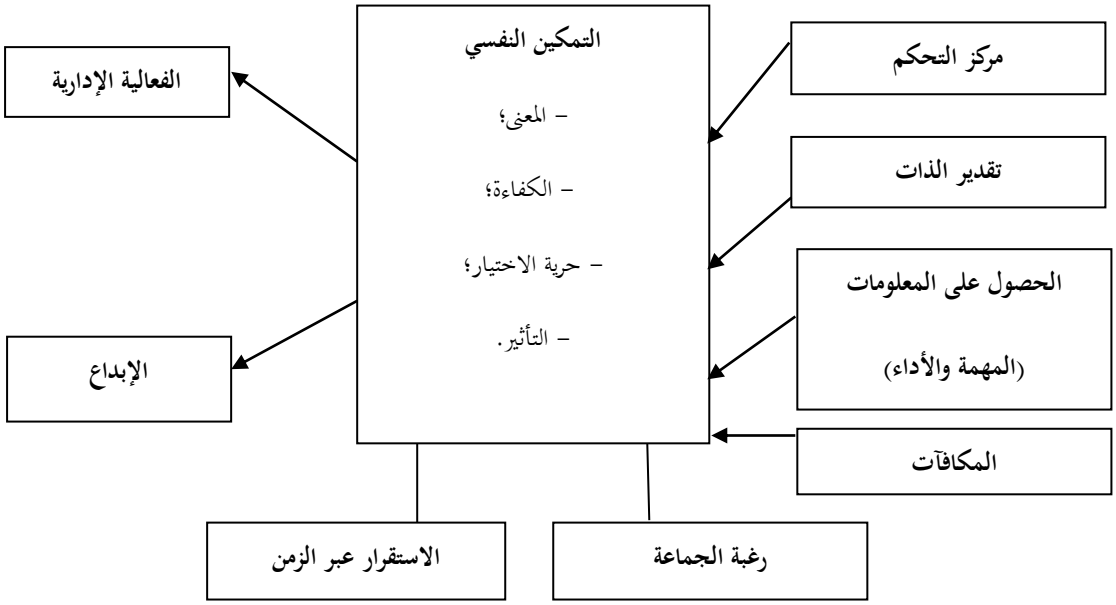
المطلب الثالث: نموذج Spritzer

يعرف بالنموذج الإدراكي لتمكين العاملين نتيجةً لمجموعة من العوامل، كما هو موضح في الشكل التالي:

[150] Kenith W. Thomas, Betty A.Velthouse, **Op Cit**, p p 669-671.

[151] أبو بكر بوسالم، "**أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي –دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية–**"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص 34-35.

الشكل رقم (05): تمكين العاملين كعملية إدراكية



Source: Gretchen M. Spreitzer, "**Psychological Empowerment in the Workplace**: **Dimensions**, **Measurement and Validation**", **Op Cit**, p 1445.

نلاحظ من خلال الشكل السابق، العوامل التي تؤدي إلى تمكين العاملين بعناصره: المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار والتأثير. وتصنف إلى عوامل ترجع لخصائص الفرد كمركز للتحكم ومدى تقديره لذاته، وعوامل ترجع لخصائص الوظيفة كالحصول على المعلومات ونظم المكافآت، مع وجود رغبة الجماعة واستقرار المنظمة، ليؤدي تمكين العاملين إلى الفعالية الإدارية والإبداع[152].

المطلب الرابع: نموذج Davis

اقترح Davis عشرة طرق يمكن للمدراء اتباعها لتمكين عمالهم، وهي[153]:

– التمكين من خلال المسؤوليات: تحديد المدير لدور ومهام العامل، لتكوين الحس بالمسؤولية؛

– التمكين من خلال الصلاحيات: إعطاء صلاحيات محددة للعاملين، لزيادة حماسهم وإبداعهم؛

[152] Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", **Op Cit**, p 1444.

[153] عادل اليعقوب تمارا، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-62.

- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: وضع معايير قصوى وموضوعية للأداء لتحفيز الأفراد؛
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: صقل المهارات وتعديل سلوك الأفراد لزرع الثقة فيهم؛
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: تعد مشاركة المعلومات مهمة كونها تغذي القرارات؛
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: من أجل إجراء التعديلات المناسبة على السلوك والأداء؛
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: تعزيز المدير لشعور الموظف من أجل إدراكه وتحقيقه لذاته؛
- التمكين من خلال الاحترام: معاملة العمال باحترام وتقدير لكي يظهروا أداء متميز؛
- التمكين من خلال الثقة: فالثقة تزيد من تركيز الأفراد على مهام عملهم؛
- التمكين من خلال السماح بالفشل: وتحويله لنجاح من خلال التعلم من الأحداث السابقة.

اتفق نموذج Davis مع Conger & Kanungo في أهمية دور القيادة، إلا أنه ينظر لتمكين العاملين من زاوية مختلفة عن النماذج السابقة، من خلال اهتمامه بالجانب الإداري لتمكين العاملين.

من خلال استعراض بعض نماذج تمكين العاملين التي ساهمت في توضيح وتفسير هذا المفهوم، وأعطت صورة واضحة عن جوانبه، يتضح أن تطبيقه ليس اختيار سهل، وإنما هو عملية متداخلة في مكوناتها وعناصرها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لتمكين العاملين والعلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الأدبيات النظرية

تتداخل الكثير من المفاهيم الخاصة بتنمية الموارد البشرية، وتتقارب تفسيراتها للسلوك البشري، لذا فإن محاولة الربط بين هذه المفاهيم وتوضيح العلاقة التي بينها، يعطي صورة أوضح للإشكاليات التي تعاني منها المنظمات في تعاملها مع العاملين فيها.

المطلب الأول: العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين

لمحاولة فهم العلاقة الموجودة بين الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين، يجب النظر إلى الأبعاد الأربعة لتمكين العاملين من منظور إدراك الفرد، وهذا الإدراك يكمل الخصائص الأكثر موضوعية والموجهة نحو الوظيفة والاختلافات الفردية التي طورها Hackman & Oldham، نظرًا إلى أن الأبعاد الأربعة تعكس علاقة الفرد بوحدة عمله، والتي قد تشمل فرقًا يمكن أن تسهم ديناميكيتها في الشعور بالتمكين. وهكذا يعتمد مفهوم تمكين العاملين على العمل، ويعتمد على افتراض أن الأفراد يمكن أن يتمتعوا بمستوى عالي من الاستقلالية في تشكيل الأنشطة التنظيمية والتأثير عليها، ويمتد بُعد التأثير في تمكين العاملين من فكرة أن الأفراد لديهم بعض السيطرة على وظائفهم الخاصة، مما يعني ضمناً أن لديهم تأثير على أمور تنظيمية أكبر[154].

ويعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث يتضمن تنوع الأنشطة الوظيفية، وإعطاء العامل حرية واستقلالية في كيفية السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله، وحصوله على معلومات حول نتائج أعماله، وعلى هذا الأساس فالإثراء الوظيفي منطلق لتطبيق تمكين العاملين، من خلال شعور العاملين بالحرية والقدرة على التأثير في الأحداث والظروف المحيطة بالعمل وبمخرجاته[155].

وأضاف كل من (عباس وحسين) بأن صيغ تمكين العاملين المتاحة في ضوء الاستراتيجية تتخذ شكل الإثراء الوظيفي، حيث تتضمن هذه الاستراتيجية بناء برنامج تدريبي متكامل ينطلق من حاجات العاملين، ويشجعهم

[154] Kenith W. Thomas, Betty A.Velthouse, **Op Cit**, p 678.

[155] مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، **مرجع سبق ذكره**، ص 71.

على إدراك وتقمص الدور العاطفي، ويشعرهم بأهمية كونهم أفراد متميزين للمنظمة، بهدف إعطاء قيمة مضافة وتعزيز المبادرات وتحسين استجابة العاملين. مع إظهار العاملين الرغبة والمتعة في العمل، وأنهم ينفذون كل ما هو مطلوب بسرعة، ويطورون أنفسهم بأنفسهم لتبني الممارسات العملية الصحيحة[156].

كما يعتبر الإثراء الوظيفي عملية مهمة وأساسية لتطبيق وإنجاح عملية تمكين العاملين، ذلك لأن هذا الأخير يتطلب إعادة تصميم العمل واحداث التغيير اللازم فيه بطريقة تشعر الموظف بالفعالية الذاتية والقدرة على التأثير في الأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته، ويقضي على الروتين المسبب لملل، فللتغيير أثره على نفسية العامل تجعله يؤدي مهامه بكل رغبة ومتعة[157].

وهناك من أشار إلى مصطلح التمكين الوظيفي الذي يجمع بين تمكين العاملين والوظيفة، على غرار Ettorre الذي وصف العاملين بالشركاء بالعمل[158]، علماً بأن تمكين العاملين بصفة عامة يندرج ضمن سياق وإطار الوظيفة، وكذلك خارج إطار الوظيفة. ويذكر ملحم أن من إيجابيات التمكين الوظيفي بالنسبة للعامل هو شعوره بمعنى الوظيفة، فالعامل الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، سيما عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودورة بالتأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرة شامله، كذلك يرى ما يقوم به حلقه ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركة، فيتغير معنى العمل بالنسبة له من معنى محدود الى معنى شامل[159].

بالرغم مما سبق قد لا تكون العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين أحادية الاتجاه، فبمرور الوقت يمكن للأفراد الممكَّنين التأثير على وظائفهم من خلال سلوكيات استباقية. كما ينظر البعض إلى تمكين العاملين من

---

[156] عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 8-44.

[157] بوخمخم عبد الفتاح، بوتاعة سليمة، "**إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل–**"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، العدد 1، الجزائر، جوان 2015، ص 48.

[158] محمد بن سعيد العمري، "**التمكين الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود**"، مجلة جامعة الملك سعود للنشر، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 23، العدد 1، الرياض، السعودية، جوان 2005، ص 64.

[159] عمر عبد الرحيم محمد، "**أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية**"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 25.

وجهة نظر إدارية وعلاقته بخصائص الوظيفة اعتمادا على أبعاد كل منهما، حيث أن تطبيق تمكين العاملين يؤدي إلى تنوع المهارات لدى العاملين من خلال تفويض السلطة التي تتيح للعاملين المشاركة في صنع القرارات، بالإضافة إلى التأكيد على العمل الجماعي، والتعليم عن طريق التقليد والمحاكاة، والتي تمنح العامل استقلالية أكثر مما يعزز هوية العامل، ويشعره بأهمية عمله من خلال التغذية الراجعة التي يحصل عليها، فيندمج العامل مع الاخرين في العمل الجماعي، ويستفيد من التجارب والخبرات والمعارف التي يتعلمها، وهذا يشكل تحفيز للفرد فيعمل على تنمية أداءه ومهاراته وصقل شخصيته وتطوير ذاته. وكحصيلة لما سبق فان العامل يصبح لديه سلوك إبداعي يعمل على تنميته لتقديم الأفضل باعتباره عامل بالمنظمة أو باعتباره عضوا في فريق. كما أن وجود أفراد لديهم سلوك ابداعي يدفع الادارة إلى تغيير خصائص الوظائف التي يشغلونها لسبب بسيط، وهو أنها لم تعد مناسبة لهم، بمعنى أخر لا تتناسب مع قدراتهم بسبب ما منحهم إياه التمكين الإداري[160].

المطلب الثاني: العلاقة بين الاثراء الوظيفي والدافعية للعمل

لقد عُرِف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم مهام العاملين، من أجل إضفاء نوعاً من التحدي، وإشباع الحاجات، والتغلب على الملل الموجود في الأعمال البسيطة المتكررة[161]، ومن هذا المنطلق أصبح مفهوم الإثراء الوظيفي الأداة الرئيسية التي تلعب دوراً كبيراً في تحسين مستوى الدافعية لدى العاملين، ويساهم في تحقيق النمو التنظيمي للمؤسسة بِرُمَتِهَا. وقد أشارت العديد من الدراسات أنه عندما تكون المهام الوظيفية روتينية تصبح غير محزية، خصوصاً مع وجود سلطة تحكم هذه المهام، عندها سيكون مستوى الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين منخفضاً، ويصبح طبيعة العمل مملاً والإنجاز بطيئاً، ويفقد قدراً كبيراً من مستوى الدافعية للعمل لدى العاملين. بينما تطبيق عناصر الإثراء الوظيفي في العمل يزيد من فرصة تقليل السلبيات السابقة، ويعمل على تفعيل عملية

[160] بثينة زياد حمد العبديين، **مرجع سبق ذكره**، ص 62.

[161] قاسم محمد القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص 64.

المسؤولية الذاتية لدى العاملين بصورة أفضل. مع الإشارة إلى أن عناصر الإثراء الوظيفي قد لا تصلح للتطبيق مع فئة معينة من العاملين غير المنتمين لمنظماتهم، كونه يرسخ وينمي مفاهيم إيجابية لدى العاملين.

إن الإثراء الوظيفي له ارتباط وثيق بمستوى الدافعية لدى العاملين في أي منظمة، حيث أن مستوى الدافعية يزداد عندما يشعر العاملين بالاحترام والعدالة، وهذا لا يتحقق إلا إذا ما تم تطبيق الإثراء الوظيفي على جميع العاملين، بالإضافة إلى عدم اقتصار الاهتمام على الأجر فقط، بل التركيز على عوامل أخرى أكثر فاعلية كتصميم العمل، بحيث يصبح الموظف خاضعاً لأوضاع وظيفية أكثر جاذبية، وفيها روح مسؤولية، كون المنظمات في العصر الحديث أصبحت تتحول تدريجياً من اعتبار المال المحفز الرئيسي للإثراء الوظيفي إلى الانتقال إلى العمل كقيمة، بحيث ينجز العاملين أعمالهم بروح داخلية نابعة من حبهم الذاتي للعمل أكثر من أي محفزات خارجية[162].

كما يعتبر تصميم الوظائف تطبيق لنظريات الدافعية في هيكل العمل لتحسين الإنتاجية ولتحقيق الإشباع المطلوب[163]، وهذا يتوافق مع ما أشار إليه Choudhary من أن الإثراء الوظيفي يساهم في أن تصبح المهام مثيرة وممتعة، علاوة على تحسن الأداء وزيادة الدافعية[164]. وهذا نظرا لاحتواء الوظيفة على العناصر المفضلة من قبل العاملين عند تصميمها.

وركزت نظريات الدافعية بمجملها على أهمية تحفيز العاملين نحو العمل، من خلال تأكيدها على ضرورة توفير ظروف عمل مناسبة، وتلبية حاجات الفرد المتعددة أثناء تأديته لمهامه الوظيفية، إضافة إلى الإثراء الوظيفي يلعب دوراً كبيراً في التأثير الإيجابي على العاملين، وفي إنجازهم لمتطلباتهم الوظيفية بفعالية. ومن خلال استعراض نظريات الدافعية، نجد أنها تفسر الإثراء الوظيفي، كما يلي[165]:

---

[162] ماجد الخياط، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 1368-1371.

[163] سيد محمد جاد الرب، **مرجع سبق ذكره**، ص63.

[164] Chaudhary S., "**Job enrichment: A tool for employee motivation**", International Journal of Applied Research, Vol.2, No.5, 2016, p 1024.

[165] فوزية شميلان العنزي، **مرجع سبق ذكره**، ص-ص 639-644.

– تتفق نظرية ماسلو للحاجات مع الهدف الرئيسي للإثراء الوظيفي، والذي يرى أن إشباع حاجات العامل أهم وسيلة لتحسين أدائه، وخاصةً الحاجات العليا كالتقدير، وتحقيق الذات، من خلال تعزيز الهوية والاستقلالية. وبذلك تكون عملية إشباع حاجات العاملين هي حلقة الوصل بين هذه النظرية والإثراء الوظيفي، الذي يسعى لتصميم الوظائف بطريقة تشبع حاجات شاغليها؛

– كما أن نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكليلاند، تستند إلى أن نجاح الإثراء الوظيفي يكون عالياً في الحالات التي ترتفع فيها حاجة الأفراد للإنجاز، أو السلطة، أو الانتماء، وذلك لأن إثراء الوظيفة يشبع تلك الحاجات لديهم، مع التأكيد هنا على ضرورة التركيز على الاختلافات بين الأفراد، لتغطية معظم احتياجاتهم؛

– تركز نظرية التوقع لفروم على مفهوم شمولي للدافعية، يتفق مع ما يسعى الإثراء الوظيفي لتحقيقه من خلال خصائص الوظيفة، من خلال الأدوار والمهام التي تسند إلى العاملين لإشباع حاجاتهم[166]؛ كما أن نمط الدافعية يتأثر بمدى توقعات الفرد لنموه وتقدمه الوظيفي مستقبلاً، وما يوفره منصبه الحالي من مثيرات الدافعية مثل فرص ترقية وفرص تدريب حالياً ومستقبلاً، وأيضا مدى اشباع منصب العامل لحاجاته إلى الحصول على قدر من السلطة الوظيفية، واستعداداته لتحمل المسئوليات المترتبة على ذلك، وانعكاس ذلك كله على توقعات العامل من تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف التنظيم[167].

– كما حظيت نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات، إذ أن جوهر هذه النظرية يكمن في أن العمل ذاته يمكن أن يشكل حافزاً يؤثر على الدافعية والرضا الوظيفي للعامل، ويدفعه لبذل المزيد من الجهد والعطاء، وبذلك يمكن زيادة كفاءة العامل وانتاجيته، من خلال إضافة خصائص جديدة للوظيفة، تمنح الموظف مزيداً من الاستقلالية، وتمكنه من استخدام مختلف المهارات، وتمنحه الإحساس بأهمية عمله، وتحدد مهامه، وفي النهاية تزوده بتغذية راجعة عن نتائج هذا العملّ.

---

[166] سهيلة عباس، علي الزاملي، **مرجع سبق ذكره**، ص 58.

[167] صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، "**السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية**"، الفصل الخامس عشر، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر 1994، ص 16.

المطلب الثالث: العلاقة بين الدافعية للعمل وتمكين العاملين

يؤثر ويتأثر تمكين العاملين بعدة متغيرات سلوكية لدى العاملين منها الدافعية للعمل، حيث يعد تمكين العاملين من أهم الطرق التي تعمل على تحفيزهم، والعامل المحفز هو الذي يشعر الدافعية نحو عمله، كما يهتم التمكين أيضاً بإشباع الحاجات، خاصةً حاجات تحقيق الذات لدى العاملين. كما ترتبط الدافعية بالسلوك، ويمكن تفسير الكثير من السلوك الإنساني في ضوء دافعيته[168].

كما ذكر Stirr أن لتمكين العاملين سبعة أساسيات ومبادئ، من بينها الدافعية للعمل، من خلال تخطيط الإدارة لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة عبر برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.[169]

وفي المقابل فإن متابعة وتقصي دوافع وحاجات العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدًا، تتعلق في مشاركة العاملين وتفويض الصلاحيات وإثراء العمل، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة تمكين العاملين، ومن أهم المفاهيم التي ساهمت في تسريع الخطوات نحو تمكين العاملين نموذج الخصائص المحورية لكل من Hackman & Oldham[170].

ولتعظيم الاستفادة من العاملين واستغلال دافعيتهم الإيجابية نحو العمل والمنظمة، لابد من الربط المباشر بين الدوافع والنتائج المتوقعة، وعدم الخلط بين دوافع ومعنويات العاملين، فقد يكون الموظفين سعيدين في عملهم، لكن ليس هناك ما يدفعهم إلى تحقيق النتائج المرجوة، وهذا راجع لضعف تسيير الموارد البشرية من قبل الإدارة، مما يؤدي حتماً إلى عدم موضوعية وفعالية الدافعية في تأثيرها النفسي والمادي على العاملين. ومن أجل تعزيز إدراك التمكين لدى العاملين لابد من توجيه دافعيهم، من خلال توجيه طاقاتهم وإمكاناتهم واستغلالها داخل مجال

---

[168] أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعودي، "**درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم**"، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد 25، العدد 7، الأردن، ديسمبر 2010، ص 102.

[169] محمد بن سعيد العمري، **مرجع سبق ذكره**، ص 4.

[170] محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

عملهم، للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وهذه الأهداف هي من تدفع العاملين للتعبير عن ذاتهم وإثبات شخصيتهم، وأن يقوموا بأعمال إيجابية ذات قيمة نافعة للآخرين من خلال القيام بعملهم.[171]

بالرغم مما سبق قد لا تكون العلاقة بين الدافعية للعمل وتمكين العاملين أحادية الاتجاه، حيث ينظر البعض إلى تمكين العاملين من وجهة نظر إدارية، وعلاقته وتأثيره على دافعية الأفراد نحو العمل، فالدوافع لا تعطى للأفراد، فهي موجودة بداخلهم، لكن الإدارة تستطيع توفير المناخ الملائم لكل فرد لكي يعطي أحسن ما عنده، وإثارة هذه الدوافع الكامنة وتوجيهها نحو الإبداع. وقد أوضح هواري أن كثير من الموظفين يستخدمون أقل من طاقاتهم الكامنة في المنظمات، وأن ضياع هذه الطاقات ناتج عن عدة أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا، وأن معظم هذا الضياع سببه موجود في دوافع الأفراد للعمل، وبالتالي في إسهاماهم وإنجازاتهم. بينما يرى بعض الباحثين أن السبب يعود إلى العامل من نتيجة السلوك السلبي الذي نشأ وتعود عليه، وأن دور الإدارة يكمن في إحلال عادات إيجابية، وتكريس قيم جديدة لدى الأفراد انطلاقا من حاجاتهم ورغباتهم في الإحساس بالتمكين الذي يعتبر جوهر احترام الفرد لذاته، حيث يُقْبِلُ العاملون على كل فرصة تعزز من شعورهم بالتمكين[172].

وفي الأخير فإن العلاقة بين هذه المفاهيم يوضح للإدارة كيفية التعامل مع عمالها، من خلال الاطلاع على الطرق الحديثة في تسيير الموارد البشرية من جهة، وكذا فهم الجوانب المختلفة التي تفسر السلوك البشري من جهة أخرى.

---

[171] مجاهد رشيد، "**أثر دوافع العمل و التحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء في المنظمة**"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، العدد 22، الجزائر، 2014، ص ص 101-107.

[172] بثينة زياد حمد العبديين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص ص 17-40-42.

خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق أن كل من الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل يكتسيان أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، حيث أن وجود مناخ ملائم داخل المنظمة يسوده الإثراء والتحفيز، يشجع العاملين على التعلم والتطور، وهذا ما يشكل المرتكزات الجوهرية والمتطلبات الأساسية من أجل تمكين العاملين، وشعورهم بملكيتهم للمهام بدلاً من الإحساس بأنها مفروضة عليهم.

ومن جهته أيضا فإن تمكين العاملين يساعد في تحسين قدرات العاملين على التفكير الخلاق والمبدع، ويساهم في تطوير أداء العاملين والمنظمة على حد سواء، كما يؤدي إلى زيادة الثقة المتبادلة في المنظمة، والتي تضفي بدورها نوعاً من الرضا الداخلي لدى العاملين، الذي لا يتحقق من الأعمال التي يخضع فيها الفرد لمراقبة صارمة من قبل المدير وقوانين لا تسمح للعامل أن يفكر ويعمل بطريقته الخاصة.

الفصـــــل الثالث:

دراسة الميدانية

بالصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية

للعمال الأجراء CNAS

بمدينة بالأغواط

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط

تمهيد

قصد التمكن من إثراء دراستنا وإعطاء صورة واضحة عن الموضوع، وقصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذا البحث قمنا بدعم الموضوع بدراسة ميدانية من أجل إسقاط الجانب النظري للموضوع على الواقع، وبعدما تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وكذا الفصل الأول المتعلق بالاطار النظري للإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، والفصل الثاني المتعلق بالاطار النظري لتمكين العملين، يأتي هذا الفصل من أجل عرض الجوانب التطبيقية لمحاور الدراسة، ومن أجل ذلك قمنا باختيار الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط من أجل إجراء الدراسة الميدانية، وعرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

مر الضمان الاجتماعي بالجزائر منذ استرجاع البلاد لسيادتها إلى غاية الإصلاحات التي عرفها القطاع وحتى اليوم بعدة مراحل. إذ يعد الضمان الاجتماعي من أهم الآليات الاجتماعية الحديثة التي تهدف إلى معالجة الآثار الناجمة عن مختلف المخاطر التي يتعرض لها العامل خلال حياته المهنية وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة انقطاعه عن العمل بسبب المرض أو العجز ...الخ، وقد يكون هذا البديل على شكل تعويض أو معاش، بما يضمن للعامل ولذوي حقوقه حياة كريمة ومستقرة حتى بعد وفاته عن طريق منحة التقاعد بالأيلولة أو المنح والريوع الأخرى التي تؤول إلى ذوي الحقوق بمفهوم الضمان الاجتماعي، حيث تولي الجزائر عناية فائقة لسلامة الدخل والعامل ووقايته من المخاطر المهنية، عبر تطويرها لنظام وطني للضمان الاجتماعي وفق متطلبات العصر.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

أولاً: وضعية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS غداة الاستقلال

شُكِل في بعده العصري سنة 1949، وامتد هذا النظام إلى غاية 1962. أين قامت القوة الاستعمارية بتنفيذ نظام الضمان الاجتماعي الذي تم وضعه على مستوى اقليمها الوطني غداة الحرب العالمية، وقد اتسم بتنوع الأنظمة التي استندت على أسس مهنية، مُكيفة وفق حاجيات المستعمر، من خلال تباين الامتيازات والحقوق والتمييز العنصري وإقصاء الغالبية الساحقة من الشعب الجزائري، مقابل خدمة المستعمر والساكنين من الأصول الأوروبية.

وعرفت منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر تطورا مكثفا ومتواصلا منذ نيل البلاد لاستقلالها سنة 1962، مسجلة بذلك تحسنا كبيرا، نذكر وعلى سبيل المثال، التوجه نحو تعميم الحماية الاجتماعية عبر توسيع نطاقها

لتشمل فئات واسعة من المواطنين، توحيد الأنظمة، المساواة في الحصول على الامتيازات وتسهيل إجراءات الحصول على الحق.

ثانياً: تطور المنظومة من 1962 إلى 1983

ظهرت فكرة إعادة هيكلة المنظومة ابتداء من سنة 1963، مما قاد إلى تبني سلسلة من الإجراءات، التي أسست بدورها لإصلاحات سنة 1983. ويتعلق الأمر بضم الصناديق القديمة للنظام العام ودمجها في ثلاثة صناديق كبرى جهوية: وهي صندوق الضمان الاجتماعي بناحية قسنطينة خلال جانفي 1963، وكل من صندوق الضمان الاجتماعي بوهران، وصندوق الضمان الاجتماعي لناحية الجزائر خلال شهر ماي 1963، وتم استكمال هذا الإجراء عن طريق إعادة تنظيم الصندوق المنسق، وفي سنة 1964 أنشئ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الذي استخلف الصندوق القديم المنسق، وكانت هذه الهيئة تتكفل على وجه الخصوص بتعويض الأداءات والقيام ببعض النشاطات لحساب صناديق الضمان الاجتماعي وترقية النشاط الاجتماعي والصحي. وفي سنة 1970، تم إصدار المرسوم المؤرخ في 1970/08/01 والذي جاءت أحكامه لتنسق سير النظام العام والذي نص ولأول مرة على المنع المطلق الاستيلاء على موارد الضمان الاجتماعي وعدم إمكانية حجزها.

وخلال شهر جويلية سنة 1972، تم تنصيب مجالس لتسيير الصناديق الثلاثة. وخلال شهر جانفي 1974، صدر الأمر الذي ينص على توحيد الوصاية على جميع أنظمة الضمان الاجتماعي. ثم في سنة 1977، أطلقت عملية اللامركزية تمثلت في إنشاء هيئة للضمان الاجتماعي على مستوى كل ولاية، هدفها تقريب المؤسسة من الخاضعين، ووضع شروط توحيد الضمان الاجتماعي التي تم تجسيدها في مجال الأنظمة الخاصة التي تقع تحت وصاية وزارة الصحة.

بعدها تم إعداد محتوى مشروع الإصلاح العام للضمان الاجتماعي، الذي بادرت به وصاية هيئات الضمان الاجتماعي مع جميع الممثلين النقابيين وإدارات قطاعات النشاط، وارتكز على توحيد الهياكل والامتيازات وتوسيع فئات المستفيدين.

وجعلت قوانين سنة 1983 من الضمان الاجتماعي عاملا للتطور الاجتماعي وأداة مميزة لسياسة التضامن الوطني. وتم تجسيد منظومة ضمان اجتماعي قوية لفائدة أكبر عدد ممكن من المؤمن لهم اجتماعيا، عبر سلسلة هامة من النصوص القانونية الصادرة خلال شهر جويلية سنة 1983، ويتعلق الأمر بالقانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

ثالثاً: انجازات الفترة الممتدة من 1983 إلى 1999

- توحيد أنظمة تقوم على مبادئ التضامن والتوزيع؛

- الانتساب الإجباري لكل العمال الأجراء، غير الأجراء، والشبيهين بالأجراء، وفئات أخرى تدعى فئات خاصة؛

- توحيد القواعد المتعلقة بحقوق وواجبات المستفيدين؛

- توحيد عملية التمويل.

ويشمل النظام كل فروع الضمان الاجتماعي المنصوص عليها ضمن الاتفاقيات الدولية، منها التأمين على: المرض، الأمومة، العجز، الوفاة، حوادث العمل والأمراض المهنية، التقاعد (الشيخوخة)، البطالة، والأداءات العائلية.

رابعاً: الإصلاحات الكبرى لمنظومة الضمان الاجتماعي ابتداء من سنة 2000

خلال سنوات الـ 2000، أطلق قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر برنامجا إصلاحيا طموحا، دارت أهم محاوره حول:

1. تحسين نوعية الأداءات: تطوير الهياكل الجوارية ونظام الدفع من قبل الغير (الأدوية وجهاز التعاقد مع الطبيب المعالج)، والنشاطات الصحية (المراكز الجهوية للتصوير الطبي والعيادات المتخصصة، تحسين القدرة الشرائية للمتقاعدين.

2. العصرنة: ولاسيما عصرنة تحديث البنية الهيكلية، وتعميم العمل بالإعلام الآلي، وتأهيل الموارد البشرية وعلى وجه الخصوص، إدراج البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا "الشفاء".

3. الحفاظ على التوازنات المالية لهيئات الضمان الاجتماعي: ولاسيما إصلاح آليات تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي، والإصلاح الهيكلي لتمويله، فضل عن سياسة تعويض الأدوية، التي تهدف إلى ترشيد نفقات التأمين عن المرض عبر ترقية الدواء الجنيس وتشجيع تصنيع المنتجات الصيدلانية محليا.

هذه لمحة عن مسيرة الإصلاحات الشاملة للمنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي والتحديات التي رفعت في مجال ديمومتها ودعمها وتعزيز دورها وإدارتها، منذ استقلال البلاد والى غاية اليوم، خدمة للمواطن الجزائري الذي وجد فيها استجابة لتطلعاته المشروعة، في انتظار المزيد من الإصلاحات التي لن تتوقف في سبيل تقديم أرقى الخدمات إلى المواطن والوطن.[173]

المطلب الثاني: المهام الموكلة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 08-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية والتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، بحيث تقوم بتحصيل وجمع الاشتراكات على المؤمَّنين والتعويض لهم أثناء دفع المصاريف في حياتهم أثناء المرض أو وقوع حوادث، ويشمل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في تسييره

[173] الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS: **www.cnas.dz** بتاريخ 04-04-2015.

على ما يلي: مصالح مركزية، وكالة ولائية، مراكز الدفع، ملحقات للمؤسسات الإدارية، مراسلين للمؤسسات الإدارية.

وحسب المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في جانفي 1992 المتضمن للوضع القانوني، الإداري والمالي للصندوق، وذلك من خلال المادة 08:

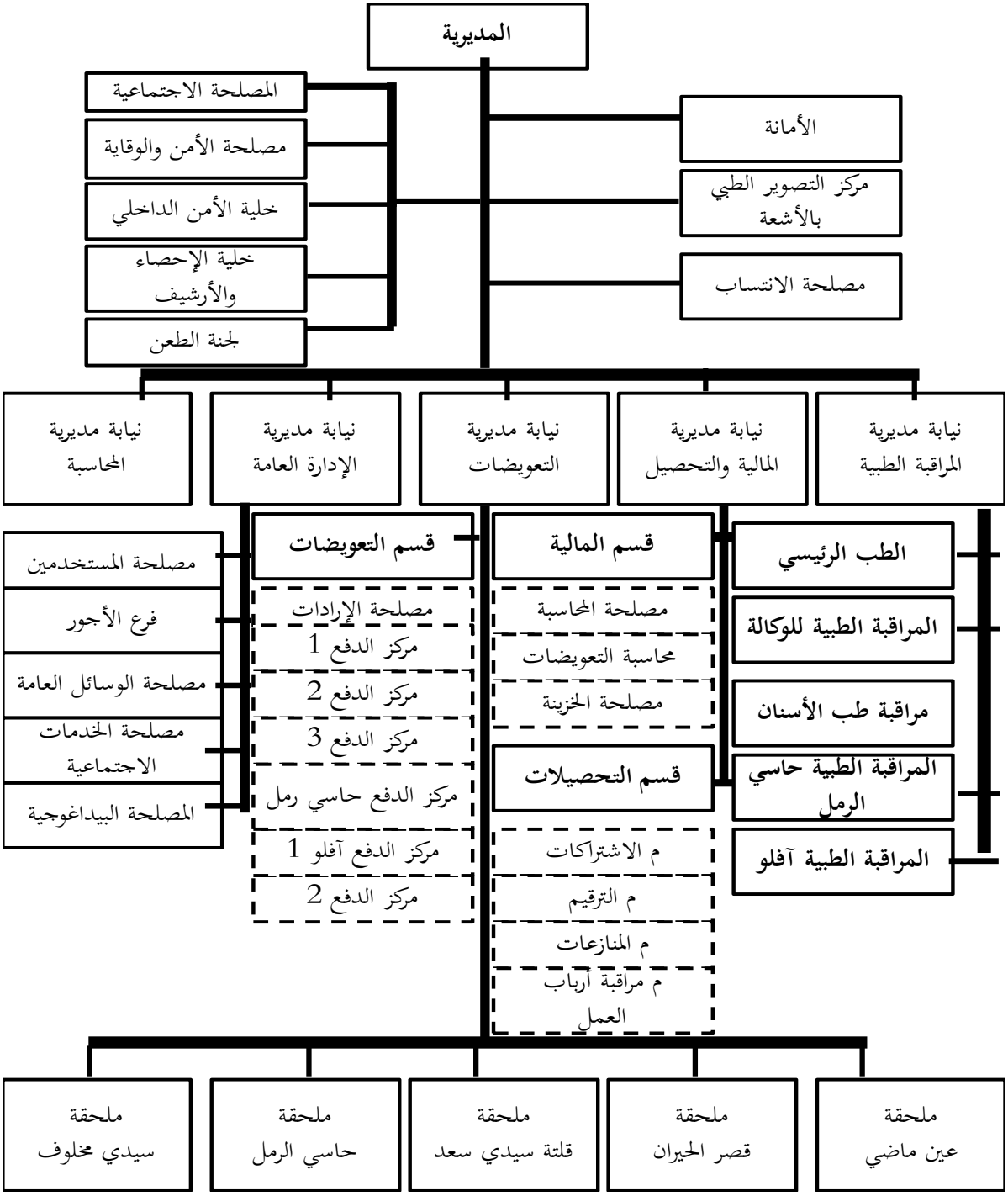
- تسيير الأداءات العينية وتنفيذ التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير الأداءات العائلية بصفة مؤقتة؛
- ضمان التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المتخصصة لتسوية الأداءات؛
- تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية؛
- القيام بأعمال في شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي؛
- القيام بأعمال تخص الوقاية والتربية والإعلام الصحي بعد اقتراح من مجلس الإدارة؛
- تسيير صندوق المساعدة والإعانة؛
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمَّنين اجتماعياً والمستخدَمين؛
- القيام بإعلام المستفيدين المستخدَمين.[174]

المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بالأغواط

تتميز الخريطة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة بعدم الاستقرار، وذلك من خلال إضافة، حذف، أو دمج بعض المصالح، حيث سنوضح في الشكل التالي آخر ما استقرت عليه هذه الخريطة:

[174] وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 30-03-2020.

الشكل رقم (06): الخريطة التنظيمية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS لوكالة الأغواط.



المصدر: مصلحة المستخدمين للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن الإطار المنهجي للدراسة ثلاث خطوات رئيسية، تتمثل في تخطيط الدراسة، ومن ثم تصميم وتنفيذ الدراسة، وأخيرا اختبار ثبات الدراسة.

المطلب الأول: تخطيط الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

انطلاقا من الإشكاليات الرئيسية والفرعية التي انطلقنا منها في الدراسة، يمكن التذكير بها مرة أخرى بما يتلائم مع إسقاطها ميدانيا على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط.

1. الإشكالية الرئيسية الأولى: هل يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

وينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، وهي:

1.1 هل يوجد أثر دال إحصائياً لبعد هوية المهام على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

2.1 هل يوجد أثر دال إحصائياً لبعد تنوع المهارات على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

3.1 هل يوجد أثر دال إحصائياً لبعد أهمية المهام على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

4.1 هل يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الاستقلالية على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

5.1 هل يوجد أثر دال إحصائياً لبعد التغذية الراجعة على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

2. الإشكالية الرئيسية الثانية: هل يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

وينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، وهي:

1.2 هل يوجد أثر دال إحصائياً لبعد هوية المهام على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

2.2 هل يوجد أثر دال إحصائياً لبعد تنوع المهارات على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

3.2 هل يوجد أثر دال إحصائياً لبعد أهمية المهام على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

4.2 هل يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الاستقلالية على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

5.2 هل يوجد أثر دال إحصائياً لبعد التغذية الراجعة على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

3. **الإشكالية الرئيسية الثالثة:** هل يوجد أثر دال إحصائياً للدافعية للعمل على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

4. **الإشكالية الرئيسية الرابعة:** هل يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

5. الإشكالية الرئيسية الخامسة: هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟ وينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية، وهي:

1.5 هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير الجنس باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

2.5 هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير العمر باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

3.5 هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير سنوات الأقدمية باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

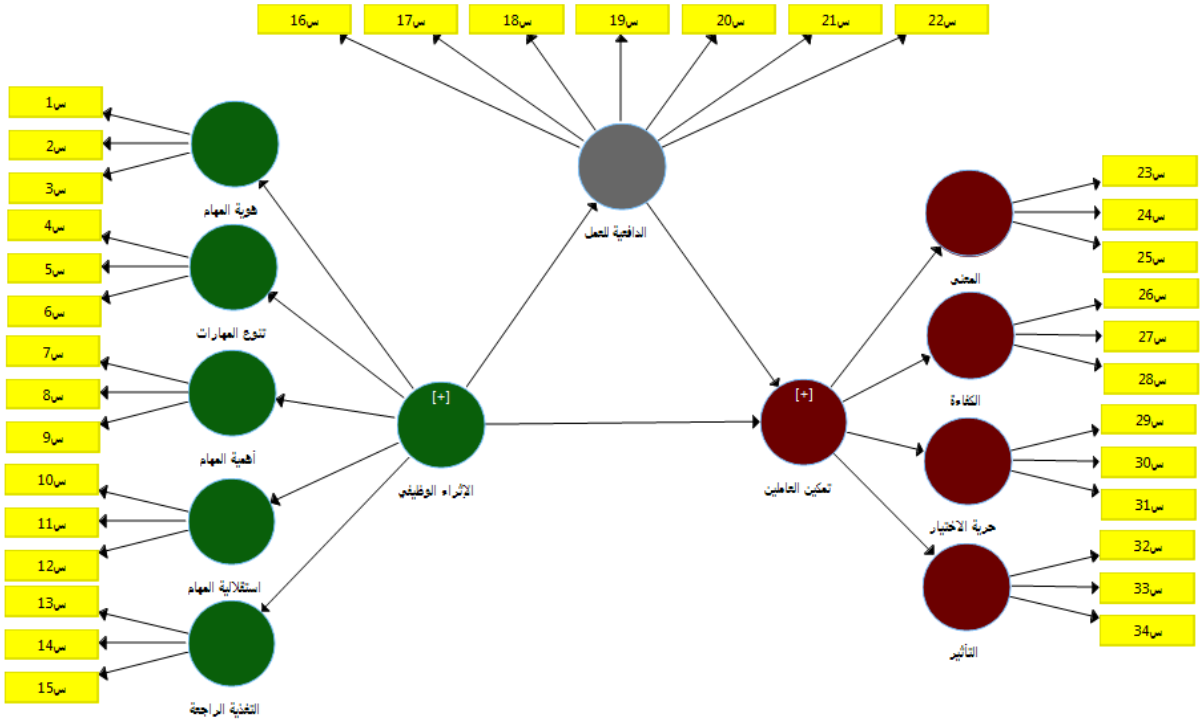
4.5 هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير المؤهل العلمي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

5.5 هل توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير المستوى المهني باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

ثانياً: نموذج الدراسة

قمنا ببناء النموذج بناءًا على موضوع الدراسة المتمثل في تأثيرات الإثراء الوظيفي بأبعاده المختلفة على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، لكن مع اعتبار الدافعية للعمل كمتغير وسيط في دراسة وتحليل العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين. وهذا بطبيعة الحال انطلاقا من الدراسات السابقة، وبما يتوافق مع فرضيات دراستنا. وذلك بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام ببرنامج (Smartplsنسخة 3.0)، وذلك وفق الشكل الموالي.

الشكل رقم (07): النموذج البنائي العام للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (Smartpls نسخة 3)

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن النموذج البنائي للدراسة يرتكز على ثلاث متغيرات كامنة مدروسة وهي كل من (الإثراء الوظيفي، الدافعية للعمل، تمكين العاملين)، وأولها المتغير المستقل وهو الإثراء الوظيفي من خلال أبعاده الخمسة المتمثلة في: (هوية المهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، استقلالية المهام، التغذية الراجعة) والمتغير التابع الممثل في تمكين العاملين بأبعاده الأربعة: (المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار، التأثير) ، وبوجود المتغير الوسيط متمثل في الدافعية للعمل باعتبارها متغيرا وسيطا بين الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من فرضيات فرعية:

1.1 يوجد أثر دال إحصائياً لبعد هوية المهام على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

2.1 يوجد أثر دال إحصائياً لبعد تنوع المهارات على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

3.1 يوجد أثر دال إحصائياً لبعد أهمية المهام على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

4.1 وجد أثر دال إحصائياً لبعد الاستقلالية على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

5.1 يوجد أثر دال إحصائياً لبعد التغذية الراجعة على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من فرضيات فرعية:

1.2 يوجد أثر دال إحصائياً لبعد هوية المهام على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

2.2 يوجد أثر دال إحصائياً لبعد تنوع المهارات على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

3.2 يوجد أثر دال إحصائياً لبعد أهمية المهام على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

4.2 يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الاستقلالية على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

5.2 يوجد أثر دال إحصائياً لبعد التغذية الراجعة على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر دال إحصائياً للدافعية للعمل على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من فرضيات فرعية:

1.5 توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير الجنس باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

2.5 توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير العمر باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

3.5 توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير سنوات الأقدمية باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

4.5 توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير المؤهل العلمي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

5.5 توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير المستوى المهني باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

رابعاً: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لدراسة الإثراء الوظيفي وتأثيره على تمكين العاملين من خلال المتغير الوسيط الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يعتمد الأول على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعداه إلى المنهج التحليلي من الربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات.

كما انه تمت الاستعانة بالنمذجة بالمعدلات البنائية (Structural Equation Modelling) في الدراسة الميدانية بطريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS)، وهذا باستخدام برنامج (Smartpls النسخة 3) كما تمت الاستعانة ببرنامج (spss النسخة 22) لتفريغ بيانات الاستبانة الخاصة بالعينة المدروسة وبرنامج (Excel 2010) من أجل إدخال البيانات ورسم الأشكال البيانية وتحديد مجال مسار نموذج الدراسة بين المتغيرين بوجود المتغير الوسيط. وهذا بهدف التعرف على الأثر بين المتغيرات إحصائيا والإجابة عن الإشكاليات واختبار صحة الفرضيات إحصائيا من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة.

خامساً: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على **الإثراء الوظيفي وتأثيراته على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط.**

2. الحدود البشرية: عينة من العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط.

3. الحدود المكانية: وهي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط.

4. الحدود الزمنية: من جانفي 2019 إلى فيفري 2021.

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط، والبالغ عددهم 297 عامل، موزعين بمدينة الأغواط حسب المراكز كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (02): عدد عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حسب المراكز (حجم مجتمع الدراسة).

المركز	عدد العمال	النسبة
المركز 1: المعمورة	257	%86.5
المركز 2: الصادقية	24	%8.1
المركز 3: الواحات الشمالية	16	%5.4
المجموع	297	%100

المصدر: مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط بتاريخ 26-11-2020

ثانياً: عينة الدراسة

يتوقف حجم العينة المناسبة للبحث على عدة عوامل في البحث مثل نوع المجتمع الأصلي، ونوع البحث، وفروض البحث، وتكاليف البحث، وأهمية النتائج، وطرق جمع البيانات والدقة المطلوبة في البحث. وعلى كل الأحوال فإن اختيار العينة المناسبة للبحث يحتاج إلى بعض الخبرة لحصر هذه العوامل كلها، لذلك تمت الاستعانة بواحد من أشهر المواقع لحساب حجم العينة من مجتمع الدراسة وهو Survey Monkey، وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{sample size} = \frac{z^2\ p\,(1-p)}{1 + \left(z^2\ p\,\frac{(1-p)}{e^2\ N}\right)}$$

حيث تمثل: N حجم المجتمع (297)، e احتمال الخطأ (5%)، z (Z-Score هو عدد الانحرافات المعيارية التي تكون نسبة معينة بعيدة عن المتوسط، وهي تقابل مستوى الثقة p، وتساوي 1.96 مقابل 95%).[175]

وتوصلنا إلى أن حجم العينة يجب أن لا يقل عن 168. لذا تم توزيع (188) استمارة لضمان الحصول على العينة المطلوبة، وتم استرجاع (183) استمارة، وبعد الفرز والمعالجة تم قبول (179) استمارة صالحة للدراسة، إذ بلغ حجم العينة (179) مفردة والتي تقدر بنسبة (60%) من العدد الإجمالي (297)، وفق الجدول التالي:

[175] www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/. 20-02-2021.

الجدول رقم (03): عدد عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حسب المراكز (حجم عينة الدراسة).

المركز	عدد العمال	النسبة
المركز 1: المعمورة	148	%82.7
المركز 2: الصادقية	20	%11.2
المركز 3: الواحات الشمالية	11	%6.1
المجموع	179	%100

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من معطيات مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط.

ثالثاً: أداة الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، ومن ثم القيام بالتحليل والتعليق وفق التقنيات الإحصائية المتبناة والمتمثلة في برنامج الإحصائي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS النسخة 22)، وتم التحليل باستخدام نفس البرنامج وكذا برنامج النمذجة بالمعادلات البنائية (Smartpls النسخة 3) .

الاستبيان: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة، تبحث عن الإجابة عنها، حيث تكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى المهني).

القسم الثاني: يتكون من 34 عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: ويحتوي هذا المحور على متغير الإثراء الوظيفي، وتكون من 15 عبارة مقسمة إلى خمسة محاور:

- محور هوية المهام يشمل العبارات [1-3]؛
- محور تنوع المهارات يشمل العبارات [4-6]؛
- محور أهمية المهام يشمل العبارات [7-9]؛
- محور استقلالية المهام يشمل العبارات [10-12]؛
- محور التغذية الراجعة يشمل العبارات [13-15].

المحور الثاني: ويحتوي هذا المحور على متغير الدافعية للعمل، بحيث تكون من 7 عبارات [16-22].

المحور الثالث: ويحتوي هذا المحور على متغير التمكين، بحيث تكون من 12 عبارة مقسمة إلى أربعة محاور:

- محور المعنى يشمل العبارات [23-25]؛
- محور الكفاءة يشمل العبارات [26-28]؛
- محور الاستقلالية يشمل العبارات [29-31]؛
- محور التأثير يشمل العبارات [32-34].

وقد اعتمدنا فيما يخص متغير الإثراء الوظيفي فقد تم الاعتماد على الأبعاد التي بناها كل من أولدمان وهاكمان 1975، إضافة إلى العديد من الدراسات مثل دراسة Jason A. Colquitt الذي تبنى بدوره نفس الأبعاد التي يقوم عليها مقياس أولدمان وهاكمان. وبالنسبة لمتغير الدافعية للعمل فقد أُعتمد في صياغة فقراته على العديد من الدراسات منها دراسة عدلي ضاهر ودراسة العقوبي وغيرهم. أما فيما يخص متغير التمكين فقد تم الإعتماد على الأبعاد التي بناها كل من مقياس Thomas & Velthouse لسنة 1990 ومقياس Spreitzer لسنة 1995، إضافة إلى العديد من الدراسات التي تبنت نفس الأبعاد لكن اختلفت في ترجمة فقراتها على غرار دراسة اليعقوب تمارا ودراسة أبو بكر بوسالم. وتم إجراء بعض التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع مجتمع الدراسة.

وتم استخدام مقياس لكارت الخماسي لقياس الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس لكارت.

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

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من معطيات مقياس لكارت.

رابعاً: الأدوات الإحصائية

تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

1. أجل عرض خصائص العينة (التكرارات والدوائر النسبية) تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS النسخة 22) لتفريغ بيانات الاستبانة الخاصة بالعينة المدروسة وبرنامج (Excel 2010)؛

2. النمذجة بالمعادلات البنائية (SME): تعتبر منهجية إحصائية حديثة في العلوم الإدارية والاجتماعية، حيث تقدم مجموعة من الاجراءات مثل باقي الطرق والأساليب الاحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العاملي وتحليل التغاير ... إلخ، فهي تستخدم لاختبار نموذج نظري بتطبيق سلسلة من معادلات الانحدار، واستخدامها يوفر امكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية للظواهر الاجتماعية والاقتصادية، وغيرها من الظواهر التي تنطوي على متغيرات متعددة ومعقدة.[176] وتمثل الأسلوب الأكثر فعالية وصدقية من بين المنهجيات المعروفة في دراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتفسيرها تفسيراً شاملاً موضوعياً من دون تجزئة للعلاقات المترابطة.[177]

[176] محمد بداوي،"**النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، المجلد 3، العدد 5، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 22.

[177] **الكفاءات لعلاقات العاملي البناء نموذج والتربوية النفسية البحوث في صدق مقاييس) ومعالجةSME**(**البنائية "النمذجة** بوصلب، الحكيم عبد صحراوي، عبد الله 2، وادي سوف، الجزائر، أكتوبر 2016، ص 62. والتربوية، جامعة حمّة لخضر، المجلد 3، العدد النفسية العلوم **بالمؤسسة التعليمية**"، مجلة **الاداري التسيير**

المطلب الثالث: ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية (SME)

1. التعريف بالنمذجة بالمعادلات البنائية:

يوجد العديد من التعاريف للنمذجة بالمعادلات البنائية (structural équation modeling) أو ما يعرف باختصار (SEM)، يمكن الإشارة إلى بعضها، حيث عرفت بأنها: " امتداد للنموذج الخطي العام الذي يمكن الباحثين من اختبار مجموعة من المعادلات الانحدار بصورة متزامنة".[178] كما تعرف بأنها "مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات".[179]

وتتضمن النمذجة بالمعادلات البنائية (SME) مقاربتين هما: النمذجة ببنية التغاير (CB-SME) ونجد في هذا المجال البرامج الحاسوبية التالية: (MPLUS, LISREL, EQS, AMOS.). والمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SME) التي تركز على تحليل التباين (Analysis of Variance) وتعتمد على البرامج الحاسوبية التالية (PLS-Graph Visual PLS. SMART PLS. Warp PLS)، كما يمكن استغلال (PLS) في برنامج R.[180] فهما مقاربتان مختلفتان لكنهما طريقتان إحصائية مكملتان للنمذجة بالمعادلات البنائية، على العموم فإن نقطة ضعف مقاربة نمذجة بنية التغاير (CB-SME) تعتبر نقطة قوة لمقاربة مربعات الصغرى الجزئية (PLS-SME)، والعكس صحيح ولهذا على الباحثين استخدام التقنية التي تتناسب مع هدف بحثهم، وكذلك نوعية معلومات وبناء النموذج.

---

[178] ياسر الهنداوي المهدي، "**منهجية الإدارة بحوث في وتطبيقها البنائية بالمعادلات النمذجة**"، مجلة التربية **التربوية**، المجلد 15، العدد 40، القاهرة، والتنمية، جامعة عين شمس، مصر، أفريل 2007، ص 12.

[179] Robert C. MacCallum, James T. Austin**., "Applications of Structural Equation Modeling In Psychological Research**", Annual Review of Psychology, Vol.51, No.1, USA, Februry 2000, P.202;

[180] عواطف بوقرة، حليمة بوقرة، "**استراتيجيات التحليل الإحصائي في المعاصرة العلوم الاجتماعية:البنائية بالمعادلات النمذجة أنموذجا**"، ROUTE Educational & Social Science Journal، المجلد 6، العدد 4، أنطاكيا، تركيا، مارس 2019، ص306. ،

وسوف نعتمد في دراستنا هذه على المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المعادلات الهيكلية (Partial Least PLS- Square)، من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Smartpls3)، حيث يعتبر هذا الأخير أحد البرامج البارزة في مجال التحليل الاحصائي، ويمكن استخدامه في البحوث التجريبية لتحليل البيانات واختبار فرضيات العلاقات المتعددة" في نفس الوقت، حيث طور من طرف (Wende & Will) واكتسب شعبية منذ إطلاقه سنة 2005، ليس فقط لأنه متاح بحرية للأكاديميين والباحثين، ولكن أيضا لأنه يحتوي على واجهة سهلة الاستخدام بالإضافة الى ميزات التقارير المتقدمة[181].

2. مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية:

إن معالجة نموذج المعادلات الهيكلية يمر عبر مجموعة من المراحل والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ. بناء (تحديد) النموذج وذلك عن طريق ترجمة فرضيات الدراسة بواسطة تمثيل بياني للعلاقات الموجودة بين المتغيرات؛

ب. تقييم عملية تحديد النموذج وذلك عن طريق التأكد من صحة العلاقة، واذا لم يتم التأكد منها نعود إلى الخطوة الأولى والمتمثلة في إعادة بناء النموذج؛

ج. وضع واختيار سلم للقياس ومن ثم إعداد وجمع البيانات؛

د. تقدير معالم النموذج، ونجد فيها:

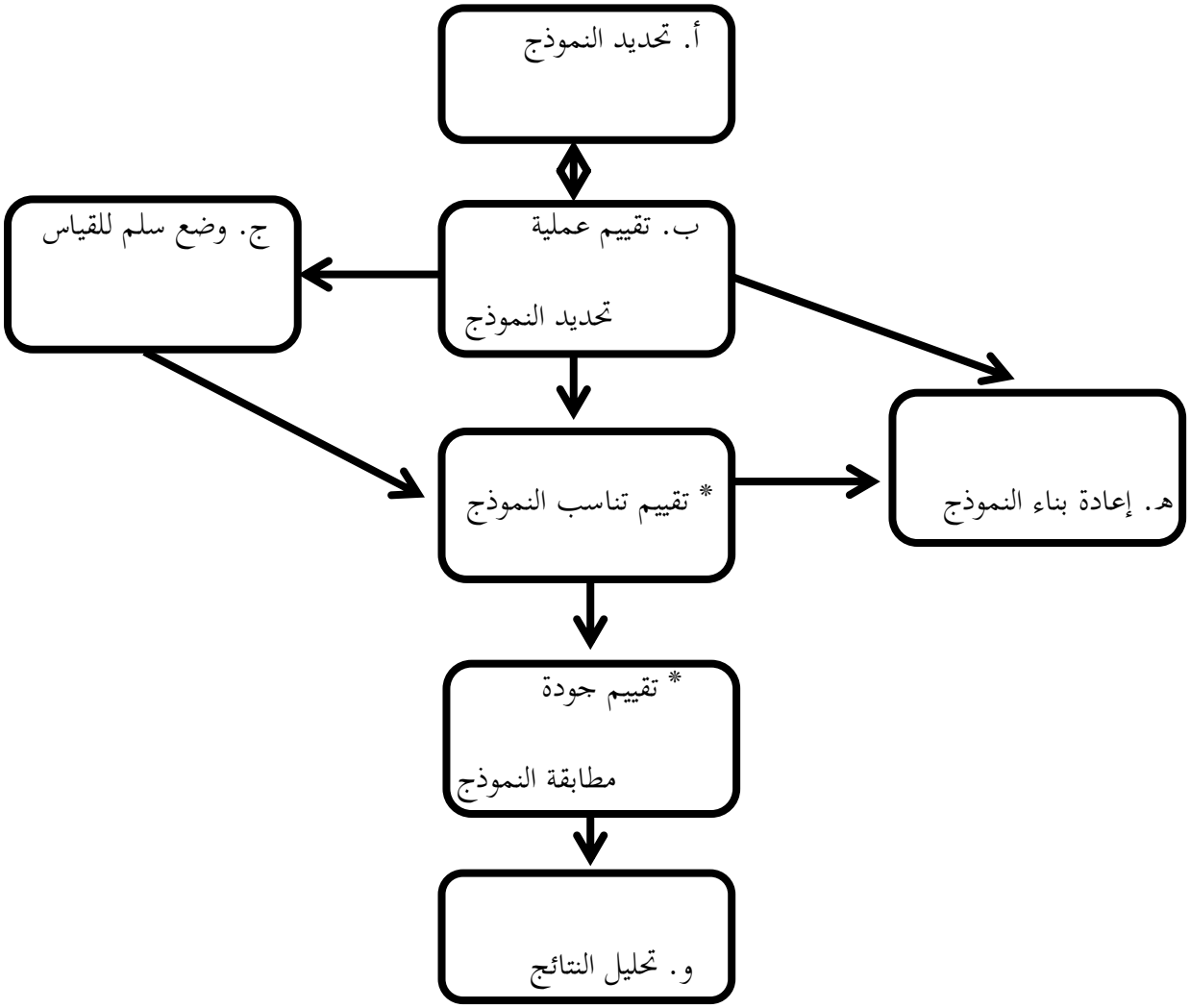
- تقييم تناسب النموذج، وإذا كان هناك اختلال بين النموذج المحصل عليه والنموذج النظري نعود إلى الخطوات 5؛
- تفسير تقديرات مطابقة النموذج باستخدام مجموعة من المؤشرات.

هـ. عادة تعديل النموذج؛

و. تحليل ومناقشة النتائج المحصل عليها.

[181] Ken Kwong-Kay Wong, "**Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using Smart PLS**", Marketing Bulletin, Ryerson University, **., "Applications of Structural Equation Modeling In Psychological Research**", Annual Review of Psychology, Vol.24, No.1, Canada, 2013, p1.

الشكل رقم (08): مراحل بناء نموذج المعادلات الهيكلية.



المصدر: عتيق خديجة، "**التسويق بالعلاقات في مؤسسة مصرفية لبناء ولاء العميل –دراسة لعينة من عملاء بنك الخليج الجزائر وكالة سعيدة–**"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، ص133.

3 دواعي استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية:

– يساعد على تفحص علاقات سببية متعددة من خلال معالجة التأثيرات الخطية الموجودة بين المتغيرات خصوصا بين المتغيرات الكامنة (Latentes) وكذا المتغيرات الظاهرة (Manifestes)؛*

– إن تقنيات الانحدار والتحليل العاملي وغيرها تتميز في العموم أنها لا تستطيع قياس علاقتها الخطية في أن واحد من بين مجموعة من التغيرات المستقلة والتابعة، بعكس أسلوب المعادلات البنائية الذي يمنح إمكانية تقييم نموذج الدراسة بشكل أكثر شمولية؛

– إن النمذجة بالمعادلات البنائية تختير العلاقة الخطية الافتراضية بين مجموعة من المتغيرات، وتقوم بتطبيق دراسات تأكيدية للأبحاث الافتراضية–الاستنتاجية، لذلك تشترط بأن تكون للعلاقات المختبرة" أصل"، أو بالأحرى قاعدة نظرية أو ملاحظات تجريبية قام بها باحثين حول موضوع البحث وتنتظر التأكد منها ودعمها، خلافا للدراسات الاستكشافية أين يتم البحث عن اكتشاف علاقات جديدة لم يتم تناولها من قبل في مجال الدراسة؛

– تمكننا طريقة المعادلات البنائية من القياس المتزامن للآثار، مع إمكانية تقييم الأثر في دراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، سواء كانت العلاقات السببية بين المتغيرات مباشرة أو غير مباشرة أو خطية أو حتى افتراضية، خصوصا بين المتغيرات الكامنة والتي يصعب قياسها، مما يستدعي الأمر إيجاد متغيرات ظاهرة يتم من خلالها قياسها، مع إمكانية الدراسة وفق علاقات ارتباطية تبادلية أو/ووفق علاقات أثر من السبب والنتيجة؛[182]

– تعتبر إحدى الأساليب الإحصائية التي مكنت من إعطاء بعد واسع في تفسير الظواهر والحالات المعقدة.[183]

* المتغيرات الكامنة هي متغيرات يتم ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر من خلال المتغيرات الظاهرة أو المقاسة بشكل مباشر.

[182] عبد الحميد نعيجات، "**جودة الخدمة وتأثيراتها على ولاء الزبائن دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بالجزائر**"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2018، ص206.

[183] محمد بداوي، مرجع سبق ذكره، ص22.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

بعدما تناولنا في المبحث السابق لماهية النمذجة بالمعادلات البنائية (SME)، في هذا المبحث سوف نقوم بعرض نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا تحليل نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات، ومن كل هذا يتم توضيح النموذج النهائي لدراسة، وذلك بالاعتماد على المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المعادلات الهيكلية (PLS)، من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Smartpls3) في دراسة تأثير الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بمدينة الأغواط. حيث يرتكز نموذج الدراسة على ثلاث متغيرات كامنة مدروسة وهي كل من (الإثراء الوظيفي، الدافعية للعمل، تمكين العاملين) بحيث تمثل متغيرات من الدرجة الثانية (Second Order)، بينما تمثل أبعاد هذه المتغيرات وهي (هوية المهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة، المعنى، الكفاءة، التأثير، الاستقلالية)، متغيرات كامنة من الدرجة الأولى (First Order)، بالإضافة إلى المتغيرات الظاهرة المتمثلة في (34) عبارة وكل متغير كامن موصول بمتغيرات ظاهرة، مع العلم أن معظم الدراسات السابقة فيما يخص بناء المتغيرات المعتمدة في الدراسة تأخذ الشكل الانعكاسي Réflectives وليس التكويني Formative. (الإنعكاسي: كل متغير مقاس مرتبط بمتغيره الكامن بواسطة الانحدار البسيط، والتكويني: وهو أقل استخداما من الأول حيث يفرض أن كل متغير كامن هو توليفة خطية مع متغيراته المقاسة المناظرة له.)

المطلب الأول: توزيع خصائص العينة

بعد عملية تفريغ الاستبيان، ومن أجل تحديد خصائص العينة قمنا بتمثيل القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والخصائص الوظيفية والتي تصف خصائص عينة الدراسة باستخدام برنامج (**SPSS 22**)، (مخرجات

برنامج **SPSS 22** موضحة في الملحق رقم (08))، حيث تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة في المتغيرات التالية: الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى المهني. كما تم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

من مجموع (180) استمارة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

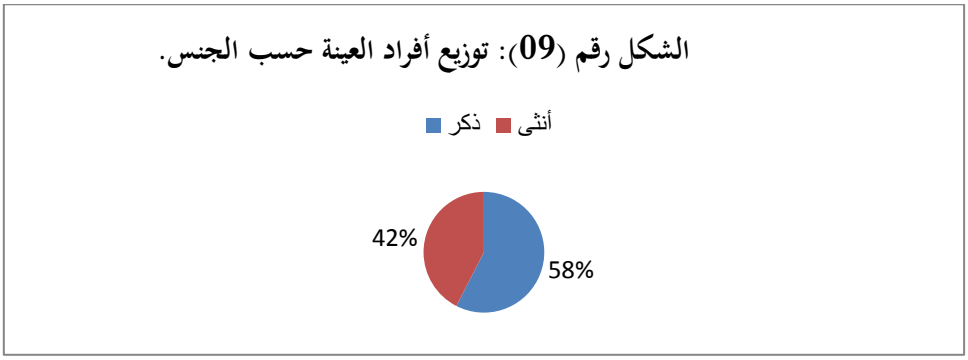
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	103	%57.5
أنثى	76	%42.5
المجموع	179	%100

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات (**SPSS 22**).

وحتى تكون نتائج الجدول أعلاه أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من مخرجات (Excel 2010) انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

من الجدول رقم (05) والشكل (09) أعلاه، نلاحظ بأن عدد الذكور في عينة الدراسة (103) مفردة من المجموع الإجمالي (179)، ما يمثل نسبة (57.5%)، في حين نجد عدد الإناث (76) مفردة أي بنسبة (42.5%). مما يدل على وجود توازن نسبي ما بين الجنسين في عينة الدراسة.

ثانياً: توزيع العينة حسب العمر

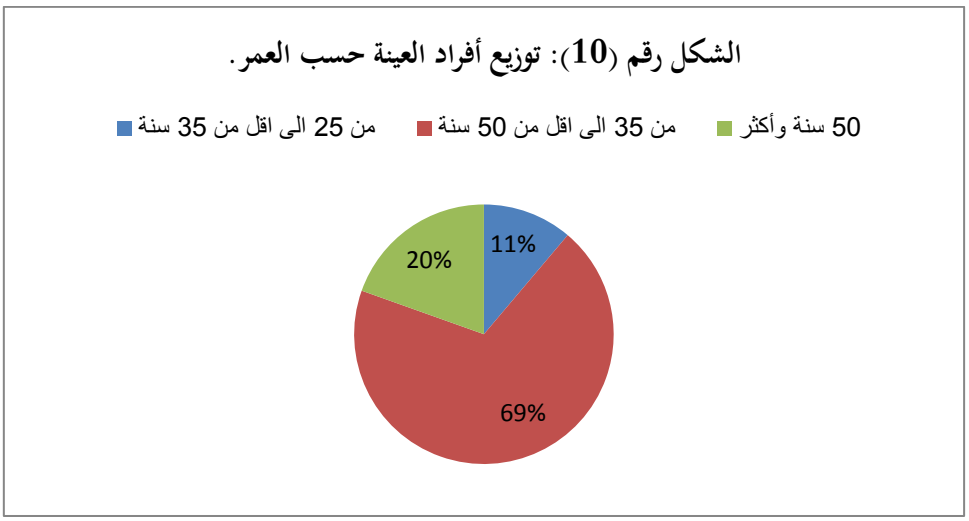
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
من 25 إلى أقل من 35 سنة	20	%11.2
من 35 إلى أقل من 50 سنة	124	%69.3
50 سنة وأكثر	35	%19.5
المجموع	179	%100

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (**SPSS 22**).

كما يمكننا توضيح توزيع العينة حسب العمر في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من مخرجات (Excel 2010) انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

من الجدول (06) والشكل (10)، نلاحظ بأن (69.3%) من الأفراد المستقصى منهم أعمارهم من 35 إلى أقل من 50 سنة، وهي الفئة أكثر تكرار. تليها نسبة (19.5%) كانت أعمارهم 52 سنة وأكثر، في حين نلاحظ أن نسبة (11.2%) كانت أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة وهي الفئة الأقل تكرار في العينة.

ثالثاً: توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية

يمكننا توضيح توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية في الجدول التالي:

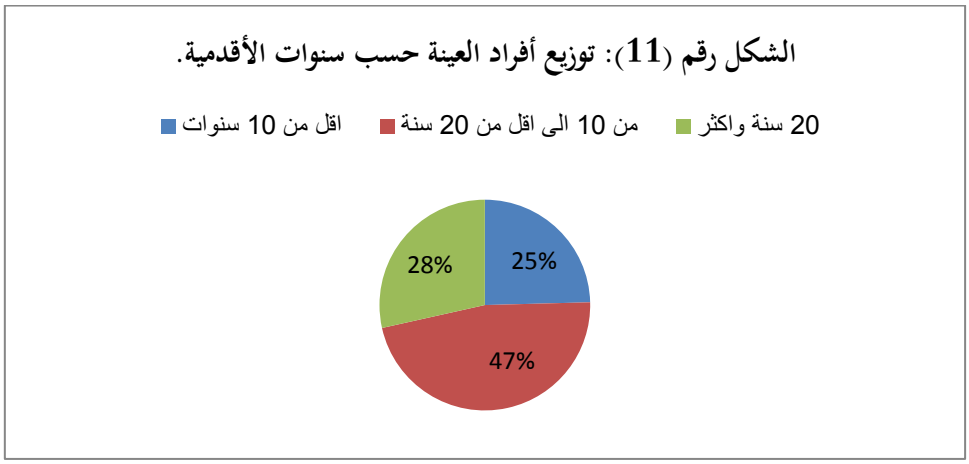
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية.

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	44	%24.6
من 10 إلى أقل من 20 سنة	84	%46.9
20 سنة وأكثر	51	%28.5
المجموع	179	%100

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات (**SPSS 22**).

كما يمكننا توضيح توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية.



المصدر: من مخرجات (Excel 2010) انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

من الجدول (07) والشكل (11)، نلاحظ أن الفئة الغالبة تتراوح أقدميتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة، وتشكل نسبة (46.9%) من مجموع أفراد العينة، أما فئة اقل من 10 سنوات فهي أقل تكرار ب (24.6%).

رابعاً: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

يمكننا توضيح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي في الجدول التالي:

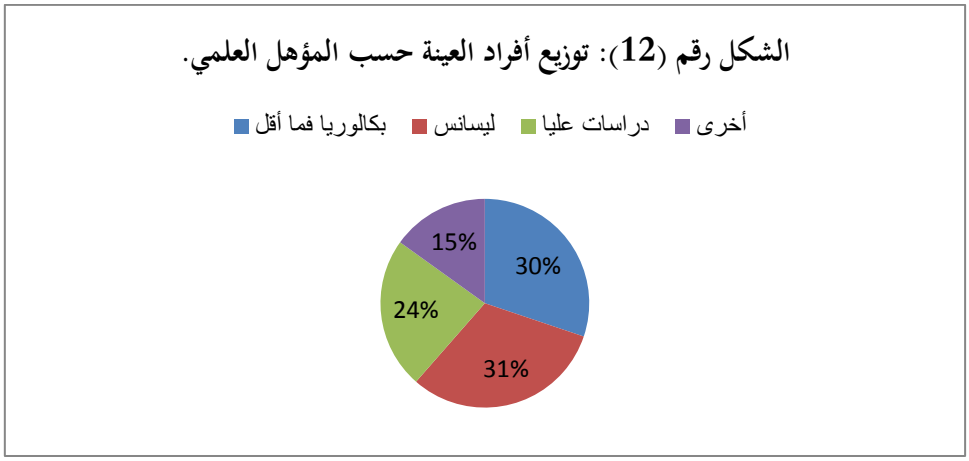
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الفئة	التكرار	النسبة
بكالوريا فما أقل	54	%30.2
ليسانس	56	%31.3
دراسات عليا	42	%23.4
أخرى	27	%15.1
المجموع	165	%100

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات (**SPSS 22**).

ويمكننا توضيح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من مخرجات (Excel 2010) انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

من الجدول (08) والشكل (12)، نلاحظ بأن المؤهل العلمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو فئة ليسانس بنسبة (31.3%)، بينما تمثل فئة أخرى من المؤهلات العلمية النسبة الأقل والمقدرة ب(15.1%).

خامساً: توزيع العينة حسب المستوى المهني

يمكننا توضيح توزيع العينة حسب المستوى المهني في الجدول التالي:

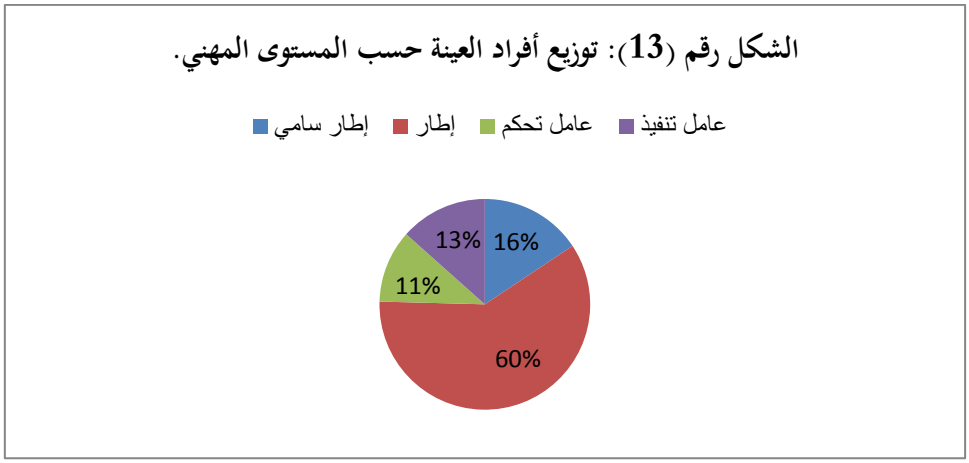
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.

الفئة	التكرار	النسبة
إطار سامي	28	%15.6
إطار	107	%59.8
عامل تحكم	20	%11.2
عامل تنفيذ	24	%13.4
المجموع	179	%100

المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من مخرجات (**SPSS 22**).

ويمكننا توضيح توزيع العينة حسب المستوى المهني في الجدول التالي:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني.



المصدر: من مخرجات (Excel 2010) انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (09) والرسم البياني (13) أعلاه أن نسبة (59.8%) بعدد مفردات (107) مستواهم الوظيفي من درجة إطار.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سنعتمد في ما يلي على برنامج (smartpls)، وذلك في تحليل النتائج وتقييم نموذج الدراسة ومدى ملائمته، بناءً على أدلة ومؤشرات، والتي تتمثل في أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، وكذلك مؤشرات جودة النموذج ($GOF،Q^2.F^2.R^2$)، ويخضع اختبار النموذج بشكل عام وقبوله أو رفضه إلى أطر ومجالات تعارف عليها المتخصصين في هذا المجال، والتي يمكن الإشارة إليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مجال قبول مؤشرات جودة نموذج القياس ونموذج الهيكلي

	المؤشر	مجال القبول
نموذج القياس يعبر عن العلاقة ما بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة.	معامل التحميل Factor loading	أكبر من 0.70
	الموثوقية المركبة Composite Reliability	حسب Hulland 1999: اقل من 0.69 غير جيدة أكبر من 0.70 جيدة أكبر من 0.95 غير جيدة
	متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted	حسب Fornell and Larcker's 1981: يكون مقبول إذا تجاوز 0.50
	مؤشر التوافق Cross loading	تكون العبارة أكثر ارتباطا بالمحور الذي تمثله
	ارتباطات التغيرات نموذج القياس variable correlation	حسب Fornell and Larcker's 1981:

		أن يكون البعد أو المحور أكثر ارتباطا عن باقي الأبعاد.
النموذج الهيكلي يعبر عن العلاقة ما بين المتغيرات الكامنة فيما بينها.	Coefficient of determination R^2 معامل التحديد	حسب شان 1998: Rاكبر من 0.67 عالي Rاكبر 0.33 متوسط Rاقل من 0.19 منخفضة
	معامل التسوية Effectsize F^2	حسب كوهين 1988: F أكبر من 0.3 عالي F أكبر من 0.15 متوسط F أقل من 0.15 ضعيف F اقل من 0.01 غير مقبول
	مؤشر القدرة التنبؤية Redictive Q^2 Relevance	حسب Tenenhaus 1999: يجب أن يكون أكبر من 0
	مؤشر مدي اعتماد على نموذج الدراسة Gof	حسب دراسة Shahriar Akter et al 2011: اقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و0.1 ضعيف ما بين 0.36 و0.25 متوسط أكبر من 0.36 عالي

Source : Joseph F.Hair and all, "**A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling** (**PLS-SEM**)", 2 Edition, SAGE Publications, USA, 2017, p-p 137-140.

1. تقييم نموذج القياس

تبرز أهمية كل من الصدق التقاربي والصدق التمايزي لاختبار صدق تلك النماذج والمقاييس، لأن التوصل الى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام يعني بالضرورة أن تلك النماذج تتمتع بالصدق والموثوقية العالية وتتيح للدراسات اللاحقة استخدمها، ومن هنا حاولنا اختبار الصدق التقاربي والتمايزي في اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات.

1.1 أدلة صدق التقارب (Convergent Validity)

نعني بالصدق التقاربي مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، ويتم تقييمه استنادا إلى M. Hult & et al, من خلال تحميلات المؤشرات على متغيراتها الكامنة أي معامل التحميل (Factor Loading)، الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE). ، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (11): نتائج أدلة صدق التقارب

المؤشر	العبارات	Factor Loading	Composite Reliability	AVE
هوية المهام	س1	0.538	0.751	0.606
	س2	0.803		
	س3	0.644		
تنوع المهارات	س4	0.758	0.795	0.565
	س5	0.661		
	س6	0.827		
أهمية المهام	س7	0.780	0.749	0.503
	س8	0.592		
	س9	0.741		
	س10	0.797	0.795	0.565
	س11	0.723		

استقلالية المهام	س12	0.732		
التغذية الراجعة	س13	0.826	0.763	0.521
	س14	0.673		
	س15	0.654		
الدافعية للعمل	س16	0.788	0.839	0.514
	س17	0.730		
	س18	0.478		
	س19	0.697		
	س20	0.719		
	س21	0.513		
	س22	0.516		
المعنى	س23	0.709	0.755	0.508
	س24	0.773		
	س25	0.653		
الكفاءة	س26	0.706	0.757	0.616
	س27	0.571		
	س28	0.816		
حرية الاختيار	س29	0.799	0.821	0.607
	س30	0.862		
	س31	0.663		
التأثير	س32	0.807	0.858	0.669
	س33	0.855		
	س34	0.791		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (smartpls3)

1.1.1 معامل التحميل (Factor Loading)

يشير معامل التحميل إلى مؤشر التوافق والانسجام العبارات مع بعضها البعض، حيث يجب أن يفوق معامل التحميل الخارجي قيمة 0.7، ونلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن مؤشرات العبارات (س1، س18، س22، س27) معاملات تحميلهم الخارجي ضعيفة، وعلينا حذف هذه المؤشرات مع مراعاة التغير في قيمتها.

2.1.1 الموثوقية المركبة (Composite Reliability):

يدل على ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، أي بين العبارات والمحور، ويشار إليه بالموثوقية المركبة (CR)، وتتراوح قيمته بين 0 و1، ويفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي يستخدمها ألفا كرونباخ، غير أنه أفضل وأدق منه، ويمكن اعتبار القيم بين 0.70 و0.90 مقبولة، أما القيم التي تزيد فوق 0.95 فليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع متغيرات المؤشرات تقيس نفس الظاهرة، ينصح الباحثون بتقليل عدد المؤشرات الزائدة عن الحاجة. ونلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات (CR) أكبر من 0.7، ومنه فهي مقبولة من الناحية الإحصائية، وبالتالي توجد موثوقية لنموذج القياس المستعمل، وأداة الدراسة تتصف بالثبات.

3.1.1 متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted AVE)

يعتبر متوسط التباين المستخرج (AVE) من المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب، ويعرف بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة لمؤشرات المرتبطة بالبناء أي مجموع التحميلات المربعة مقسوما على عدد المؤشرات، وتشير قيمة (AVE) البالغة 0.5 أو أكثر إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في المؤشرات، بينما تشير القيمة (AVE) التي تقل عن 0.5 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدل من التباين المفسر في البناء. ومن خلال الجدول السابق، نلاحظ أن جميع قيم معاملات (AVE) مقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها تقريباً أكبر من 0.5، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشراته، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي هناك توافق الأسئلة مع بعضها.

2.1 أدلة صدق التمايز (Discriminant Validity)

يشير هذا المقياس إلى أن هذه المؤشرات تقيس هذه الظاهرة وحدها ولا تمثل ظواهر أخرى، وهو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا حقا عن البناءات الأخرى وفقا للمعايير التجريبية، وحسب M. Hult & et al (2017)، هناك معيارين لتقيم الصدق التمييزي هما:

1.2.1 مؤشر التوافق (Cross Loading)

ونعني به مدى تباعد العبرات عن بعضها البعض، من خلال التحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن أخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن أخر، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج مؤشر التوافق (cross loading)

	هوية المهام	تنوع المهارات	أهمية المهام	استقلالية المهام	التغذية الراجعة	الدافعية للعمل	المعنى	الكفاءة	حرية الاختيار	التأثير
س2	0,877	0,127	0,322	0,354	0,260	0,329	0,164	0,280	0,188	0,104
س3	0,664	0,213	0,226	0,173	0,022	0,225	0,219	0,186	0,199	0,063
س4	0,099	0,748	0,331	0,227	0,295	0,160	0,096	0,187	0,142	0,149
س5	0,001	0,652	0,233	0,137	0,186	0,096	0,043	0,192	0,171	0,194
س6	0,277	0,839	0,340	0,485	0,430	0,312	-0,015	0,256	0,260	0,315
س7	0,267	0,369	0,761	0,234	0,294	0,229	0,090	0,312	0,214	0,160
س8	0,149	0,328	0,591	0,196	0,142	0,122	0,076	0,164	0,201	0,194
س9	0,321	0,191	0,859	0,312	0,413	0,540	0,295	0,506	0,322	0,177
س10	0,235	0,431	0,292	0,805	0,367	0,379	-0,014	0,250	0,339	0,372
س11	0,360	0,328	0,298	0,702	0,355	0,138	0,201	0,199	0,371	0,359
س12	0,202	0,149	0,195	0,746	0,350	0,217	-0,015	0,267	0,367	0,402

0,178	0,237	0,346	0,008	0,291	0,812	0,387	0,342	0,418	0,107	**س13**
0,255	0,330	0,298	0,304	0,288	0,668	0,343	0,332	0,247	0,325	**س14**
0,316	0,254	0,373	0,004	0,337	0,678	0,289	0,214	0,246	0,003	**س15**
0,261	0,413	0,469	0,274	0,808	0,317	0,304	0,270	0,174	0,320	**س16**
0,273	0,425	0,480	0,241	0,716	0,315	0,298	0,249	0,218	0,222	**س17**
0,356	0,405	0,392	0,147	0,727	0,339	0,259	0,313	0,270	0,142	**س19**
0,238	0,271	0,444	0,195	0,751	0,323	0,169	0,410	0,175	0,279	**س20**
0,077	0,193	0,364	0,351	0,558	0,172	0,118	0,395	0,145	0,391	**س21**
0,137	0,247	0,253	0,743	0,517	0,297	0,130	0,532	0,158	0,268	**س23**
0,355	0,518	0,107	0,724	0,381	0,421	0,309	0,223	0,268	0,167	**س24**
0,109	0,240	0,380	0,684	0,429	0,239	0,203	0,384	0,159	0,257	**س25**
-0,100	0,009	0,788	0,356	0,308	0,187	0,099	0,317	0,038	0,291	**س26**
0,173	0,112	0,710	0,198	0,240	0,083	0,045	0,113	0,035	0,134	**س28**
0,608	0,787	0,319	-0,002	0,312	0,293	0,443	0,301	0,225	0,164	**س29**
0,508	0,861	0,472	0,069	0,416	0,408	0,462	0,254	0,247	0,209	**س30**
0,272	0,679	0,381	0,173	0,434	0,144	0,164	0,271	0,126	0,198	**س31**
0,818	0,559	0,292	0,084	0,360	0,354	0,501	0,173	0,299	0,225	**س32**
0,852	0,429	0,223	0,026	0,263	0,249	0,401	0,185	0,256	0,010	**س33**
0,782	0,498	0,238	0,118	0,226	0,204	0,314	0,245	0,187	0,023	**س34**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات(smartpls3)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مؤشرات التوافق للعبارات تتباعد مع عبارات التي ليست في نفس المحور، وهذا يعني أنه فعلا هذا السؤال ينتمي للمتغير أو البعد الذي من المفترض أن يتبعه أولا نأخذ مثال على ذلك في محور الثقافة التنظيمية نأخذ العبارة رقم (س4) قيمتها 0.748 وإذا لاحظنا نجدها اعلى قيمة في نفس السطر إذ تمثل أن هذا السؤال فعلا ينتمي وله علاقة قوية مع محوره، وأيضا مثال أخر نأخذ العبارة رقم (س34) نجدها كذلك

اعلى قيمة في ذلك السطر وهي 0.782 والتي تنتمي الى محور التأثير ونقول إن هذه العبارة تنتمي للمحور وترتبط به، فنقول إن العبارات ترتبط بمحورها ارتباطا وثيقا ومتباعدة عن العبارات الأخرى.

2.2.1 ارتباط المتغير (Variable Correlation)

مؤشر قياس مدى تنافر المحاور عن بعضها البعض، أي اختلاف الأبعاد، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد أخر، لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب معايير Fornell–Larcker، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)

	أهمية المهام	استقلالية المهام	التأثير	التغذية الراجعة	الدافعية للعمل	الكفاءة	المعنى	تنوع المهارات	حرية الاختيار	هوية المهام
أهمية المهام	0.709									
استقلالية المهام	0,354	0,752								
التأثير	0,245	0,500	0,818							
التغذية الراجعة	0,417	0,475	0,333	0,722						
الدافعية للعمل	0,444	0,331	0,349	0,417	0,717					
الكفاءة	0,228	0,079	0,094	0,148	0,326	0,785				
المعنى	0,483	0,315	0,309	0,464	0,601	0,303	0,713			
تنوع المهارات	0,407	0,418	0,304	0,430	0,277	0,045	0,286	0,752		
حرية الاختيار	0,351	0,475	0,609	0,376	0,490	0,093	0,501	0,263	0,779	
هوية المهام	0,358	0,357	0,111	0,210	0,363	0,234	0,307	0,202	0,242	0,778

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات(smartpls3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرات أو المحاور ترتبط مع بعضها البعض وهي بذلك تمثل نفسها بأعلى قيمة مقارنة مع المحاور الأخرى، وهذا يعني انه لا يوجد تداخل بين المحاور الدراسة وان المتغيرات مستقلة

بذاتها. وعليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة. وبعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يمكن الاعتماد على النموذج.

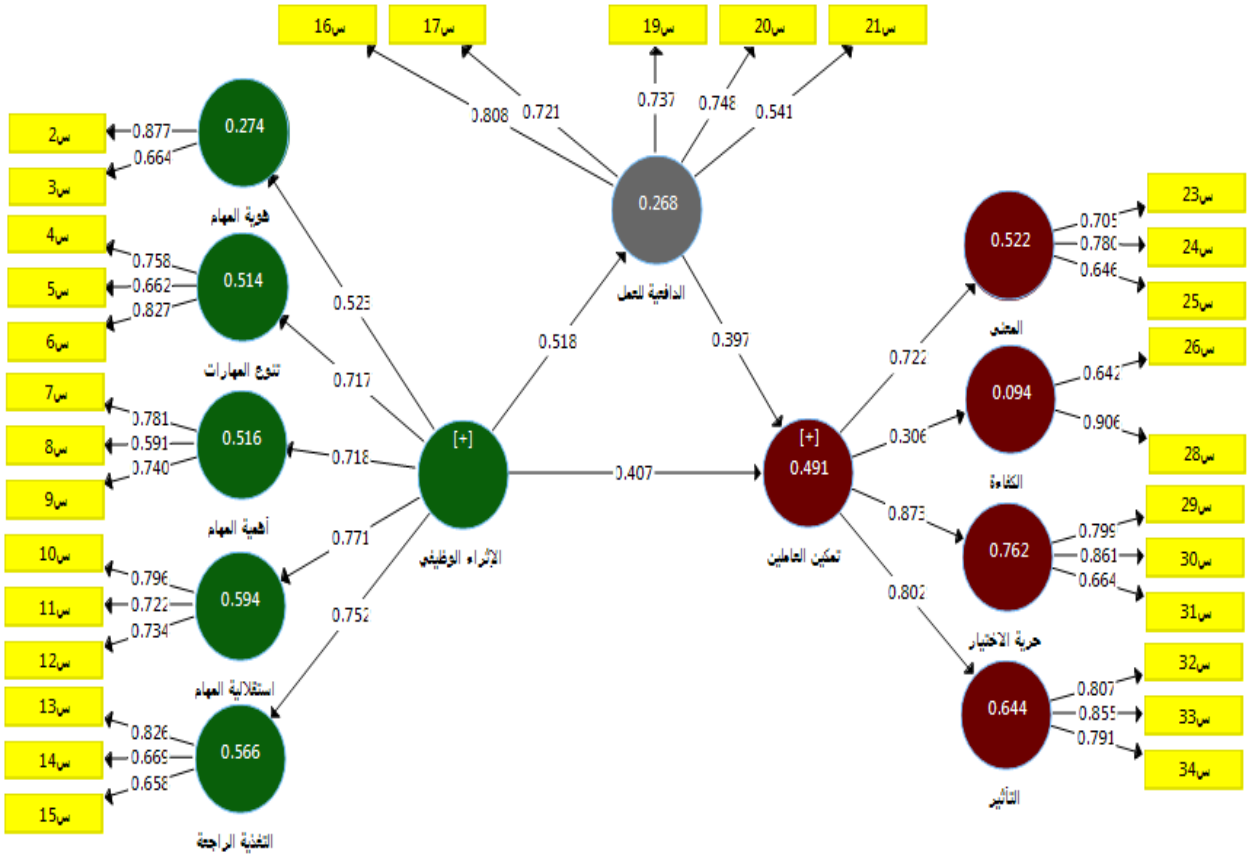
2. تقييم النموذج الهيكلي (مؤشرات جودة النموذج)

بعد التأكد من صلاحية نموذج القياس ننتقل الى تقييم جودة النموذج الهيكلي من خلال المؤشرات المتمثلة في: (R^2، F^2، Q^2، GOF).

1.2 النموذج النهائي للدراسة ومخرجاته

والشكل الموالي يوضح ذلك بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز أي بعد استبعاد العبارات المشوشة.

الشكل رقم (10): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

2.2 مؤشر معامل التحديد R^2

يعتبر من أهم المؤشرات لتقييم النموذج الهيكلي، حيث يقيس قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع، ويمثل مقياسا للقوة التنبؤية للنموذج ومقياسا للتنبؤ في العينة، ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية، وللتوضيح أكثر في التالي:

الجدول رقم (14): نتائج مؤشر معامل التحديد (R^2)

المحور	النتيجة	الملاحظة
الدافعية للعمل	**0.268**	**متوسطة**
تمكين العاملين	**0.491**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات التحديد معنوية ومقبولة إحصائيا بدرجة متوسطة، بمعنى أن المتغير المستقل وهو الإثراء الوظيفي يفسر ما مقداره 26.8% من المتغير الكامن الوسيط والممثل في الدافعية للعمل، وما مقداره 49.1% من المتغير الكامن التابع والممثل في تمكين العاملين. وهذا يدل أن المتغير المستقل له أثر بالغ في المتغيربن الوسيط والتابع وله القدرة على شرحهما. و يدل أيضاً على جودة النموذج ومعنويته.

3.2 مؤشر حجم التأثير F^2

يعتبر مؤشر خاص لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى تقييم R^2 قيم لجميع البنى الذاتية، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2، عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية. ويشار إلى هذا الإجراء على أنه حجم تأثيرF^2 ، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): نتائج مؤشر حجم التأثير (F^2)

المحور	النتيجة	الملاحظة
الإثراء الوظيفي	**0.238**	**متوسطة**
الدافعية للعمل	**0.226**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

نلاحظ من الجدول أن لكل من المتغير المستقل الإثراء الوظيفي (0.238) والمتغير الوسيط الدافعية للعمل (0.426) أثر متوسط على المتغير التابع تمكين العاملين، مما يبين أهمية المتغيرين ومقدار تأثير كل متغير لوحده.

4.2 نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2

يمثل هذا المقياس قدرة النموذج على التنبؤ، ومؤشر لقدرة تنبؤ المتغيرات المستقلة للمتغير التابع، وعندما تكون قيمته أكبر من الصفر فذلك يدل على أنه هناك صدق تنبؤي، والنتائج المتوصل إليها بالجدول الآتي:

الجدول رقم (16): نتائج مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2)

المحور	النتيجة	الملاحظة
الدافعية للعمل	**0.135**	**جيدة**
تمكين العاملين	**0.142**	**جيدة**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة Q^2 أكبر من 0 لكلى المتغيرين، وهي معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية، وهذا يعني أن قدرة هذا النموذج على التنبؤ جيدة جدا، مما يدل على أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ، ويدل على أن هناك أثر واضح للمتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

5.2 مؤشر المطابقة جودة (GOF)

يشير إلى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة ومدى جودته، حيث يتم دمج الأسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج، وذلك حسب المعادلة التالية: $\mathbf{GOF} = \sqrt{(\mathbf{R^2} \times \mathbf{AVE})}$

الجدول رقم (17): نتائج مؤشر المطابقة جودة (GOF)

المحور	R^2	AVE
الدافعية للعمل	0.268	0.514
تمكين العاملين	0.491	0.324

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

بما أن مؤشر GOF يساوي 0.40 وهي نتيجة متوسطة، نقول إن جودة نموذج الدراسة متوسطة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها

سنعتمد على (Smart pls3) للتعرف على دلالة الأثر بين المتغيرات، حيث اعتمدت الدراسة استخدام اسلوب تحليل المسار، ولابد أن يكون معامل المسار قويا (أكبر من 0.15) وأن يكون ذي أهمية إحصائية، وذلك من خلال مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى دلالة الأثر، حيث يتم مقارنة مستوى الدلالة المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، ويعد الأثر دال إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، وكذلك بالاعتماد على قيمة (T-statistic) إذا زادت القيمة عن (1.96) يعد الأثر دال إحصائياً والعكس صحيح، وكذلك بالنسبة للفروقات[184]. ورفض وقبول الفرضيات يكون وفق الفرضية الصفرية H0 (لا يوجد أثر أو فروقات) والفرضية البديلة H1 (يوجد أثر أو فروقات) ومن ثم إعطاء تفسير للنتائج المتوصل إليها وأوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

[184] عادل العريفي، "**الدليل المختصر لتحليل البيانات الاحصائية باستخدام طريقة PLS وبرنامج Smart PLS**"، ط1، Quality Research، 2014، ص9.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وتفسيرها:

- يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها

البيان	العينة الأصلية (O)	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (P)	القرار
الإثراء الوظيفي ← تمكين العاملين	0.407	0.076	5.342	0.000	رفض H0
هوية المهام ← تمكين العاملين	0.039	0.073	0.532	0.594	قبول H0
تنوع المهارات ← تمكين العاملين	0.030	0.069	0.560	0.576	قبول H0
أهمية المهام ← تمكين العاملين	0.212	0.080	2.661	0.008	رفض H0
استقلالية المهام ← تمكين العاملين	0.333	0.071	4.685	0.000	رفض H0
التغذية الراجعة ← تمكين العاملين	0.227	0.073	3.133	0.002	رفض H0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية لمتغيرات أهمية المهام (0.08)، استقلالية المهام (0.000) والتغذية الراجعة (0.002) كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05، وقيمة T الإحصائية تساوي على التوالي (2.661، 4.685، 3.133) وهي أكبر من 1.96، وكذلك معامل المسار يساوي على التوالي (0.212، 0.333، 0.227) وهي أكبر من 0.15، وبالتالي نرفض الفرضيات الصفرية H0 الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة، هذا ما يدل على انه يوجد أثر دال إحصائياً لأهمية المهام واستقلالية المهام والتغذية الراجعة

على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما المتغيرات الباقية فعلى الرغم من أن قيمة T الإحصائية لديهم أكبر من 1.96، وكذلك معامل المسار أكبر من 0.15، إلا أن هوية المهام (0.594) وتنوع المهارات (0.576) قيمهم الاحتمالية أكثر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضيات الصفرية H0 الفرعية الأولى والثانية أي أنها لا يوجد أثر دال إحصائياً لهوية المهام وتنوع المهارات على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.05، وقيمة T الإحصائية تساوي (5.342) وهي أكبر من 1.96، وكذلك معامل المسار يساوي (0.407) وهي أكبر من 0.15، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 الرئيسة الأولى ونقبل البديلة H1، ما يعني يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

– تفسير الفرضية الرئيسية الأولى: كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، وهذا **يوافق** ما توصلت إليه دراسة (**كنزة، الحبيب 2018**) ودراسة (**العبيديين 2004**). حيث يمكن تفسير ذلك من خلال إحساس العاملين بأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة، كون الوظائف تؤدى بشكل مترابط ومتسلسل، إضافة إلى البعد الإنساني لها، وهذا ما يتوافق مع المعتقدات والقيم والسلوكيات من جهة، و وكذلك من خلال اعتقاد العاملين بقدراتهم على أداء المهام بحرية وبأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد من جهة أخرى، وبالتالي هذا ما يعزز من إدراك التمكين لديهم.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفسيرها:

- يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية لها

البيان	العينة الأصلية (O)	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (P)	القرار
الإثراء الوظيفي ← الدافعية للعمل	0.518	0.072	7.194	0.000	رفض H0
هوية المهام ← الدافعية للعمل	0.193	0.078	2.472	0.013	رفض H0
تنوع المهارات ← الدافعية للعمل	0.007	0.072	0.097	0.922	قبول H0
أهمية المهام ← الدافعية للعمل	0.348	0.099	3.510	0.000	رفض H0
استقلالية المهام ← الدافعية للعمل	0.080	0.098	0.814	0.416	قبول H0
التغذية الراجعة ← الدافعية للعمل	0.189	0.082	2.306	0.021	رفض H0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن القيمة الاحتمالية لمتغيرات هوية المهام (0.013)، أهمية المهام (0.000) والتغذية الراجعة (0.021) أقل من المستوى الدلالة 0.05، وقيمة T الإحصائية تساوي على التوالي (2.472، 3.510، 2.306) وهي أكبر من 1.96، ومعامل المسار يساوي على التوالي (0.193،

0.348، 0.189) وهي أكبر من 0.15، وبالتالي نرفض الفرضيات الصفرية H0 الفرعية الأولى والثالثة والخامسة، أي يوجد أثر دال إحصائياً لهوية المهام وأهمية المهام والتغذية الراجعة على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما المتغيرات تنوع المهارات (0.922) استقلالية المهام (0.416) فقيمهم الاحتمالية أكثر من مستوى الدلالة 0.05، وقيمة T الإحصائية تساوي على التوالي (0.097، 0.814) وهي أقل من 1.96، ومعامل المسار يساوي على التوالي (0.007، 0.080) وهي أقل من 0.15، وبالتالي نقبل الفرضيات الصفرية H0 الفرعية الثانية والرابعة أي لا يوجد أثر دال إحصائياً لتنوع المهارات واستقلالية المهام على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.05، وقيمة T الإحصائية تساوي (7.194) وهي أكبر من 1.96، وكذلك معامل المسار يساوي (0.518) وهي أكبر من 0.15، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 الرئيسة الثانية ونقبل البديلة H1، ما يعني يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

– **تفسير الفرضية الرئيسية الثانية:** كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير للإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، وهذا **يوافق** ما توصلت إليه دراسة (**الخياط 2017**) ودراسة (**Azeez & Abimbola 2016**) ودراسة (**Salau and all 2014**) ودراسة (**Kumar and all 2011**) ودراسة (**خالد وآخرون 2018**) ودراسة (**ضاهر 2016**) ودراسة (**اليعقوبي 2016**) ودراسة (**Isfahani.S and all 2013**). حيث يمكن تفسير ذلك بأنه كلما توافرت عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين كلما توفر الحافز، والشعور الإيجابي تجاه الآخرين،

وذلك لوجود اعتقاد لدى الأفراد بدورهم وتأثيرهم على المنظمة، وكذا على النتائج الاستراتيجية، الإدارية أو التشغيلية للعمل، نتيجة توفر التحفيز المادي وحتى المعنوي، وتوفر التكوين مما يدعم الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، مما ينعكس إيجاباً على معنويات وأداء العاملين العمل وعلى دافعيتهم.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وتفسيرها:

– يوجد أثر دال إحصائياً للدافعية للعمل على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

البيان	العينة الأصلية (O)	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (P)	القرار
الدافعية للعمل ← تمكين العاملين	0.397	0.073	5.425	0.000	رفض H0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من الجدول نلاحظ، أن القيمة الاحتمالية لأثر الدافعية للعمل على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كانت 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وجاءت قيمة T الإحصائية تساوي (5.425) وهي أكبر من 1.96، وجاء معامل المسار يساوي (0.397) وهي أكبر من 0.15، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 الرئيسة الثالثة، هذا ما يدل على انه يوجد أثر دال إحصائياً للدافعية للعمل على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

– **تفسير الفرضية الرئيسية الثالثة:** كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير للدافعية للعمل على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، وهذا **يوافق** ما توصلت إليه دراسة (**اليازجي 2015**). حيث يمكن تفسير ذلك بأن هناك إدراك للتمكين من قِبَل العاملين من خلال تأثير الدوافع الإيجابية للعاملين نحو العمل، حيث يولد هذا الإدراك شعوراً للعاملين بالتحفيز فيبادلون هذا الشعور بإظهار الرضا اتجاه المنظمة، من خلال إيجابية العلاقات ما بين أفراد المؤسسة، وكذا الامتثال للسياسات المتبعة من قبل المنظمة والحرص على تطوير فاعليتها، وذلك دون توقع الحصول على أي مردود مقابل ذلك، نتيجةً للدوافع الذاتية النابعة من إحساسهم بأهمية وظائفهم، إلى جانب ثقتهم في المهارات والخصائص التي يتمتعون بها.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

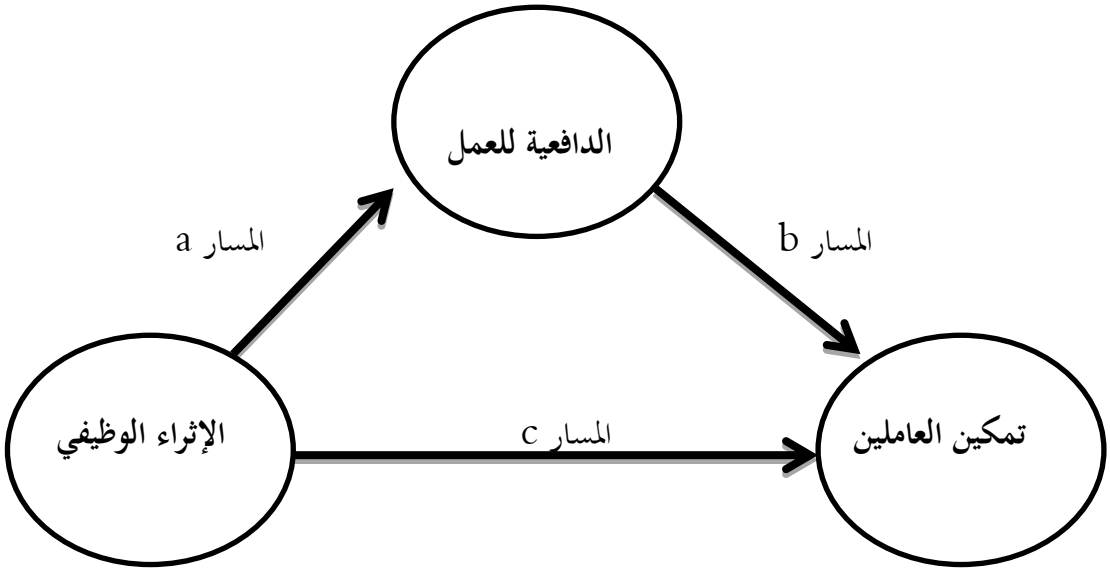
– يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05).

يؤدي التغيير في البناء الخارجي أي المتغير المستقل (Exogène) إلى تغيير الوسيط المتغير (Médiateur)، والذي بدوره يغير البناء الداخلي أي المتغير التابع (Endogène) في نموذج مسار (PLS)، وبالتالي، فإن متغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين. إن الدعم النظري / المفاهيمي القوي هو شرط أساسي لاستكشاف تأثيرات الوساطة المفيدة. وعندما يكون هذا الدعم حاضرا، قد تكون للوساطة تحليل إحصائيا مفيدا، إذا ما نفذت بشكل صحيح.[185] لكن قبل ذلك وجب إتباع بعض الخطوات:

– **أولا:** التطرق للمسارات التي تربط المتغيرات للوقوف على النتائج وتحليلها

[185] محمد غوتي،"**أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي (دراسة حالة شركات الاتصالات الجزائرية)**"، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص-ص 97-98.

الشكل رقم (15): تحليل المسار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

– ثانياً: دراسة الآثار غير المباشرة بين المتغيرات

الجدول رقم (21): الأثر الإجمالي غير المباشر (indirect effects)

البيان	العينة الأصلية (O)	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (P)
الإثراء الوظيفي ← الدافعية للعمل ← تمكين العاملين	0.205	0.052	3.981	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.05، وقيمة T الإحصائية تساوي (3.981) وهي أكبر من 1.96، وكذلك معامل المسار يساوي (0.205) وهي أكبر من 0.15، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقول بوجود أثر غير مباشر للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين

بوجود الدافعية للعمل كوسيط جزئي، لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

– **ثالثاً**: دراسة فترة الثقة: وهي دراسة الحد الأدنى والأعلى (level upper and Lower).

الجدول رقم (22): فترة الثقة (Confidence Interval)

العلاقات	المسار a	المسار b	التأثير غير المباشر	الانحراف المعياري	قيمة (T)	95% الأعلى	95% الأدنى	القرار
الإثراء الوظيفي ← الدافعية للعمل ← تمكين العاملين	0.518	0.397	0.206	0.076	0.706	0.057	0.355	يوجد تأثير غير مباشر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Excel 2016) على ضوء مخرجات (smartpls3)

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل المسار غير المباشر بين الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين بوجود الدافعية للعمل كمتغير وسيط، ينتمي إلى مجال الثقة *[0.057; 0.355] باحتمال 95%*، كما نلاحظ أن فترتي الثقة لا تشمل القيمة الصفر حسب (Hult & et al)[186]، وعليه يوجد أثر غير مباشر للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين من خلال المتغير الوسيط الدافعية للعمل. وللمتغير المستقل والوسيط أثر دال إحصائياً على المتغير التابع.

– **رابعاً**: (مؤشر VAF): يقوم بقياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط، من أجل وساطة بسيطة فإن VAF يعرف ب:[187]

$$VAF = \frac{a \times b}{a \times b + c} \times 100 = \frac{indirect\ effect}{total\ effect} \times 100$$

$$VAF = \frac{0.205}{0.205 + 0.407} = \frac{0.205}{0.612}\ X\ 100 = \mathbf{33\%}$$

[186] Joseph F. Hair and all, 2017, **Op Cit**, p 173.

[187] محمد بداوي وأخرون، "**تحليل أبحاث في الوساطة :التسويق الجودة تأثير المدركة على ولاء الزبائن شركة موبليس الهاتف لاتصالات النقال الأغواط فرع بالجزائر**"، المجلة المنظمة الإدارية، الدول العربية، جوان العربية، جامعة للتنمية العربية العربية للإدارة، العدد 2، المجلد 39. 2019، ص248.

وبما أن الشرطين محققين نرفض الفرضية الصفرية H0 الرئيسة الرابعة ونقبل البديلة H1 ونقول أنه:

يوجد أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بوجود الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبعد حساب مؤشر (VAF) للمسار تبين أن 33% من أثر الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل، وهذا دليل أن تمكين العاملين صعب قليلا ويأتي بعد مرور الزمن من خلال توفر عدة شروط وأبرزها وجود الدافعية للعمل كي يتحقق داخل المؤسسة.

– **تفسير الفرضية الرئيسية الرابعة:** كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير للدافعية للعمل على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، وهذا **يوافق** ما توصلت إليه دراسة (**Barati 2016**). حيث يمكن تفسير ذلك بأنه عند قيام المنظمات بإثراء وظائف الموظفين، قد يزيد هذا السلوك من دافع الموظفين، وفي النهاية يؤدي إلى زيادة تمكينهم. وذلك من خلال زيادة مشاركة الموظفين في القرارات ومنحهم حرية أكبر، مما ينعكس على تعزيز الطموح والإيجابية وروح الإبداع والمبادرة وكذا إيجاد مناخ صحي وإشباع الحوافز، وهذا يؤدي في الأخير إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها على حد سواء.

5. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة وتفسيرها:

– توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال البيانات الشخصية للدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن ملاحظة أن الاختلافات بين مجموعتين أو أكثر من البيانات تتعلق بخصائص يمكن ملاحظتها، مثل الجنس أو العمر أو المستوى المهني. لذا يمكن للباحثين استخدام هذه الخصائص التي يمكن ملاحظتها لتقسيم البيانات إلى مجموعات منفصلة، وتنفيذ تحليلات PLS-SEM الخاصة بالمجموعة. وغالبًا ما تكون تقديرات

معامل المسار للمجموعات مختلفة عدديًا. لكن هل هذه الاختلافات ذات دلالة إحصائية؟ للإجابة على هذا السؤال، يمكن للباحثين إجراء تحليل متعدد المجموعات.[188]

وسنقوم باختبار الفروقات لكل متغير شخصي على حدة، من خلال تحليل متعدد المجموعات حسب خصائص كل مجموعة، ووفق المسارات الثلاثة (a,b,c)، وتوضح الجداول التالية نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات الشخصية.

1.5 اختبار الفروقات للجنس:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل متعدد المجموعات لمجموعة الجنس

الفروقات	الإثراء الوظيفي ← تمكين العاملين			الإثراء الوظيفي ← الدافعية للعمل			الدافعية للعمل ← تمكين العاملين		
	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)
أنثى-ذكر	-0,140	0,880	**0,380**	0,072	0,454	**0,651**	0,190	1,179	**0,240**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية لمتغير الجنس كانت في جميع المسارات أكبر من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية H0، أي أنه لا توجد فروقات دالة إحصائياً في أثر الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بوجود الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط في وجود متغير الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

188 Joseph F. Hair and all, 2017, **Op Cit**, p 284.

2.5 اختبار الفروقات للعمر:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل متعدد المجموعات لمجموعة العمر

الفروقات	الإثراء الوظيفي ← تمكين العاملين			الإثراء الوظيفي ← الدافعية للعمل			الدافعية للعمل ← تمكين العاملين		
	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)
50 سنة واكثر – من 25 الى اقل من 35 سنة	0,720	1,567	**0,123**	0,763	1,892	**0,064**	0,052	0,119	**0,906**
50 سنة واكثر – من 35 الى اقل من 50 سنة	-0,162	0,747	**0,456**	0,242	1,366	**0,174**	0,117	0,612	**0,541**
من 25 الى اقل من 35 سنة – من 35 الى اقل من 50 سنة	-0,882	2,974	**0,003**	-0,521	1,728	**0,086**	0,065	0,226	**0,821**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية لمتغير العمر كانت في أغلب المسارات أكبر من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية H0، أي أنه لا توجد فروقات دالة إحصائياً في أثر الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بوجود الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط في وجود متغير العمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

باستثناء القيمة الاحتمالية للعلاقة بين الاثراء الوظيفي وتمكين العاملين فيما يتعلق بالفرق بين المجموعتين (من 25 الى اقل من 35 سنة – من 35 الى اقل من 50 سنة) التي كانت 0.03 وهي أقل من مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)، كما نلاحظ أن معاملات مسار هذا الفرق تساوي 0.882- وهي أقل من 0.15، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل البديلة H1، وبالتالي توجد فروقات دالة إحصائياً في أثر الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين تعزى لمجموعة (من 35 الى اقل من 50 سنة) أكثر من المجموعات الاخرى.

3.5 اختبار الفروقات لسنوات الاقدمية:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل متعدد المجموعات لمجموعة سنوات الاقدمية

الفروقات	الإثراء الوظيفي ← تمكين العاملين			الدافعية للعمل ← الإثراء الوظيفي			الدافعية للعمل ← تمكين العاملين		
	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)
20 سنة واكثر – اقل من 10 سنوات	0,260	0,915	**0,363**	0,200	0,657	**0,513**	-0,325	1,215	**0,228**
20 سنة واكثر – من 10 الى اقل من 20 سنة	0,006	0,031	**0,975**	0,085	0,524	**0,601**	-0,007	0,034	**0,973**
اقل من 10 سنوات – من 10 الى اقل من 20 سنة	-0,253	1,008	**0,316**	-0,115	0,442	**0,659**	0,318	1,328	**0,187**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية لمتغير سنوات الأقدمية كانت في جميع المسارات أكبر من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية H0، أي أنه لا توجد فروقات دالة إحصائياً في أثر الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بوجود الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط في وجود متغير سنوات الأقدمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4.5 اختبار الفروقات للمؤهل العلمي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل متعدد المجموعات لمجموعة المؤهل العلمي

الفروقات	الإثراء الوظيفي ← تمكين العاملين			الإثراء الوظيفي ← الدافعية للعمل			الدافعية للعمل ← تمكين العاملين		
	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)
اخرى – بكالوريا فما اقل	-0,424	1,286	**0,202**	0,179	0,959	**0,340**	0,319	1,095	**0,277**
اخرى – دراسات عليا	0,266	0,580	**0,564**	0,461	0,997	**0,322**	-0,087	0,255	**0,800**
اخرى – ليسانس	-0,295	0,813	**0,419**	0,432	1,386	**0,170**	0,041	0,119	**0,906**
بكالوريا فما اقل – دراسات عليا	0,689	2,473	**0,015**	0,281	0,797	**0,428**	-0,406	1,952	**0,054**
بكالوريا فما اقل – ليسانس	0,128	0,599	**0,550**	0,253	1,012	**0,314**	-0,278	1,268	**0,208**
دراسات عليا – ليسانس	-0,561	1,845	**0,068**	-0,028	0,071	**0,944**	0,127	0,500	**0,618**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية لمتغير المؤهل العلمي كانت في أغلب المسارات أكبر من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية H0، أي أنه لا توجد فروقات دالة إحصائياً في أثر الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بوجود الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط في وجود متغير العمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

باستثناء القيمة الاحتمالية للعلاقة بين الاثراء الوظيفي وتمكين العاملين فيما يتعلق بالفرق بين (بكالوريا فما اقل – دراسات عليا) التي كانت 0.015 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على الرغم من أن

معاملات مسار هذا الفرق تساوي 0.689 وهي أكبر من 0.15، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل البديلة H1، وبالتالي توجد فروقات دالة إحصائياً في أثر الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين تعزى لمجموعة (بكالوريا فما اقل) أكثر من المجموعات الاخرى.

1.5 اختبار الفروقات للمستوى المهني:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل متعدد المجموعات لمجموعة المستوى المهني

الفروقات	الإثراء الوظيفي ← تمكين العاملين			الإثراء الوظيفي ← الدافعية للعمل			الدافعية للعمل ← تمكين العاملين		
	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)	معاملات المسار	قيمة (T)	قيمة (P)
اطار – اطار سامي	-0,469	1,741	**0,084**	-0,244	1,110	**0,269**	0,551	2,439	**0,016**
اطار – عون تحكم	-0,185	0,656	**0,513**	-0,320	1,308	**0,193**	0,095	0,392	**0,696**
اطار – عون تنفيذ	0,049	0,169	**0,866**	-0,283	1,184	**0,239**	-0,062	0,250	**0,803**
اطار سامي – عون تحكم	0,284	0,659	**0,513**	-0,076	0,365	**0,717**	-0,456	1,158	**0,253**
اطار سامي – عون تنفيذ	0,518	1,112	**0,271**	-0,039	0,153	**0,879**	-0,613	1,468	**0,148**
عون تحكم – عون تنفيذ	0,233	0,518	**0,607**	0,037	0,160	**0,873**	-0,157	0,362	**0,719**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (smartpls3)

من خلال الجدول نلاحظ أن القيم الاحتمالية لمتغير المستوى المهني كانت في أغلب المسارات أكبر من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية H0، أي أنه لا توجد فروقات دالة إحصائياً في

أثر الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بوجود الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط في وجود متغير العمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

باستثناء القيمة الاحتمالية للعلاقة بين الدافعية للعمل وتمكين العاملين فيما يتعلق بالفرق بين (اطار – اطار سامي) التي كانت 0.016 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على الرغم من أن معاملات مسار هذا الفرق تساوي 0.551 وهي أكبر من 0.15، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل البديلة H1، وبالتالي توجد فروقات دالة إحصائياً في أثر الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين تعزى لمجموعة (إطار) أكثر من المجموعات الاخرى.

– تفسير الفرضية الرئيسية الخامسة: كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي وتأثيرها على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال محور البيانات الشخصية للدراسة، وهذا **يوافق** ما توصلت إليه دراسة (**كنزة، الحبيب 2018**) ودراسة (**اليعقوبي 2016**)، **ويتنافى** مع توصلت إليه دراسة (**الخياط 2017**) الذي يرى أن الفروق في درجة الدافعية للعمل وتوافر عناصر الإثراء الوظيفي جاءت في الجنس لصالح العاملين الإناث أعلى من الذكور بسبب طبيعة مهامهن وكذلك لإثبات قدراتهن في المجتمع الأردني. أما نتيجتنا فيمكن تفسيرها بطبيعة مجتمعنا الجزائري الذي شهد مشاركة كبيرة للمرأة في مختلف المجالات والمستويات، مما خلق نوع من التوازن والتكامل بين الجنسين. **و ويتنافى** كذلك مع توصلت إليه دراسة (**اليازجي 2015**) الذي يرى أن الفروق في التمكين الإداري والدافعية للعمل كانت في المؤهل العلمي بين (دكتوراه–بكالوريوس) لصالح الدكتوراه، بينما لا توجد فروق بين المؤهلات الأخرى، وهذا حسبه يعزى إلى أن حملة الدكتوراه يتقلدون مناصب عليا مما يجعلهم يتمتعون بصلاحيات أعلى من غيرهم، وهذا يتناقض مع توصله إلى عدم وجود فروق تعزى لطبيعة العمل (مدير، رئيس قسم). ووفق ما توصلنا إليه من

نتائج نرى بأنه لا يوجد تناسب بين أغلب الشهادات العلمية المحصل عليها من العاملين وبين مناصبهم ، وكذلك الدافعية للعمل والتمكين يخص جميع العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية ومناصبهم، لأنهما يتعلقان بالإدراك والشعور النسبي للعامل.

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة ميدانية من خلال إسقاط الجانب النظري على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بمدينة الأغواط، حيث تم إعطاء تقديم عام عن المؤسسة، ثم التطرق إلى الدراسة التطبيقية من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان استجابة لأهداف الدراسة، وذلك انطلاقا من تطبيقه ومن ثم جمع البيانات وتحليلها واختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية، من خلال إستخدام كل من برنامج (spss النسخة 22)، وبرنامج (smartpls3)، وبرنامج (Excel 2010).

وبالنسبة للنتائج الخاصة بالدراسة الميدانية فقد توصلنا إلى أن نموذج الدراسة المنطلق منه مقبول ويخدم أغراض الدراسة، من حيث صلاحية نموذج القياس وجودة النموذج الهيكلي، بناءً على تحقق الأدلة وجودة المؤشرات (أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ومؤشرات جودة النموذج (GOF،Q^2.F^2.R^2))، والتي جاءت كلها مقبولة. أما بالنسبة للفرضيات فقد تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ورفض الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة وقبول باقي الفرضيات. وكذلك قبول الرئيسية الثانية القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ورفض فرضياتها الفرعية الأولى والثالثة والخامسة وقبول الباقي. كما تم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للدافعية للعمل على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقبول الفرضية الرابعة القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بوجود الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما انه لا توجد

فروقات دالة إحصائياً في تأثير الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بوجود الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط في وجود على الأقل متغير واحد معدل من خلال البيانات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى المهني) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). باستثناء ثلاثة فروقات جاءت قيمتها الاحتمالية أقل من (0.05)، وهي: الفرق الأول (من 25 الى اقل من 35 سنة – من 35 الى اقل من 50 سنة)، الفرق الثاني: (بكالوريا فما اقل – دراسات عليا) فيما يتعلق بالعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين تعزى للمجموعتين (من 35 الى اقل من 50 سنة) و(بكالوريا فما اقل) أكثر من المجموعات الأخرى. والفرق الثالث (اطار – اطار سامي) فيما يتعلق بالعلاقة بين الدافعية للعمل وتمكين العاملين تعزى للمجموعة (اطار) أكثر من المجموعة الأخرى (اطار سامي). كما تم إعطاء تفسير لهذه النتائج. وسيتم التطرق للنتائج العامة للدراسة المتعلقة بالجوانب النظرية والتطبيقية بالتفصيل في الخاتمة العامة للدراسة، بالإضافة إلى اقتراح مجموعة من التوصيات والاقتراحات ومجموعة عناوين تفتح أفاق جديدة وتكون بمثابة إشكاليات لبحوث مستقبلية.

الخـــــاتمة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة يمكن القول بأنه يتوجب على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة للإنسان العامل فيها، كونه المحدد الرئيسي لنجاحها أو فشلها، نظراً لما يمتلكه من طاقات وقدرات ومواهب أودعها الله فيها، يمكن أن تحقق لأي منظمة الأهداف المرجوة، بشرط وضعها في الاتجاه الصحيح.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثيرات الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين نظرياً من خلال الدراسات السابقة والأدبيات النظرية، وتطبيقياً من خلال دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي **CNAS** بمدينة الأغواط.

وتبين في الدراسة أن مفهوم الاثراء الوظيفي منهجية إدارية تتبناها المنظمة من خلال مجموعة من الخصائص الوظيفية والمتمثلة في (تنوع المهارات، هوية المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة) والتي تركز على الوظيفة باعتبارها محل أداء العاملين، وكونها وحدة أساسية تؤثر في بقاء واستمرارية المنظمة، وتتجلى مساهمة الإثراء الوظيفي في إعطاء بعد حيوي للوظيفة وتعزيز مكانتها من جهة، ورفع مستوى أداء شاغليها وتحقيق رضاهم من جهة أخرى، ما ينعكس بدوره على تطوير مستوى أداء المنظمة ككل. إلا أن التحدي الذي يواجه المنظمات هو كيفية تطبيق هذا المفهوم كونه يتميز بالتداخل بين عناصره، وحيث أن نجاحه يعتمد على تبني ثقافة تنظيمية ملائمة. ورأينا كذلك أهمية الدافعية نحو العمل كمفهوم نفسي يفسر سلوك العاملين، ويؤثر على الأداء، لذا يؤثر التشخيص السليم والتوجيه المناسب للدافعية على المنظمة، من خلال الموازنة بين أهداف المنظمة والعاملين فيها.

وفي ما يتعلق بتمكين العاملين فهو مفهوم متعدد الجوانب، وقد ركزت دراستنا على الجانب النفسي كنتيجة لممارسات إدارية وتنظيمية من خلال عناصره ممثلة في (المعنى، الكفاءة، حرية التصرف، التأثير)، بحيث يتطلب مجموعة من الشروط والضوابط المتعلقة بالوظيفة (إعطاء صلاحيات وحرية أكبر)، وخارج إطار الوظيفة (زيادة المشاركة والمبادرة في المنظمة)، وذلك من أجل تحقيق نتائج ملموسة تتمثل في زيادة كفاءة وفعالية العاملين، ونتائج معنوية تتمثل في تحسين معنويات العاملين وعلاقتهم مع المنظمة.

الخاتمة

وإذا ما نجحت المنظمة في تطبيق الإثراء الوظيفي فإن الأفراد العاملين يكتسبون الدافعية الايجابية، ويبادلون إدراكهم للدافعية بإظهار السلوكيات الإيجابية نحو العمل، مما يسهم بدوره في رفع مستوى التمكين لدى العاملين من خلال إدراكهم للقوة والحرية.

أما الدراسة الميدانية التي أجريت بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي **CNAS** بمدينة الأغواط، من خلال التعريف به أولاً، حيث مر صندوق الضمان بعدة مراحل أثناء تطوره خاصة الإصلاحات الكبرى والتي كانت ابتداء من سنة 2000، والتي عززت من دورها وإدارتها استجابة لتطلعات المواطن المشروعة، بهدف تحسين وعصرنة وترشيد خدماتها الموجهة للمواطن الجزائري وفق متطلبات الوقت الحاضر، باعتبار الضمان الاجتماعي من أهم الآليات الاجتماعية الحديثة التي تهدف إلى الوقاية ومعالجة الآثار الناجمة عن مختلف المخاطر التي يتعرض لها العامل خلال حياته المهنية، بما يضمن للعامل ولذوي حقوقه حياة كريمة ومستقرة حتى بعد وفاته، وهذا في إطار التوجه الاجتماعي للحكومة الجزائرية، في انتظار المزيد من الإصلاحات التي لن تتوقف في سبيل تقديم أرقى الخدمات إلى المواطن والوطن.

ثم التطرق إلى الإجابة عن اشكالية الدراسة والتحقق من الفرضيات المنطلق منها وفق النموذج المتبنى في الدراسة، وذلك من خلال اختيار عينة من المؤسسة محل الدراسة، والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن ثم القيام بالتحليل والتعليق والتفسير وفق التقنيات الإحصائية المتبناة والمتمثلة في (SPSS نسخة 22)، (Excel نسخة 2010)، وكذا النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج (Smartpls نسخة 3)، وذلك بعرض خصائص العينة المدروسة والتعليق عليها، ثم تحليل وتقييم النموذج المنطلق منه، وأخيراً اختبار الفرضيات للدلالة على وجود علاقات منطقية بين محاور الدراسة والأبعاد المكونة لها، بإعتبار الإثراء الوظيفي متغير مستقل، والدافعية للعمل متغير وسيط، وتمكين العاملين متغير تابع، ومن ثم إعطاء تفسير للنتائج المتوصل إليها وأوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

الخاتمة

وسنورد فيما يلي أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة بالإضافة إلى آفاقها المستقبلية.

1. النتائج:

من خلال الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي تم التوصل إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1.1 النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

تضمن الجانب النظري مختلف المفاهيم حول محاور الدراسة بهدف إعطاء صورة واضحة عنها، والدور الذي يلعبه الإثراء الوظيفي في تعزيز الدافعية نحو العمل وبالتالي تمكين العاملين، إلا أنه من غير الممكن الوصول إلى التمكين الكامل للعاملين بواسطة الإثراء الوظيفي وحده، لكنه قادر على التأثير في العاملين وإيقاظ مواهبهم، وفتح الخيارات الوظيفية أمامهم وتزويدهم ببعض مقومات التمكين.

- تمتع العامل بخصائص وصفات متنوعة جعل منه قيمة فارقة في المنظمة؛
- يهدف الإثراء الوظيفي الى تزويد العاملين بالمهارات اللازمة وتوجيههم نحو حرية أكبر في العمل؛
- يستلزم تبني الإثراء الوظيفي مراحل عملية مدروسة تتكيف واحتياجات العاملين لتعزيز سلوكهم؛
- يعتبر الإثراء الوظيفي أسلوب تحفيزي حديث من أساليب إعادة تصميم الوظائف بشكل يجعل فيها نوعاً من المتعة والتحدي الذي يشبع الدافعية ويحسن الأداء، ويتكون وفق (أولدمان وهاكمان) من خمسة خصائص أساسية وهي (هوية المهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية الراجعة)، ولضمان نجاحه والتغلب على معوقات تطبيقه لابد من تضمين بعض الخطوات والاستراتيجيات والعوامل التي تتعلق بالوظيفة المثراة وبالموظف نفسه وبإدارة المنظمة؛
- هناك العديد من النماذج العملية التي تفسر الإثراء الوظيفي والعناصر المكونة له، إلا أن هناك شبه اتفاق من طرف الباحثين حول نموذج موحد هو نموذج خصائص الوظيفة (أولدمان وهاكمان 1975) الذي يركز على إثراء الوظيفة من خلال المحتوى الوظيفي؛

الخاتمة

- يتفاوت مستوى الاثراء الوظيفي من منظمة لأخرى لعدة اعتبارات من أهمها الثقافة التنظيمية؛

- تتأثر الدافعية للعمل بإعتبارها عملية نفسية أساسية تفسر سلوك العاملين بعدة عوامل بشكل مباشر أو غير مباشر تتعلق بمشاركة العاملين وتفويض الصلاحيات وإثراء العمل وغيرها، هذه أسس تجعل من الفرد يثق في الآخرين ويوفر لهم جو تنظيمي ملائم؛

- رغم تعدد تعريفات التمكين من قِبَل الباحثين، إلا أن أغلبها يشير إلى إعطاء العاملين قوة وصلاحيات أكبر والمشاركة في اتخاذ القرارات وحرية أكبر في العمل مع دعم قدراتهم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً، لكن التمكين في حقيقته سياق إدراكي حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتطوير لكي تتوافر للفرد الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات. وذلك من أجل تطوير أداء العاملين واستنهاض جهدهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة؛

- يتوقف مستوى التمكين لدى العاملين على درجة السلطة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ القرارات؛

- يعتبر التمكين تحدياً حقيقياً للمنظمات، حيث يتطلب توفر مجموعة من العناصر (وهي حسب spreitzer: المعنى، الكفاءة، حرية التصرف، التأثير)، وعلى ان يتم التنفيذ تدريجيا من أجل ضمان نجاحه والتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه؛

- يتضح أن تبني التمكين ليس اختيار سهل، ولا يمكن فهمه خارج إطار بيئة المنظمة، ويمكن لمختلف نماذج التمكين أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين؛

- تتداخل الكثير من المفاهيم الخاصة بتنمية الموارد البشرية، وتتقارب تفسيراتها للسلوك البشري، حيث يعتبر الإثراء الوظيفي عملية مهمة لإنجاح تمكين العاملين، كون هذا الأخير يتطلب إعادة تصميم العمل بطريقة تشعر الموظف بالحرية والقوة والفعالية الذاتية، فللتغيير أثره على نفسية العامل وتدفعه لأداء مهامه بكل رغبة ومتعة. بينما تتأثر الدافعية للعمل بعدة مثيرات، من بينها ما توفره الوظيفة من اشباع لحاجات العامل إلى الحصول على قدر من التحدي والاحترام والنمو والسلطة الوظيفية. ومن أجل تعزيز إدراك التمكين لدى العاملين الذي يعتبر جوهر

الخاتمة

احترام الفرد لذاته، لابد من توجيه دافعيهم نحو إشباع حاجات تحقيق الذات. وفي الأخير أفضت متابعة دوافع العاملين إلى دراسة الإثراء الوظيفي، والذي كان بدوره من أهم المفاهيم التي ساهمت في تسريع الخطوات نحو التمكين.

2.1 النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- تولي كثير من دول العالم أهمية كبيرة لقطاع التأمينات الاجتماعية وتنميته محليا، وتستثمر فيه بشكل كبير على غرار الدول العربية بشكل عام والجزائر بوجه خاص، حيث أثمرت الاصلاحات التي باشرتها الجزائر بعد سنة 2000 تطورات كبيرة من حيث تحسين وعصرنة وترشيد خدماتها للمواطن الجزائري؛

- لاحظنا من خلال الزيارة الميدانية إدراك كبير من معظم العاملين لمحاور الدراسة، واهتمام كبير بإشباع الحاجات النفسية، باعتبار أن الإشباعات المادية متوفرة بنسبة كبيرة في المؤسسة؛؛

- النتائج المتعلقة بنموذج الدراسة المنطلق منه كانت جيدة ومقبولة، سواءًا ما تعلق بصلاحية نموذج القياس أو جودة النموذج الهيكلي، بناءً على تحقق الأدلة وجودة المؤشرات (أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ومؤشرات جودة النموذج ($GOF، Q^2. F^2. R^2$))، والتي جاءت كلها مقبولة؛

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بوجود أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية **CNAS** بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

- قبول الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى، وإثبات أن هناك أثر دال إحصائياً لكل من (أهمية المهام واستقلالية المهام والتغذية الراجعة) على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية **CNAS** بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

الخاتمة

- رفض الفرضية الفرعية الأولى والثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى، أي لا يوجد أثر دال إحصائياً لكل من (هوية المهام وتنوع المهارات) على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية **CNAS** بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

- قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وإثبات أن هناك أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

- قبول الفرضية الفرعية الأولى والثالثة والخامسة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية، وإثبات أن هناك أثر دال إحصائياً لكل من (هوية المهام وأهمية المهام والتغذية الراجعة) على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية **CNAS** بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

- رفض الفرضية الفرعية الثانية والرابعة، أي لا يوجد أثر دال إحصائياً لكل من (تنوع المهارات واستقلالية المهام) على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية **CNAS** بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

- قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وإثبات أن هناك أثر دال إحصائياً للدافعية للعمل على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية **CNAS** بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

- قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، وإثبات أن هناك أثر دال إحصائياً للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بوجود الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية **CNAS** بمدينة الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وإثبات أن هناك أثر للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين من خلال الوسيط وهي وساطة جزئية، وبعد حساب مؤشر (VAF) للمسار تبين أن 33% من تأثير الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل؛

الخاتمة

– رفض الفرضية الرئيسية الخامسة، وإثبات أنه لا توجد فروقات دالة إحصائياً للإثراء الوظيفي وأثره على تمكين العاملين من خلال الدافعية للعمل كمتغير وسيط بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بمدينة الأغواط، في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال البيانات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى المهني) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). باستثناء ثلاثة فروقات جاءت قيمتها الاحتمالية أقل من (0.05)، وهي: الفرق الأول (من 25 الى اقل من 35 سنة – من 35 الى اقل من 50 سنة)، الفرق الثاني: (بكالوريا فما اقل – دراسات عليا) فيما يتعلق بالعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين تعزى للمجموعتين (من 35 الى اقل من 50 سنة) و(بكالوريا فما اقل) أكثر من المجموعات الأخرى. والفرق الثالث (اطار – اطار سامي) فيما يتعلق بالعلاقة بين الدافعية للعمل وتمكين العاملين تعزى للمجموعة (اطار) أكثر من المجموعة الأخرى (اطار سامي).

2. التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة وبناء على اقتراحات بعض العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بمدينة الأغواط، تم تقديم مجموعة من التوصيات، والمتمثلة في:

– ضرورة تبني المؤسسة محل الدراسة للمفاهيم الإدارية الحديثة بصورة استراتيجية (مخططة وهادفة) على غرار الإثراء الوظيفي، وترسيخها كثقافة سارية بين العمال وتفعيلها كممارسات ناجعة تساهم في تحقيق النجاح للمنظمة؛

– التركيز في الإثراء الوظيفي أولاً على تنوع المهارات في المؤسسة نظراً لضعف تأثيره على الدافعية للعمل وعل تمكين العاملين، وذلك من خلال تنويع الأنشطة والمهام التي يزاولها العامل في أداء العمل، مما يؤدي إلى زيادة المهارات التي يستخدمها خلال أدائه. ثم التركيز ثانياً على تعزيز هوية المهام لضعف تأثيرها على تمكين العاملين، من خلال تزويد العاملين بمهام ومسؤوليات واضحة للحد من الغموض وعدم التأكد. وعلى استقلالية المهام من خلال إعطائه العامل حرية أكبر في أداء مهامه؛

الخاتمة

– تثبيت وتعزيز إيجابيات الإثراء الوظيفي في المؤسسة خاصة المتعلقة بأهمية المهام والتغذية الراجعة، لما لهما من تأثير كبير على كل من الدافعية للعمل وتمكين العاملين، وذلك من خلال تعزيز إدراك العامل لدوره المهم في المنظمة وتحفيزه خاصة من الناحية المعنوية من جهة، وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة حول طريقة أداء عملهم والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لتعزيز الكفاءة في المنظمة من جهة أخرى؛

– الاختيار السليم للأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والخصائص اللازمة للعمل، وتكوين العاملين بالمؤسسة وتعزيز الاتصال الفعال من أجل نجاح برنامج الاثراء الوظيفي؛

– تحفيز العاملين على التعلم والتطور الذاتي عبر إقامة الندوات والدورات التدريبية، بالإضافة إلى مكافأة جهودهم، من أجل إشباع حاجاتهم المادية شحذ هممهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة؛

– توفير مناخ تنظيمي ملائم للعاملين يسمح بتبادل الأفكار والمقترحات، ومعاملتهم باحترام وتقديرهم، والذي من شأنه إشباع حاجاتهم المعنوية وتحسين الدافعية في المنظمة؛

– الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تكييف متطلبات العمل مع قيم العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات وإعطاءهم المزيد من الحرية والمبادرة وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبما يمتلكون من قدرات؛

بالإضافة إلى التركيز على جوانب أخرى مهمة، لها تأثير على دافعية العمال وتمكينهم، من بينها:

- الإجراءات الرمزية التي تحسن من جودة العلاقة بين الإدارة والعاملين كالاجتماعات الغير رسمية، والتي من شأنها كذلك أن تؤثر على معنويات ونفسية العاملين؛
- تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة على جميع العاملين بعدالة وبمهنية، وتكييفها بما يتلاءم مع طموحات العامل والمنظمة.

3. آفاق الدراسة:

تمت بحمد الله هذه الدراسة، وهي مجرد إسهام متواضع من الطالب في هذا الموضوع، حيث يكتسي الإثراء الوظيفي أهمية بالغة في التأثير على العديد من السلوكيات التنظيمية، كما أن هناك محددات تتسبب في ظهور أو اختفاء كل من الدافعية للعمل وتمكين العاملين، لذا نقترح إجراء المزيد من الدراسات حول هذه المتغيرات، تكون بمثابة اقتراحات لإشكاليات بحث مستقبلية.

فنقترح على سبيل المثال لا الحصر العناوين التالية:

- تأثير الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط؛
- دور الاثراء الوظيفي في رفع فعالية القرارات في المؤسسة؛
- دور الاثراء الوظيفي في الحد من الاغتراب الوظيفي في المؤسسة؛
- تأثير الاثراء الوظيفي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة؛
- دور الاثراء الوظيفي في تعزيز الانتماء لدى العاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط؛
- تأثير الثقافة التنظيمية على تعزيز الدافعية للعمل؛
- تأثير بيئة العمل الداخلية على مستوى تمكين العاملين؛
- دور الاتصال الفعال في دعم تمكين العاملين.

كما نقترح كذلك:

- دراسة النموذج المقدم على مؤسسات أخرى مثل (سوناطراك وسونلغاز واتصالات الجزائر وغيرهم)، وإجراء دراسات مقارنة بين عدة مؤسسات من القطاعين العمومي والخاص وبين عدة فروع؛
- دراسة أثر بعض الخصائص الشخصية كالدخل، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، مكان العمل، كمتغيرات معدلة في النموذج باعتبارها عناصر مهمة تؤثر في دافعية العمال وتمكينهم.

قـــــائمة المصـــــادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم.

القواميس والمعاجم:

1. شهاب إبراهيم بدر، "**معجم مصطلحات الإدارة العامة**"، دار البشير، عمان، 1998؛
2. مجد الدين الفيروز آبادي، "**القاموس المحيط**"، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2005؛
3. مجمع اللغة العربية، "**المعجم الوسيط**"، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004؛
4. محمد بن مكرم ابن منظور، "**لسان العرب**"، دار صادر، بيروت، لبنان، 1968؛

الكتب:

5. أحمد ماهر، "**السلوك التنظيمي –مدخل بناء المهارات–**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003؛
6. أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، "**مفاهيم إدارية معاصرة**"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014؛
7. الحسين بن مسعود البغوي، "**تفسير البغوي –معالم التنزيل–**"، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1989/1409؛
8. حسين عطية أفندي، "**تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003؛
9. حنفي سليمان، "**السلوك التنظيمي والأداء**"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1975؛

قائمة المصادر والمراجع

10. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، "**الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات**"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008؛

11. زكريا مصطلك الدوري، أحمد علي صالح، "**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008؛

12. سعاد نائف برنوطي، "**الإدارة أساسيات إدارة الأعمال**"، ط4، دار وائل، عمان، الأردن، 2008؛

13. سهيلة محمد عباس، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006؛

14. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007؛

15. سيد سالم عرفة، "**اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012؛

16. سيد محمد جاد الرب، "**السلوك التنظيمي –موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة–**"، مطبعة العشرى، السويس، مصر، 2005؛

17. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، "**السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية**"، الفصل الخامس عشر، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994؛

18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "**السلوك الإنساني في المنظمات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000؛

19. عادل العريفي، "**الدليل المختصر لتحليل البيانات الاحصائية باستخدام طريقة PLS وبرنامج Smart PLS**"، ط1، Quality Research، 2014؛

قائمة المصادر والمراجع

20. عادل محمد زايد، "**إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية**"، كتب عربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، القاهرة، مصر، 2003؛

21. عبد السلام أبو قحف، "**محاضرات في السلوك التنظيمي**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2001؛

22. علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997؛

23. علي السلمي، "**السلوك الإنساني في الإدارة**"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1972؛

24. علي الشرقاوي، "**العملية الإدارية –وظائف المديرين–**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002؛

25. قاسم محمد القريوتي، "**السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**"، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009؛

26. محمد حسين حريم، "**الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة**"، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2006؛

27. محمد شحاته ربيع، "**علم النفس الصناعي والمهني**"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015؛- سيد سالم عرفة، "**اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012؛

28. محمد علي شهيب، "**السلوك الإنساني في التنظيم –دراسات في الفكر الإداري الحديث–**"، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1976؛

29. محمود حسين الوادي، "**التمكين الإداري في العصر الحديث**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012؛

30. مدحت محمد أبو النصر، "**الإدارة بالحوافز –أساليب التحفيز الوظيفي الفعال–**"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012؛

31. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**"، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006؛

32. يحي سليم ملحم، "**التمكين كمفهوم إداري معاصر**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006؛

أطروحات الدكتوراه:

33. أبو بكر بوسالم، "**دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي**"، أطروحة دكتواره غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015؛

34. حسين موسى عساف، "**التمكين الوظيفي لدى القيادات في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية**"، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006؛

35. عبد الحميد نعيجات، "**جودة الخدمة وتأثيراتها على ولاء الزبائن دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بالجزائر**"، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2018؛

36. عبد السلام عمار الديب، "**فاعلية الأداء وعلاقته بالإثراء الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع التأمين في الجماهيرية الليبية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2007؛

37. عتيق خديجة، "**التسويق بالعلاقات في مؤسسة مصرفية لبناء ولاء العميل –دراسة امبريقية لعينة من عملاء بنك الخليج الجزائر وكالة سعيدة–**"، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017؛

38. عماد لعلاوي، " **مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية**"، أطروحة دكتوراه منشورة في علم النفس وعلوم التربية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 1، الجزائر، 2012؛

39. محمد غوتي،"**أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي(دراسة حالة شركات الاتصالات الجزائرية)**"، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018؛

40. نجاح القاضي، "**أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2008؛

رسائل الماجستير:

41. إبراهيم رفيق اليازجي، "**التمكين الإداري وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر التابعة لمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة**"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2015؛

42. أبو بكر بوسالم، "**أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي –دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية–**"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010؛

43. أحمد عبد الغني الفرشوطي، "**الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك**"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2015؛

44. أشواق مرشد، "**الإثراء الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة للعاملين في المؤسسة الكويتية للتطور العلمي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين، 2011؛

45. بثينة زياد حمد العبيديين، "**العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)**"، رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004؛

46. حسن مروان عفانة، "**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013؛

47. حنان رزق الله، "**أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة –دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة الإخوة منتوري قسنطينة–**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 1، الجزائر، 2010؛

48. عادل يعقوب تمارا، "**ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي –دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها–**"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2004؛

49. عبد الله يوسف اليعقوبي، "**أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر: دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016؛

50. عدلي محمد ضاهر، "**مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل**"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016؛

51. علاء حمدي خيضر، "**نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية –جوال– بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015؛

52. عمر عبد الرحيم محمد، "**أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية**"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016؛

53. لخضر بن غنام، "**الإشباعات الخارجية وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمات –دراسة ميدانية على عمال التربية بمقاطعة صالح باي سطيف–**"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 1، الجزائر، 2007؛

54. مصعب بن عبد الهادي القثامي، "**التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009؛

قائمة المصادر والمراجع

المقالات العلمية:

55. أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، **"تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية –دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة–"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 22، العراق، 2012، ص–ص 135–160؛

56. أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعودي، "**درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم**"، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد 25، العدد 7، الأردن، ديسمبر 2010، ص–ص 97–138؛

57. بانقا الزبير حسين، أحمد عبد الغني الفرشوطي، "**الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك**"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعية الإسلامية بغزة، المجلد 28، العدد 1، فلسطين، 2020، ص–ص 661–681؛

58. بشرى محمد علوان، سعدية حايف السلطاني، أمير علي خليل، "**دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء**"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 11، العدد 2، العراق، 2019، ص–ص 208–230؛

59. بطاهر بختة، مخفي أمين، **"استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة كلور وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم–"**، الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، المجلد 3، العدد 1، تبسة، الجزائر، 2018، ص–ص 248–262؛

60. بغو هواري، مراد خلاصي، "**الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي**"، مجلة التنظيم والعمل، القطب الجامعي سيدي سعيد، المجلد 6، العدد 4، معسكر، الجزائر، ديسمبر 2017، ص-ص 81-100؛

61. بوخمخم عبد الفتاح، بوتاعة سليمة، "**إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء جيجل–**"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، العدد 1، الجزائر، جوان 2015، ص-ص 35-75؛

62. التاج محمد حامد، حسام الدين عبد العزيز محمداني، " **أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء**"، Global Journal of Economics and Business، المجلد 6، العدد 3، 2019، ص-ص 385-406؛

63. خالد المرزم السبيعي، منال بنت سعد الداوود، "**الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي**"، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 148، 2018، ص-ص 79-99؛

64. خالد عبد دهليز، عبد الله علي اليعقوبي، يوسف حسين عاشور، "**أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة**"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعية الإسلامية بغزة، المجلد 26، العدد 1، فلسطين، 2018، ص-ص 166-190؛

65. سهيلة عباس، علي الزاملي، "**الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 4، الكويت، نوفمبر 2006، ص-ص 1-13؛

66. شاكر جار الله الخشالي، حسن علي الزعبي، محيي الدين القطب، "**أثر التمكين في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين –دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية–**"، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، المجلد 26، العدد 5، عمان، الأردن، أكتوبر 2011، ص-ص 61-100؛

67. صفاء جواد، "**أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، العراق، 2012، ص-ص 77-98؛

68. عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، "**أثر استراتيجية التمكين في تنشيط راس المال الفكري –دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة–**"، مجلة أهل البيت، العدد 5، العراق، 2005، ص-ص 8-44؛

69. عبد الباسط حسونة، بلال السكارنة، محمد عبد القادر، محمد أبو قلة، "**تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية –دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن–**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، الأردن، 2014، ص-ص 44-66؛

70. عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، "**النمذجة البنائية (SME) ومعالجة صدق مقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العاملي لعلاقات الكفاءات التسيير الاداري بالمؤسسة التعليمية**"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة حمّة لخضر، المجلد 3، العدد 2، وادي سوف، الجزائر، أكتوبر 2016، ص-ص 61-91؛

71. عواطف بوقرة، حليمة بوقرة، "**استراتيجيات التحليل الإحصائي المعاصرة في العلوم الاجتماعية: النمذجة بالمعادلات البنائية أنموذجا**"، Route Educational & Social Science Journal، المجلد 6، العدد 4، أنطاكيا، تركيا، مارس 2019، ص-ص 303-315؛

قائمة المصادر والمراجع

72. فوزية شميلان العنزي، "**واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات**"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (716 الجزء الثاني)، القاهرة، مصر، 2017، ص-ص 615-689؛

73. قورين حسنية، بن كعكع ليلى، الحاج علي نورة، " **أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية–جامعة معسكر–**"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة مصطفى إسطمبولي، المجلد 3، العدد 2، معسكر، الجزائر، 2018، ص-ص 76-90؛

74. كامل شكير الوطيفي، "**التمكين الإدراي وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث ميداني في جامعة بابل**"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 6، العدد 3، العراق، 2014، ص-ص 107-124؛

75. ماجد الخياط، "**العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة**"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، قسم الاقتصاد، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 31، العدد 8، الأردن، 2017، ص-ص 1368-1396؛

76. مجاهد رشيد، "**أثر دوافع العمل و التحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء في المنظمة**"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، العدد 22، الجزائر، 2014، ص-ص 97-112؛

77. محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، "**التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 44، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 1، الجزائر، ديسمبر 2015، ص-ص 89-111؛

قائمة المصادر والمراجع

78. محمد الوذياني، "**اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي**"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، العدد 2، السعودية، 2014، ص-ص 862-880؛

79. محمد بداوي، عبد الحميد نعيجات، أبو القاسم حمدي، "**تحليل الوساطة في أبحاث التسويق :تأثير الجودة المدركة على ولاء الزبائن شركة موبليس لاتصالات الهاتف النقال فرع الأغواط بالجزائر**"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد 39، العدد 2، جوان 2019، ص-ص 237-252؛

80. محمد بداوي،"النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، المجلد 3، العدد 5، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2016 ، ص-ص 21-36؛

81. محمد بن سعيد العمري، "**التمكين الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود**"، مجلة جامعة الملك سعود للنشر، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، المجلد 23، العدد 1، الرياض، السعودية، جوان 2011، ص-ص 61-99؛

82. محمد سليم الشورة، مجد مروان العمد، "**الإثراء الوظيفي والرضى الوظيفي وأداء العاملين –مؤسسة الضمان الاجتماعي– الأردن**"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، الأردن، مارس 2018، ص-ص 123-189؛

83. مخلوفي كنزة، ثابتي الحبيب، "**الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية**"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، بشار، الجزائر، 2018، ص-ص 64-82؛

84. ميسون عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، "**استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية –دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي/نينوى–**"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013، ص-ص 102-119؛

85. هشام سلامة أبو عمرة، نضال عبد الجليل الزطمة، ميسرة فضل أبو دان، "**ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين**"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد 4، فلسطين، 2017، ص-ص 112-146؛

86. ياسر الهنداوي المهدي، "**منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقها في بحوث الإدارة التربوية**"، مجلة التربية والتنمية، جامعة عين شمس، المجلد 15، العدد 40، القاهرة، مصر، أفريل 2007، ص-ص 9-41؛

87. وداد شعيب، أبو القاسم حمدي، "**تأثير تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط**"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 18، العدد 1، الجزائر، 2018، ص-ص 443-457.

الملتقيات العلمية:

88. سعد بن مرزوق العتيبي، "**جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخُبر، السعودية، 17-18 أبريل 2005؛

89. عبد الباري الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، "**تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج**"، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحجّ، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004؛

قائمة المصادر والمراجع

مواقع الانترنت:

90. الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS: www.cnas.dz؛

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

القواميس:

91. Merriam Webster, **"Webster's Dictionary of English Usage"**, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, 1989;

الكتب:

92. Armstrong M., "**A Handbook of Performance Management**", 4 Edition, New Delhi: Kogan Page Lmited, London, UK, 2010;

93. Cumming G.T, Worley G.C., "**Organization development and change**", 9 Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009;

94. Francesco A.M., Gold A.B., **International Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1998;

95. Gary Johns, "**Organizational Behavior**", Harpe Collins, New York, USA, 1996;

96. Gretchen M. Spreitzer, "**Taking Stock: a Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work**". **The Sage Handbook of Organizational Behavior**, USA, 2007;

97. Harris M, "**Human Resources Management**", 2 Edition, Thomson South Western, USA, 2000;

98. Hofstede G., Hofstede J., and Minkov M., "**Cultures and Organizations: Software of the Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival"**, 3 Edition, McGraw-Hill, USA, 1991;

99. Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson., " **organizational behavior -Improving Performance and Commitment in the**

Workplace", 3 Edition, a business unit of The McGraw-Hill Companies, New York, USA, 2013;

100. Joseph F.Hair, Tomas M. Hult, Christian M. Ringle and Marko Sarstedt, "**A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**", 2 Edition, SAGE Publications, USA, 2017;

101. Mathis R., Jackson J., "**Human Resource Management**", 30 Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2010;

102. Sharma A.R., "**Organizational Theory and Behaviour"**, 2 Edition, Tata Mc craw-Hill Puplishing company Limited, New Delhi, India, 2000;

103. Singh B.P., Chabra T.N., "**Organization Théory and Béhaviour**", 4 Edition, Dhanpat Rai & Co, Délhi, India, 2002;

أطروحات الدكتوراه:

104. Burton K., "**A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving**", SPEA Honors Thesis Spring, Faculty Advisor: Cheryl Hughes, Indiana University, USA, 2012;

105. Frédérique A. Bailly, "**L'autonomie des individus dans l'entreprise essai de conceptualisation et regard sur les pratiques**", Thése de doctorat, Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, France, 2001;

106. Marie Chédru, **"Impact de la motivation et des caractéristiques individuelles sur la performance: application dans le monde académique"**, Thése de doctorat de Télécom Ecole de Management dans le cadre de l'école doctorale SDS en association avec L'Université d'Evry-Val d'Essonne, France, mars 2012;

107. Ribbense M.L, "**Sources of Satisfaction for Teacher Leader: A Job Enrichment Perspective**", Unpublished EDD Thesis, Columbia University Teacher College, USA, 2002;

رسائل الماستر:

108. Ziad Ali Bakri, "**The Impact of Job Enrichment on the Administrative Employees' Performance Case Study: The Islamic University- Gaza"**, Master Thesis published in Business Administration, Faculty of Commerce, Islamic University- Gaza, May 2015;

المقالات العلمية:

109. Aneel Kumar, Qaisar Abbas, Ikhtiar A. Ghumro, Ashi Zeeshan., **"Job Characteristics As Predictors Of Job Satisfaction And Motivation"**, Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol.1, No.4, Malaysia, 2011, Pp 206-216;

110. Asl I., Nazari A., and Raadabadi M., "**Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses**", Canadian Center of Science and Education, Vol.11, No.18, 2015, Pp 108-115;

111. Azeez R., Abimbola M., "**Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State**", International Journal of Human Resource Studies, Vol.6, No.1, 2016, Pp 89-104;

112. Brian P. Niehoff, Robert H. Moorman, Gerald Blakely, Jack Fuller, "**The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment**", Group & Organization Management, Vol.26, No.1, March 2001, Pp 93-113;

113. Chaudhary S., "**Job enrichment: A tool for employee motivation**", International Journal of Applied Research, Vol.2, No.5, 2016, Pp 1020-1024;

114. David O. Aninkan, "**The Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job Satisfaction among Employees in The Ogun State Polytechnics**", International Journal of Business and Management Invention, Vol. 3, No. 3, March 2014, Pp 19-26;

115. Ford R.C., Fottler M.D., "**Empowerment:A matter of degree**", Academy of Management Review, Vol.9, No.3, 1995, Pp 21-31;

116. Gretchen M. Spreitzer, **"Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation"**, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5, USA, October 1995, Pp 1442-1465;

117. Gretchen M. Spreitzer, "**Social Structural charactiristics of psychological Empowerment"**, Academy of Management Journal, Vol.39, No.2, USA, April 1996, Pp 483-504;

118. Gretchen M. Spreitzer, Suzanne C. De Janasz, and Robert E. Quinn, "**Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership"**, Journal of Organizational Behavior, Vol.20, USA, May 1999, Pp 511-526;

119. Gündüz H. Çekmecelioğlu, Kaya G. Özbağ, "**Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness A Research on Turkish Manufacturing Industry**", Business Management Dynamics, Vol.3, No.10, UK, Apr 2014, Pp 1-13;

120. Hajar Barati, "**Relations of leadership empowerment behavior and job enrichment with career satisfaction: The mediating role of intrinsic motivation**", Contemporary Psychology, Vol.11, No.1, Jul 2016, p-p 63-74;

121. Isfahani S. Sakineh, Soosan Bahrami, Sedighe Torki., "**Job Characteristic Perception and Intrinsic Motivation in Medical Record Department Staff**", Med Arth, Vol.67, No.1, 2013, Pp 51-55;

122. Jay A .Conger, **"Leadership: The Art Of Empowerment"**, Academy Of Management Review, Vol.3, No.1, USA, 1998, Pp 17-24;

123. Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo.,**" The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice",** Academy of Management Review, Vol.13, No.3, USA, 1988, Pp 471-482;

124. Joan Rentsch, Robert Steel, "**Testing the Durability of Job Characteristics as Predictors of Absenteeism over a Six-Year Period**", Personnel Psychology, Vol.51, 1998, Pp 165-190;

125. Ken Kwong-Kay Wong, "**Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using Smart PLS**", Marketing Bulletin, Ryerson University, Vol.24, No.1, Canada, 2013, Pp 1-32;

126. Kenith W. Thomas, Betty A. Velthouse, "**Cognitive Elements of Empowerment**: **An Inetrpretive Model of Instrinsic Task Motivation**", Academy of Management Review, Vol.15, No.4, USA, 1990, Pp 666-681;

127. Louis P. White, Constance M. Lafayette, and Rachel Wang, **"Key Characteristics of a Successful is Manager: Empowerment, Leadership and personality"**, Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, Vol.4, No.4, Taiwan, December 2012, Pp1-20 ;

128. Marijana M. Glišovic, Gorica Jerotijević, Zoran Jerotijević., "**Modern approaches to employee Motivation**", Ekonomika, Vol.65, No.2, June 2019, Pp 121-133;

129. Marylene Gagne, Caroline B. Senecal, and Richard Koestner, **"Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: a Multidimensional Model",** Journal of Applied Social Psychology, Vol.27, No.14, 1997, Pp 1222-1240;

130. Menon T. Sanjay, **"Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach"**, Applied Psychlogy: An International Review, Vol.50, No.1, 2001, Pp 153-180;

131. Michra K. Aneil, Gretchen M. Spreitzer, "**Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign"**, Academy of Management Review, Vol. 23, No.3, USA, Jul 1998, Pp 1-38;

132. Mohammad B. Gorji, Mojtaba Ranjbar, " **Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Organizational Citizenship Behavior ",** Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.7, No.1, 2013, Pp 67-75;

133. Richard J. Hackman, Greg R. Oldham., "**Conditions under which employees respond positively to enriched work",** Journal of Applied Psychology, Vol.61, No.4, 1976, Pp 395-403;

134. Richard J. Hackman, Greg R. Oldham., "**Motivation through the Design of Work: Test of a Theory**", organizational behavior and human performance, Vol.16, 1976, Pp 250-279;

135. Robert C. MacCallum, James T. Austin**., "Applications of Structural Equation Modeling In Psychological Research**", Annual Review of Psychology, Vol.51, No.1, USA, Februry 2000, Pp 201-226;

136. Ronald F. Piccolo, Jason A. Colquitt., "**transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics**", Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 2, USA, April 2006, Pp 327-340;

137. Salau O., Adeniji A., and Oyewunmi A., "**Relationship Between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance Among the non-Academic Staff in Nigerian Public Universities**", Management and Marketing Journal, Vol. 12, No. 2, Nigeria, 2014, Pp 173-189;

138. Sharma D., Raval B., "**Impact of Job Enrichment on Employee's Turnover in Vodafone**", International Journal of Science and Research, Vol. 5, No. 9, September 2016, Pp 455-458;

139. Sherif Y. Kunle, Shuaibu B. Aduku, Suleiman Ismail., "**Motivation and Performance of Para-professional Staff in Tertiary Institution Libraries in Kaduna State, Nigeria**", American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences, Vol.10, No.4, USA, May 2015, Pp 360-366;

140. Shlomo Globerson, "**The Just Noticeable Difference in Complexity of Jobs**", Management Science, Vol.23, No.6, USA, February 1977, Pp 606-611;

141. Siruri M., SMA M., "**A Critical Review of Literature on Job Designs in Sociotechnical Systems**", Global Journal of Commerce & Management Perspective, Vol. 3, No. 6, December 2014, Pp. 44-49;

142. Tony J.D. Carter, "**Managers empowering employees**", American Journal of Economics and Business Administration, Vol.1, No.2, USA, 2009, Pp 41-46;

143. Vijay V., Indradevi R., "**A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University**", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 6, No. 1, 2015, Pp 252-260;

التقارير العلمية:

144. Richard J. Hackman, Greg R. Oldham., "**the job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects**", Technical Report, No.4, New Haven: Dept. of Administrative Sciences, Yale University: (Distributed by National Technical Information Service), USA, May 1974, Pp 1-87;

145. Richard J. Hackman, Greg R. Oldham., "**work design in the organizational context**", Technical Report, No.17, School of Organization and Management, Yale University, USA, December 1978, Pp 1-48;

مواقع الانترنت:

146. www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): الفرق بين التمكين والتفويض.

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر، فيقرر.
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح الصلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
المسؤولية	المسؤولية لمن فوض.	النجاح ينسب للموظف الممكن، كما يتحمل مسؤولية فشله.
القيادة	يُقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
المعلومات	تتاح على قدر جزئية التفويض.	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.
المحاسبة على الاخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب منه التفويض.	إن أخطأ الفرد يُتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين يكون دائماً ويمثل قناعة وخيارًا استراتيجياً مستمراً.

المصدر: حسن مروان عفانة، "**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص23.

الملاحق

الملحق رقم (02): أهم المواضع التي ذكر فيها التمكين في القرءان الكريم.

الرقم	السورة	نص الآية	الدلالة اللغوية للتمكين	الممكن	الممكن له
1	الأنعام الآية 6	أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ	أعطيناهم ما لم نعطكم، وقال ابن عباس: أمهلناهم في العمر	الله تعالى	المشركون
2	الأعراف الآية 10	وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ	التمليك والقدرة	الله تعالى	الناس
3	يوسف الآية 54	قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ	المكانة في الجاه	الملك	يوسف عليه السلام
4	يوسف الآية 56	وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ	ملكناه الأرض	الله تعالى	يوسف عليه السلام
5	الكهف الآية 84	لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا	تمهيد الأسباب، فسهل عليه السير فيها وذلل له طرقها	الله تعالى	ذو القرنين
6	الكهف الآية 95	قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا	قواني عليه	الله تعالى	ذو القرنين
7	الحج الآية 41	الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ	نصرناهم على عدوهم حتى يتمكنوا في البلاد	الله تعالى	المؤمنون المهاجرون من مكة إلى المدينة
8	النور	وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ	يوسع لهم في البلاد حتى	الله تعالى	المؤمنون

	الآية 55	وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا	يملكوها ويظهر دينهم على سائر الأديان		المهاجرون من مكة إلى المدينة
9	الأحقاف الآية 26	وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ	قوة الأبدان وطول العمر وكثرة المال	الله تعالى	قوم عاد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: الحسين بن مسعود البغوي، "**تفسير البغوي –معالم التنزيل–**"، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1989/1409، ص 128-216 (المجلد 3)، 250-252 (المجلد 4)، 198-204-389 (المجلد 5)، 58 (المجلد 6)، 264 (المجلد 7).

الملحق رقم (03): أهم نظريات التمكين.

النظريات	المضمون
نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو	تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل.
نظرية X و Y ماكجريجور	تتفق نظرية (Y) مع التمكين حيث يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، ويشجعون الاتصالات الصاعدة ويستمعون إلى آراء مرؤوسيهم ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، والاعتراف باحتياجات العنصر البشري عكس نظرية (X).
نظرية الأنماط القيادية ليكرت	– **النمط الأول**: حيث يفقد الرؤساء الثقة في مرؤوسيهم، والمرؤوسون لا يتصلون برؤسائهم، ويتسم المناخ التنظيمي بالتهديد والعقاب. – **النمط الثاني**: محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تكون في المستويات الأدنى، كما أن التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين يكون أكثر من النمط الأول. – **النمط الثالث**: حيث يسمى هذا النمط بالاستشاري Consultative، فهناك ثقة من الرؤساء تجاه المرؤوسين وإن كانت ليست بالكاملة، وهناك تفاعل بين الرئيس والمرؤوس أكثر مما هو قائم في النمطين السابقين. – **النمط الرابع**: يتفق هذا النمط مع نظرية (Y) لماكجريجور، فثقة الرؤساء هنا تكون كبيرة في مرؤوسيهم. ويتم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل التنظيمية.
نظرية هيرزبرغ	يعتبر الإثراء الوظيفي Job Enrichment جوهر نظريته، ويقوم على أساس إعطاء

	المرؤوسين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات، وتكليفهم بالأعمال الصعبة، بالإضافة إلى إشراكهم في جلسات حل المشاكل وإعطائهم الفرص للصعود والترقية.
نظرية Z في فرق الإدارة الذاتية ويليام أوشي	مناقشة الأسباب التي أدت إلى نجاح اليابان في العقود الماضية، حيث تدرب إدارة الشركة أعضاء الفريق على حل المشاكل الأساسية ومهارات ديناميكية الجماعة، وتحدد نطاق مسؤولية الفريق، ويكون الفريق حراً في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة. وهي وسيلة من وسائل التمكين.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: يحي سليم ملحم، **مرجع سبق ذكره**، ص-ص 29-35.

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة
1	د. الطيب بن عون	أستاذ محاضر أ
2	د. هواري بلحسن	أستاذ محاضر أ
3	أ. بلقاسم حمدي	أستاذ محاضر أ
4	أ. عائشة صفراني	أستاذ محاضر أ
5	أ. رضا كيحل	أستاذ محاضر أ

الملاحق

الملحق رقم (05): طلب تحكيم الاستبيان.

الأستاذ (ة) المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

لنا عظيم الشرف أن أتقدم لسيادتكم بطلبنا هذا والمتمثل في طلب تحكيم الاستبيان وذلك قصد استعماله في إعداد أطروحة دكتوراه تحت عنوان * **الإثراء الوظيفي وتأثيراته على تمكين العاملين دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط** * ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية، وذلك مشكورين مأجورين غير مأمورين، علما بأننا قمنا بتقسيم الاستبيان إلى:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية.

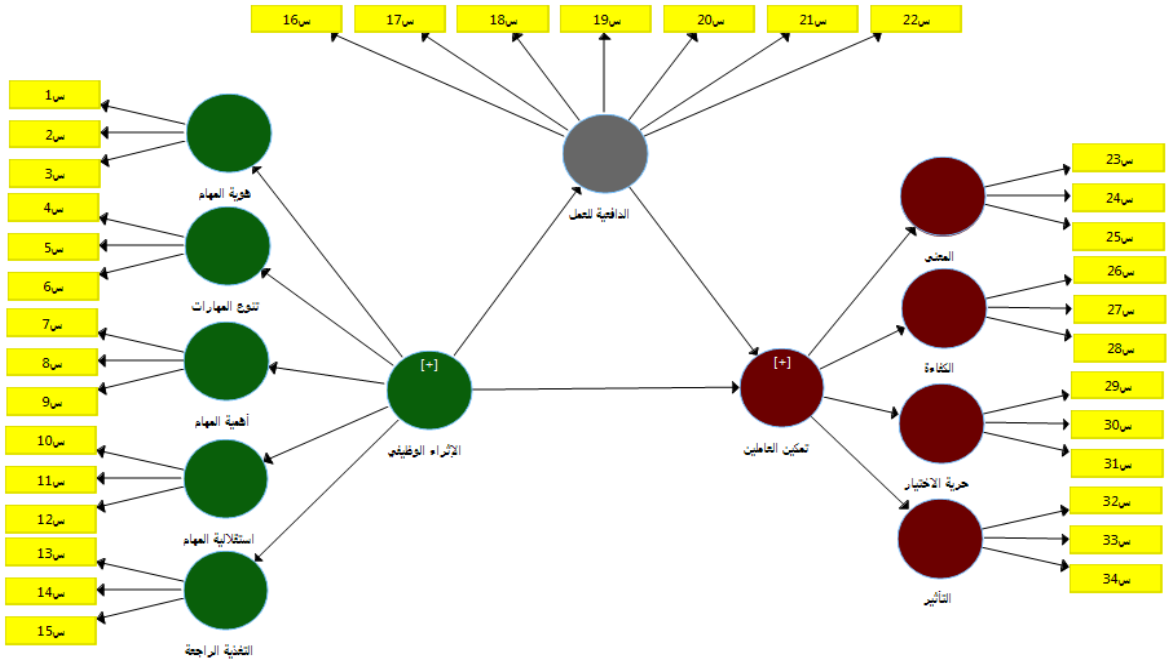
- المحور الثاني يتعلق بـ: المتغير المستقل: الإثراء الوظيفي بالاعتماد على نموذج (Hackman & Oldman) بأبعاده: هوية المهام؛ تنوع المهارات؛ أهمية المهام؛ استقلالية المهام؛ التغذية الراجعة.

- المحور الثالث يتعلق بـ: المتغير الوسيط: الدافعية للعمل بالاعتماد على بعض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، كدراسة (ضاهر 2016)، ودراسة (علي 2014) وغيرها من الدراسات؛

- المحور الرابع يتعلق بـ: المتغير التابع: التمكين بالاعتماد على نموذج (Spreitzer) من خلال الأبعاد التالية: المعنى؛ الكفاءة؛ حرية الاختيار؛ التأثير.

الملاحق

الشكل التالي: النموذج البنائي العام للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (Smartpls نسخة 3)

من إعداد:

ط.د أسامة بورزق.

تحت إشراف كل من:

د. صادق شنوف (مشرف رئيسي)

د. عبد الحميد نعيجات (مشرف مساعد)

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء لتقديم معلومات عامة عن العامل، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

1-الجنس:

☐ ذكر ☐أنثى

2-العمر:

من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 50 سنة ☐50 سنة وأكثر ☐

3–سنوات الأقدمية:

أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 20 سنوات ☐ 20 سنة وأكثر ☐

4– المؤهل العلمي:

بكالوريا فما أقل ☐ ليسانس ☐دراسات عليا ☐أخرى ☐

5– المستوى المهني:

إطار سامي (cadre supérieur) ☐ إطار (cadre) ☐

عون تحكم (agent de maitrise) ☐عون تنفيذ (agent d'exécution) ☐

❖ **المحور الثاني: الإثراء الوظيفي**

العبارات	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة للمحور		مدى أهمية العبارة للمحور		ملاحظات
	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مهمة	غير مهمة	
الإثراء الوظيفي							
هوية المهام							
أتمكن من القيام بعمل كامل							

من البداية الى النهاية بمفردي							
مهامي الوظيفية واضحة بدقة							
لدي معرفة كاملة بجميع خطوات العمل الذي أقوم به							
تنوع المهارات							
تتطلب مني وظيفتي استخدام مهارات متنوعة وعالية المستوى							
وظيفتي صعبة وغير متكررة							
طبيعة عملي تعطيني فرص للإبداع والتميز أكثر							
أهمية المهام							
أشعر بأن مهامي الموكلة إلي جد مهمة في المؤسسة							
يتأثر أشخاص كثر حولي بالعمل بكيفية إنجاز عملي							
أدائي لوظيفتي يشعرني							

بالفخر والاحترام أكثر بمحيطي بالعمل							
استقلالية المهام							
تقدم لي وظيفتي فرص كبيرة للاختيار في كيفية أداء المهام المطلوبة مني							
أستطيع لوحدي تحديد كيفية أداء عملي							
لدي الفرص الكافية من الحرية في كيفية تنفيذ عملي							
التغذية الراجعة							
اكتشف مستوى أدائي أكثر من خلال التقارير والاجتماعات...							
أعرف دائما نقاط القوة والضعف في أداء عملي							
تزويدي بنتائج تقييم أدائي من الإدارة يساهم في تحسين أدائي							

❖ **المحور الثالث: الدافعية للعمل**

العبارات	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة للمحور		مدى أهمية العبارة للمحور		ملاحظات
	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مهمة	غير مهمة	
الدافعية للعمل							
الدافعية للعمل							
أشعر برغبة كبيرة للقيام بمهام عملي							
أشعر بالسعادة والمتعة عند أداء عملي							
لا أشعر بالوقت والضغط أثناء أداء العمل المطلوب مني							
لدي استعداد كبير لبذل جهد أكبر في سبيل الارتقاء بعملي							
لدي استعداد كبير لإتمام المهام المطلوبة مني ولو تطلب							

ذلك وقتاً خارج أوقات العمل							
أقوم بعملي بشكل متقن ومميز							
أتطوع للقيام بأعمال إضافية لإتمام العمل على أكمل وجه							

❖ **المحور الرابع: التمكين**

العبارات	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة للمحور		مدى أهمية العبارة للمحور		ملاحظات
	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مهمة	غير مهمة	
التمكين							
المعنى							
العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي							
تشعرني الإدارة بأهميتي كعنصر فاعل ومهم							
إنني أفتخر بالجهود التي							

أبذلها في عملي							
الكفـاءة							
أنا واثق من قدراتي في أداء وظيفتي							
أتحكم جيدا في المهارات الأساسية في وظيفتي							
لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة							
حرية الإختيار							
أتمتع بصلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي							
تقدم لي وظيفتي فرص أكبر للمبادرة في المؤسسة							
توفر لي وظيفتي شعوراً بالمسؤولية.							
التأثير							
أستطيع التحكم في كل ما							

يحدث في المصلحة أو المديرية التي أعمل بها							
لدي تأثير على القرارات المتعلقة بالمصلحة أو المديرية التي أعمل به							
لدى تأثير كبير على زملائي في العمل							

ملاحظـات

1. الدراسة تعتمد على مقياس ليكارت الخماسي في القياس؛

2. الدراسة تتبنى اسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة PLS من أجل التحليل الإحصائي.

شكراً

الملحق رقم (06): الاستبيان الموزع.

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد – وهران 2 –

كلّية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان

في إطار التّحضير لأطروحة الدكتوراه تخصّص إدارة الموارد البشرية حول موضوع:

الإثراء الوظيفي وتأثيراته على تمكين العاملين دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط.

نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بكلّ دقّة وموضوعية علما أنّ الأجوبة ستكون لفائدة البحث العلمي وستعامل بكلّ سريّة، كما نشكر لكم حسن التّفهم والمساعدة في إنجاز هذه الدّراسة.

من إعداد:

ط.د أسامة بورزق.

تحت إشراف كل من:

د. صادق شنوف (مشرف رئيسي)

د. عبد الحميد نعيجات (مشرف مساعد)

الملاحق

ملاحظة: يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تجدها مناسبة.

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية والخصائص الوظيفية.

يهدف هذا الجزء لتقديم معلومات عامة عن العامل، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

1-الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر:

من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة وأكثر ☐

3-سنوات الأقدمية:

أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 20 سنوات ☐ 20 سنة وأكثر ☐

4- المؤهل العلمي:

بكالوريا فما أقل ☐ ليسانس ☐دراسات عليا ☐أخرى ☐

5- المستوى المهني:

إطار سامي (cadre supérieur) ☐ إطار (cadre) ☐

عون تحكم (agent de maitrise) ☐عون تنفيذ (agent d'exécution) ☐

الملاحق

❖ المحور الثاني: الأسئلة

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك العبارات التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

رقم العبارة	العبارات	المقياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أتمكن من القيام بعمل كامل من البداية الى النهاية بمفردي					
02	مهامي الوظيفية واضحة بدقة					
03	لدي معرفة كاملة بجميع خطوات العمل الذي أقوم به					
04	تتطلب مني وظيفتي استخدام مهارات متنوعة وعالية المستوى					
05	وظيفتي صعبة وغير متكررة					
06	طبيعة عملي تعطيني فرص للإبداع والتميز أكثر					
07	أشعر بأن مهامي الموكلة إلي جد مهمة في المؤسسة					
08	يتأثر أشخاص كثر حولي بالعمل بكيفية إنجاز عملي					
09	أدائي لوظيفتي يشعرني بالفخر والاحترام أكثر بمحيطي بالعمل					
10	تقدم لي وظيفتي فرص كبيرة للاختيار في كيفية أداء المهام المطلوبة مني					

11	أستطيع لوحدي تحديد كيفية أداء عملي					
12	لدي الفرص الكافية من الحرية في كيفية تنفيذ عملي					
13	اكتشف مستوى أدائي أكثر من خلال التقارير والاجتماعات...					
14	أعرف دائما نقاط القوة والضعف في أداء عملي					
15	تزويدي بنتائج تقييم أدائي من الإدارة يساهم في تحسين أدائي					
16	أشعر برغبة كبيرة للقيام بمهام عملي					
17	أشعر بالسعادة والمتعة عند أداء عملي					
18	لا أشعر بالوقت والضغط أثناء أداء العمل المطلوب مني					
19	لدي استعداد كبير لبذل جهد أكبر في سبيل الارتقاء بعملي					
20	لدي استعداد كبير لإتمام المهام المطلوبة مني ولو تطلب ذلك وقتاً خارج أوقات العمل					
21	أقوم بعملي بشكل متقن ومميز					
22	أتطوع للقيام بأعمال إضافية لإتمام العمل على أكمل وجه					
23	العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي					

24	تشعرني الإدارة بأهميتي كعنصر فاعل ومهم					
25	إنني أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي					
26	أنا واثق من قدراتي في أداء وظيفتي					
27	أتحكم جيدا في المهارات الأساسية في وظيفتي					
28	لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة					
29	أتمتع بصلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي					
30	تقدم لي وظيفتي فرص أكبر للمبادرة في المؤسسة					
31	توفر لي وظيفتي شعوراً بالمسؤولية.					
32	أستطيع التحكم في كل ما يحدث في المصلحة أو المديرية التي أعمل بها					
33	لدي تأثير على القرارات المتعلقة بالمصلحة أو المديرية التي أعمل به					
34	لدى تأثير كبير على زملائي في العمل					

الملاحق

سؤال: ما هو رأيك الشخصي حول ما سبق، وماذا تقترح في هذا الخصوص:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملاحظـات

.....

.....

.....

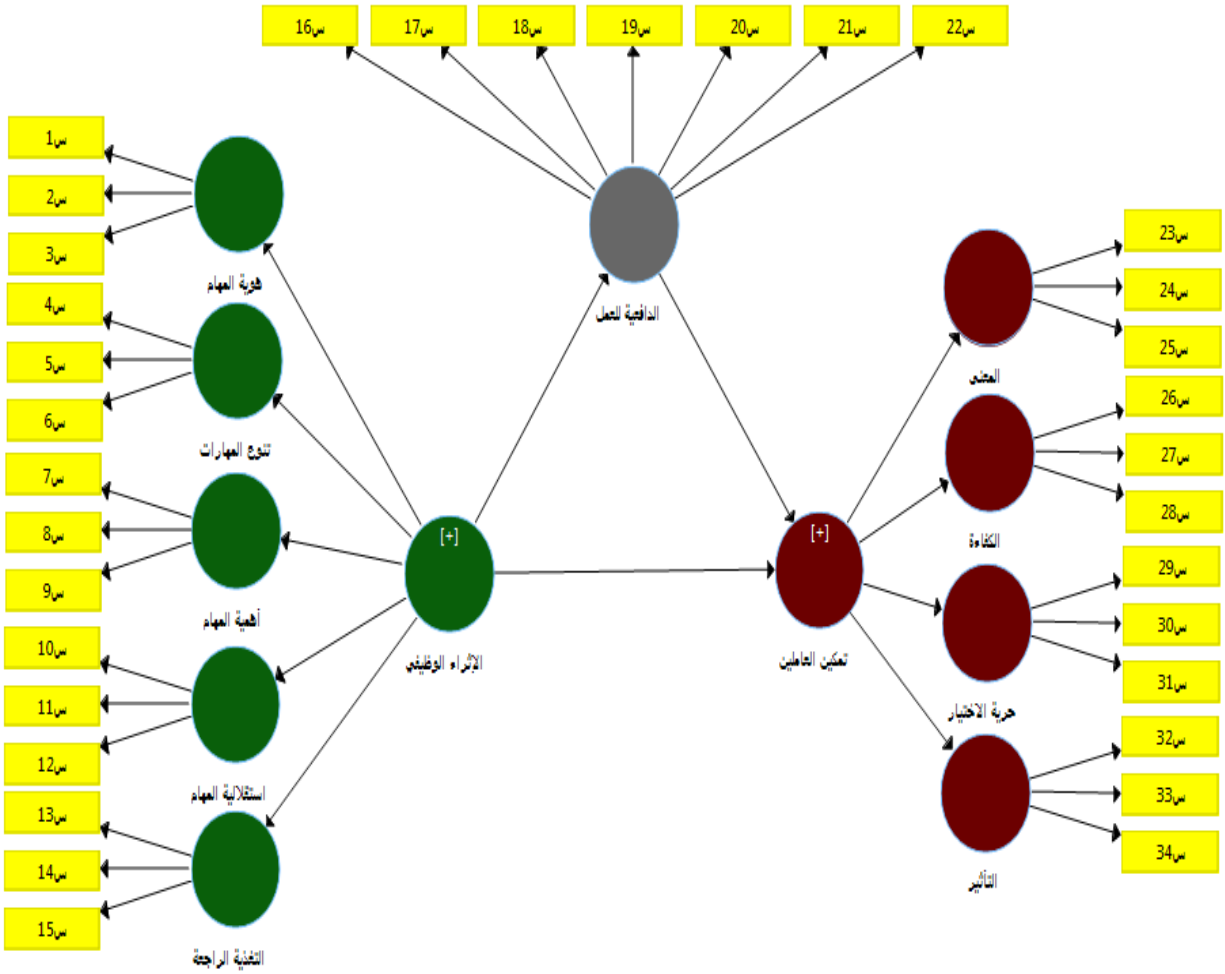
.....

.....

شكراً

.

الملحق رقم (07): النموذج البنائي العام للدراسة.



الملحق رقم (08): خصائص عينة الدراسة.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	82	49.7	49.7	49.7
	أنثى	83	50.3	50.3	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	3	1.8	1.8	1.8
	من 25 الى اقل من 35 سنة	62	37.6	37.6	39.4
	من 35 الى اقل من 45 سنة	63	38.2	38.2	77.6
	من 45 الى اقل من 55 سنة	32	19.4	19.4	97.0
	55 سنة واكثر	5	3.0	3.0	100.0

الملاحق

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	82	49.7	49.7	49.7
	أنثى	83	50.3	50.3	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	17	10.3	10.3	10.3
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	53	32.1	32.1	42.4
	من 10 الى اقل من 15 سنة	39	23.6	23.6	66.1
	من 15 الى اقل من 20 سنة	19	11.5	11.5	77.6
	20 سنة واكثر	37	22.4	22.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من البكالوريا	42	25.5	25.5	25.5
	بكالوريا	40	24.2	24.2	49.7
	ليسانس	60	36.4	36.4	86.1
	دراسات عليا	23	13.9	13.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

المستوى_المهني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	95	57.6	57.6	57.6
	عامل تحكم	59	35.8	35.8	93.3
	عامل تنفيذ	11	6.7	6.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

الملحق رقم (09): أدلة صدق التقارب.

تشبع العامل (Factor loading)

	أهمية المهام	استقلالية المهام	الإثراء الوظيفي	التأثير	التغذية الراجعة	الدافعية للعمل	الكفاءة	المعنى	تمكين العاملين	تنوع المهارات	حرية الاختيار	هوية المهام
س10		0,797										
س10			0,626									
س11			0,539									
س11		0,723										
س12		0,732										
س12			0,495									
س13					0,826							
س13			0,592									
س14					0,673							
س14			0,553									
س15			0,479									
س15					0,654							
س16						0,788						
س17						0,730						
س19						0,697						
س2												0,803
س2			0,533									
س20						0,719						
س21						0,513						
س23								0,709				
س23									0,551			
س24								0,773				
س24									0,647			
س25								0,653				
س25									0,518			
س26							0,706					
س26									0,315			
س27							0,571					
س27									0,219			
س28							0,816					
س28									0,324			
س29											0,799	
س29									0,642			

س3												0,644
س3			0,342									
س30											0,862	
س30									0,716			
س31											0,663	
س31									0,552			
س32				0,807								
س32									0,632			
س33				0,855								
س33									0,532			
س34				0,791								
س34									0,537			
س4										0,758		
س4			0,428									
س5										0,661		
س5			0,306									
س6										0,827		
س6			0,624									
س7	0,780											
س7			0,529									
س9	0,741											
س9			0,671									

الموثوقية المركبة (composite reliability) ومتوسط التباين المستخرج (AVE)

	معامل ألفا كرونباخ	معامل ثبات الاتساق الداخلي rho_A	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج (AVE)
أهمية المهام	0,488	0,505	0,749	0,503
استقلالية المهام	0,617	0,625	0,795	0,565
الإثراء الوظيفي		1,000		
التأثير	0,753	0,757	0,858	0,669
التغذية الراجعة	0,536	0,545	0,763	0,521
الدافعية للعمل	0,758	0,769	0,839	0,514
الكفاءة	0,536	0,542	0,757	0,616
المعنى	0,532	0,532	0,755	0,508
تمكين العاملين		1,000		
تنوع المهارات	0,631	0,689	0,795	0,565
حرية الاختيار	0,672	0,691	0,821	0,607
هوية المهام	0,366	0,410	0,751	0,606

الملحق رقم (10): أدلة صدق التمايز.

نتائج مؤشر التوفق (CL)

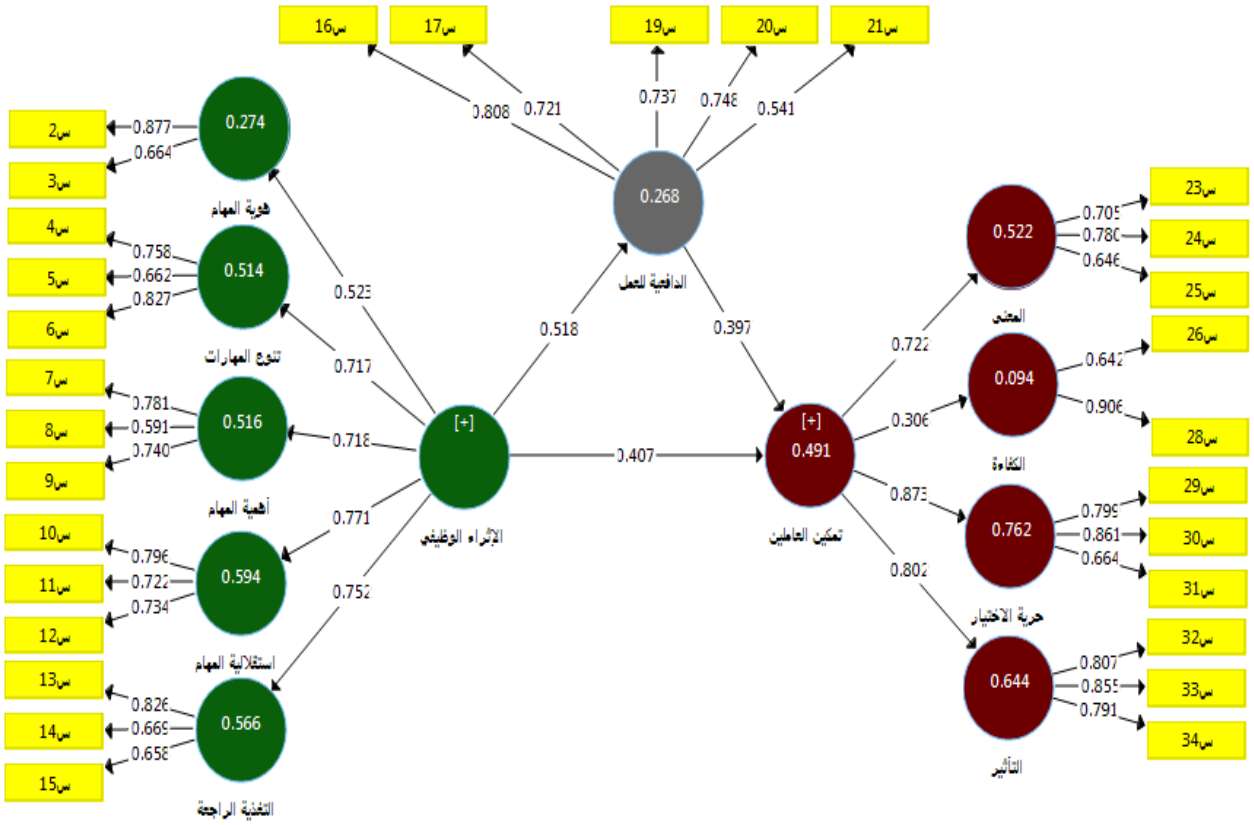
	أهمية المهام	استقلالية المهام	الإثراء الوظيفي	التأثير	التغذية الراجعة	الدافعية للعمل	الكفاءة	المعنى	تمكين العاملين	تنوع المهارات	حرية الاختيار	هوية المهام
س10	0,309	0,805	0,626	0,374	0,369	0,378	0,083	0,241	0,391	0,437	0,337	0,235
س10	0,309	0,805	0,626	0,374	0,369	0,378	0,083	0,241	0,391	0,437	0,337	0,235
س11	0,228	0,702	0,539	0,362	0,351	0,137	0,210	0,195	0,397	0,331	0,369	0,360
س11	0,228	0,702	0,539	0,362	0,351	0,137	0,210	0,195	0,397	0,331	0,369	0,360
س12	0,222	0,746	0,495	0,404	0,349	0,213	0,018	0,256	0,394	0,152	0,362	0,202
س12	0,222	0,746	0,495	0,404	0,349	0,213	0,018	0,256	0,394	0,152	0,362	0,202
س13	0,368	0,389	0,592	0,180	0,812	0,290	0,064	0,341	0,324	0,421	0,236	0,107
س13	0,368	0,389	0,592	0,180	0,812	0,290	0,064	0,341	0,324	0,421	0,236	0,107
س14	0,311	0,334	0,553	0,256	0,668	0,288	0,284	0,300	0,406	0,248	0,330	0,325
س14	0,311	0,334	0,553	0,256	0,668	0,288	0,284	0,300	0,406	0,248	0,330	0,325
س15	0,268	0,296	0,479	0,319	0,678	0,335	0,021	0,353	0,367	0,248	0,251	0,003
س15	0,268	0,296	0,479	0,319	0,678	0,335	0,021	0,353	0,367	0,248	0,251	0,003
س16	0,355	0,310	0,451	0,265	0,321	0,808	0,282	0,471	0,528	0,177	0,417	0,319
س17	0,304	0,299	0,410	0,275	0,318	0,716	0,243	0,479	0,530	0,220	0,429	0,222
س19	0,305	0,262	0,408	0,356	0,341	0,727	0,169	0,398	0,494	0,272	0,404	0,142
س2	0,361	0,354	0,533	0,108	0,259	0,335	0,197	0,284	0,284	0,133	0,189	0,877
س2	0,361	0,354	0,533	0,108	0,259	0,335	0,197	0,284	0,284	0,133	0,189	0,877
س20	0,430	0,172	0,422	0,239	0,324	0,751	0,211	0,462	0,449	0,177	0,274	0,279
س21	0,416	0,117	0,364	0,078	0,173	0,558	0,421	0,379	0,368	0,146	0,194	0,391
س23	0,532	0,130	0,430	0,137	0,297	0,517	0,253	0,743	0,551	0,158	0,247	0,268
س23	0,532	0,130	0,430	0,137	0,297	0,517	0,253	0,743	0,551	0,158	0,247	0,268
س24	0,255	0,311	0,429	0,355	0,427	0,380	0,107	0,724	0,647	0,269	0,519	0,167
س24	0,255	0,311	0,429	0,355	0,427	0,380	0,107	0,724	0,647	0,269	0,519	0,167
س25	0,385	0,201	0,364	0,110	0,238	0,433	0,380	0,684	0,518	0,160	0,241	0,257
س25	0,385	0,201	0,364	0,110	0,238	0,433	0,380	0,684	0,518	0,160	0,241	0,257
س26	0,328	0,094	0,281	-0,098	0,185	0,315	0,788	0,356	0,315	0,037	0,011	0,291
س26	0,328	0,094	0,281	-0,098	0,185	0,315	0,788	0,356	0,315	0,037	0,011	0,291
س27	0,185	0,198	0,246	-0,043	0,102	0,210	0,649	0,126	0,219	0,184	0,034	0,184
س27	0,185	0,198	0,246	-0,043	0,102	0,210	0,649	0,126	0,219	0,184	0,034	0,184
س28	0,135	0,041	0,137	0,172	0,085	0,243	0,710	0,198	0,324	0,033	0,115	0,134
س28	0,135	0,041	0,137	0,172	0,085	0,243	0,710	0,198	0,324	0,033	0,115	0,134
س29	0,300	0,444	0,428	0,609	0,297	0,309	0,008	0,301	0,642	0,228	0,787	0,164
س29	0,300	0,444	0,428	0,609	0,297	0,309	0,008	0,301	0,642	0,228	0,787	0,164

س3	0,179	0,165	0,342	0,066	0,019	0,229	0,267	0,199	0,258	0,212	0,200	0,664
س3	0,179	0,165	0,342	0,066	0,019	0,229	0,267	0,199	0,258	0,212	0,200	0,664
س30	0,230	0,459	0,457	0,510	0,409	0,412	0,054	0,453	0,716	0,250	0,861	0,209
س30	0,230	0,459	0,457	0,510	0,409	0,412	0,054	0,453	0,716	0,250	0,861	0,209
س31	0,263	0,163	0,274	0,272	0,146	0,433	0,131	0,375	0,552	0,124	0,679	0,198
س31	0,263	0,163	0,274	0,272	0,146	0,433	0,131	0,375	0,552	0,124	0,679	0,198
س32	0,143	0,500	0,441	0,818	0,360	0,356	0,038	0,281	0,632	0,303	0,555	0,225
س32	0,143	0,500	0,441	0,818	0,360	0,356	0,038	0,281	0,632	0,303	0,555	0,225
س33	0,167	0,403	0,325	0,852	0,254	0,260	-0,016	0,208	0,532	0,256	0,423	0,010
س33	0,167	0,403	0,325	0,852	0,254	0,260	-0,016	0,208	0,532	0,256	0,423	0,010
س34	0,201	0,314	0,286	0,782	0,207	0,222	0,036	0,224	0,537	0,187	0,496	0,023
س34	0,201	0,314	0,286	0,782	0,207	0,222	0,036	0,224	0,537	0,187	0,496	0,023
س4	0,263	0,227	0,428	0,150	0,293	0,158	0,163	0,188	0,230	0,748	0,143	0,099
س4	0,263	0,227	0,428	0,150	0,293	0,158	0,163	0,188	0,230	0,748	0,143	0,099
س5	0,168	0,131	0,306	0,193	0,185	0,096	0,022	0,183	0,215	0,652	0,172	0,001
س5	0,168	0,131	0,306	0,193	0,185	0,096	0,022	0,183	0,215	0,652	0,172	0,001
س6	0,291	0,484	0,624	0,318	0,427	0,310	0,046	0,248	0,331	0,839	0,257	0,277
س6	0,291	0,484	0,624	0,318	0,427	0,310	0,046	0,248	0,331	0,839	0,257	0,277
س7	0,761	0,231	0,529	0,159	0,291	0,235	0,115	0,325	0,309	0,367	0,212	0,267
س7	0,761	0,231	0,529	0,159	0,291	0,235	0,115	0,325	0,309	0,367	0,212	0,267
س9	0,859	0,315	0,671	0,176	0,414	0,542	0,350	0,523	0,502	0,194	0,323	0,321
س9	0,859	0,315	0,671	0,176	0,414	0,542	0,350	0,523	0,502	0,194	0,323	0,321

نتائج مؤشر ارتباط المتغير (VC)

	أهمية المهام	استقلالية المهام	الإثراء الوظيفي	التأثير	التغذية الراجعة	الدافعية للعمل	الكفاءة	المعنى	تمكين العاملين	تنوع المهارات	حرية الاختيار	هوية المهام
أهمية المهام	0,709											
استقلالية المهام	0,340	0,752										
الإثراء الوظيفي	0,746	0,741										
التأثير	0,207	0,503	0,435	0,818								
التغذية الراجعة	0,441	0,474	0,754	0,341	0,722							
الدافعية للعمل	0,498	0,332	0,575	0,347	0,418	0,717						
الكفاءة	0,302	0,139	0,301	0,025	0,175	0,361	0,785					
المعنى	0,534	0,306	0,570	0,294	0,457	0,613	0,329	0,713				
تمكين العاملين	0,511	0,522	0,669	0,699	0,504	0,667	0,407	0,804				
تنوع المهارات	0,331	0,421	0,639	0,308	0,430	0,279	0,101	0,279	0,356	0,752		
حرية الاختيار	0,336	0,470	0,503	0,606	0,376	0,490	0,077	0,484	0,821	0,263	0,779	
هوية المهام	0,365	0,352	0,577	0,115	0,208	0,370	0,283	0,315	0,345	0,207	0,243	0,778

الملحق رقم (11): نموذج الدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز.



الملحق رقم (12): نتائج مؤشر معامل التحديد (R^2).

	مربع R	مربع ر R المعدل
أهمية المهام	0,556	0,554
استقلالية المهام	0,549	0,546
التأثير	0,488	0,485
التغذية الراجعة	0,568	0,566
الدافعية للعمل	0,331	0,268
الكفاءة	0,165	0,161
المعنى	0,646	0,644
تمكين العاملين	0,566	0,491
تنوع المهارات	0,408	0,405
حرية الاختيار	0,674	0,673
هوية المهام	0,333	0,329

الملحق رقم (13): نتائج مؤشر حجم التأثير (F^2).

	أهمية المهام	استقلالية المهام	الإثراء الوظيفي	التأثير	التغذية الراجعة	الدافعية للعمل	الكفاءة	المعنى	تمكين العاملين	تنوع المهارات	حرية الاختيار	هوية المهام
أهمية المهام												
استقلالية المهام												
الإثراء الوظيفي	1,253	1,216			1,316	0,49			0,238	0,689		0,500
التأثير												
التغذية الراجعة												
الدافعية للعمل									0,226			
الكفاءة												
المعنى												
تمكين العاملين				0,954			0,198	1,826			2,071	
تنوع المهارات												
حرية الاختيار												
هوية المهام												

الملحق رقم (14): نتائج مؤشر القدرة التنبؤية (Q^2).

	SSO	SSE	Q2 (=1-SSE/SSO)
أهمية المهام	537,000	406,943	0,242
استقلالية المهام	537,000	375,276	0,301
التأثير	537,000	356,991	0,335
التغذية الراجعة	537,000	396,713	0,261
الدافعية للعمل	895,000	761,514	0,135
الكفاءة	537,000	509,769	0,051
المعنى	537,000	390,731	0,272
تمكين العاملين	2148,000	1904,131	0,142
تنوع المهارات	537,000	415,933	0,225
حرية الاختيار	537,000	322,691	0,399
هوية المهام	358,000	303,729	0,152

الملحق رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية والثالثة.

	العينة الأصلية (O)		الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات T (|(|O/STDEV|)|)	الدلالة أو قيم P
الإثراء الوظيفي -> أهمية المهام	0,746	0,746	0,047	15,858	0,000
الإثراء الوظيفي -> استقلالية المهام	0,741	0,742	0,043	17,134	0,000
الإثراء الوظيفي -> التغذية الراجعة	0,754	0,753	0,042	18,089	0,000
الإثراء الوظيفي -> الدافعية للعمل	0,518	0,595	0,072	7.194	0,000
الإثراء الوظيفي -> تمكين العاملين	0,407	0,439	0,076	5.342	0,000
الإثراء الوظيفي -> تنوع المهارات	0,639	0,639	0,053	11,978	0,000
الإثراء الوظيفي -> هوية المهام	0,577	0,582	0,066	8,721	0,000
الدافعية للعمل -> تمكين العاملين	0,397	0,418	0,073	5.425	0,000
تمكين العاملين -> التأثير	0,699	0,692	0,075	9,317	0,000
تمكين العاملين -> الكفاءة	0,407	0,424	0,125	3,251	0,001
تمكين العاملين -> المعنى	0,804	0,806	0,037	21,631	0,000
تمكين العاملين -> حرية الاختيار	0,821	0,819	0,040	20,555	0,000

الملحق رقم (16): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى.

	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات T (|(|O/STDEV|)|)	الدلالة أو قيم P
أهمية المهام -> تمكين العاملين	0,212	0,276	0,080	2.661	0,008
استقلالية المهام -> تمكين العاملين	0,333	0,304	0,071	4,685	0,000
التغذية الراجعة -> تمكين العاملين	0,227	0,249	0,073	3,133	0,002
تمكين العاملين -> التأثير	0,740	0,732	0,074	10,015	0,000
تمكين العاملين -> الكفاءة	0,365	0,387	0,130	2,797	0,005
تمكين العاملين -> المعنى	0,776	0,780	0,043	18,151	0,000
تمكين العاملين -> حرية الاختيار	0,840	0,838	0,037	22,652	0,000
تنوع المهارات -> تمكين العاملين	0,030	0,032	0,069	0,560	0,576
هوية المهام -> تمكين العاملين	0,039	0,037	0,073	0.532	0,594

الملحق رقم (17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية.

	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات T (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيم P
أهمية المهام -> الدافعية للعمل	0,348	0,352	0,099	3.510	0,000
استقلالية المهام -> الدافعية للعمل	0,080	0,088	0,098	0,814	0,416
التغذية الراجعة -> الدافعية للعمل	0,189	0,193	0,082	2.306	0,021
تنوع المهارات -> الدافعية للعمل	0,007	0.017	0,072	0,097	0,922
هوية المهام -> الدافعية للعمل	0,193	0,196	0,078	2.472	0,013

الملحق رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

1. الخطوة الأولى الآثار المباشرة وغير المباشرة.

1.1 الآثار المباشرة (Direct Effects):

	العينة الأصلية (O)		الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات T (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيم P
الإثراء الوظيفي -> أهمية المهام	0,746	0,746	0,047	15,858	0,000
الإثراء الوظيفي -> استقلالية المهام	0,741	0,742	0,043	17,134	0,000
الإثراء الوظيفي -> التغذية الراجعة	0,754	0,753	0,042	18,089	0,000
الإثراء الوظيفي -> الدافعية للعمل	0,518	0,595	0,072	7.194	0,000
الإثراء الوظيفي -> تمكين العاملين	0,407	0,439	0,076	5.342	0,000
الإثراء الوظيفي -> تنوع المهارات	0,639	0,639	0,053	11,978	0,000
الإثراء الوظيفي -> هوية المهام	0,577	0,582	0,066	8,721	0,000
الدافعية للعمل -> تمكين العاملين	0,397	0,418	0,073	5.425	0,000
تمكين العاملين -> التأثير	0,699	0,692	0,075	9,317	0,000
تمكين العاملين -> الكفاءة	0,407	0,424	0,125	3,251	0,001
تمكين العاملين -> المعنى	0,804	0,806	0,037	21,631	0,000
تمكين العاملين -> حرية الاختيار	0,821	0,819	0,040	20,555	0,000

2.1 الآثار غير المباشرة (Indirect Effects):

	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات T (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيم P
الإثراء الوظيفي -> تمكين العاملين -> التأثير	0,298	0,304	0,060	4,980	0,000
الدافعية للعمل -> تمكين العاملين -> التأثير	0,295	0,288	0,050	5,864	0,000
الإثراء الوظيفي -> الدافعية للعمل -> تمكين العاملين -> التأثير	0,169	0,172	0,038	4,470	0,000
الإثراء الوظيفي -> تمكين العاملين -> الكفاءة	0,173	0,186	0,061	2,857	0,004
الدافعية للعمل -> تمكين العاملين -> الكفاءة	0,171	0,178	0,062	2,783	0,005
الإثراء الوظيفي -> الدافعية للعمل -> تمكين العاملين -> الكفاءة	0,099	0,106	0,038	2,596	0,009
الإثراء الوظيفي -> تمكين العاملين -> المعنى	0,343	0,354	0,053	6,438	0,000
الدافعية للعمل -> تمكين العاملين -> المعنى	0,339	0,338	0,057	5,898	0,000
الإثراء الوظيفي -> الدافعية للعمل -> تمكين العاملين -> المعنى	0,195	0,202	0,044	4,445	0,000
الإثراء الوظيفي -> الدافعية للعمل -> تمكين العاملين	0,205	0,211	0,052	3.981	0,000
الإثراء الوظيفي -> تمكين العاملين -> حرية الاختيار	0,350	0,360	0,057	6,169	0,000
الدافعية للعمل -> تمكين العاملين -> حرية الاختيار	0,346	0,342	0,056	6,186	0,000
الإثراء الوظيفي -> الدافعية للعمل -> تمكين العاملين -> حرية الاختيار	0,199	0,204	0,043	4,665	0,000

2. الخطوة الثانية: فترة الثقة (Interval Confidence):

Template for Mediation Calculation								
						Bootstrapped Confidence Interval		
إختبار الفرضية الرابعة	Path a	Path b	Indirect Effect	SE	t-value	95% LL	UL 95%	Decision
	0,518	0,397	0,206	0,076	0,706	0,057	0,355	Mediation

الملحق رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة (الفروقات).

تحليل المجموعات لمتغير الجنس

	معاملات المسار-الف رق (انثى -ذكر)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (انثى مقابل ذكر)	قيمة P الجديدة (انثى مقابل ذكر)
الإثراء الوظيفي -> أهمية المهام	-0,073	0,750	0,500
الإثراء الوظيفي -> استقلالية المهام	0,043	0,282	0,564
الإثراء الوظيفي -> التغذية الراجعة	0,072	0,193	0,386
الإثراء الوظيفي -> الدافعية للعمل	0,072	0,302	0,604
الإثراء الوظيفي -> تمكين العاملين	-0,140	0,810	0,380
الإثراء الوظيفي -> تنوع المهارات	-0,043	0,639	0,722
الإثراء الوظيفي -> هوية المهام	0,018	0,418	0,835
الدافعية للعمل -> تمكين العاملين	0,190	0,112	0,223
تمكين العاملين -> التأثير	0,035	0,314	0,629
تمكين العاملين -> الكفاءة	0,134	0,290	0,580
تمكين العاملين -> المعنى	-0,114	0,865	0,270
تمكين العاملين -> حرية الاختيار	0,026	0,270	0,541

تحليل المجموعات لمتغير العمر.

	معاملات المسار-الفرق (50 سنة واكثر -من 25 الى اقل من 35 سنة)	معاملات المسار-الفرق (50 سنة واكثر -من 35 الى اقل من 50 سنة)	معاملات المسار-الفرق (من 25 الى اقل من 35 سنة -من 35 الى اقل من 50 سنة)	قيمة اختبار ت T (50 سنة واكثر مقابل من 25 الى اقل من 35 سنة)	قيمة اختبار ت T (50 سنة واكثر مقابل من 35 الى اقل من 50 سنة)	قيمة اختبار ت T (من 25 الى اقل من 35 سنة مقابل من 35 الى اقل من 50 سنة)	قيمة p (50 سنة واكثر vs من 25 الى اقل من 35 سنة)	قيمة p (50 سنة واكثر vs من 35 الى اقل من 50 سنة)	قيمة p (من 25 الى اقل من 35 سنة vs من 35 الى اقل من 50 سنة)
الإثراء الوظيفي -> أهمية المهام	-0,195	-0,183	0,011	0,745	1,654	0,077	0,460	0,100	0,939
الإثراء الوظيفي -> استقلالية المهام	0,428	0,062	-0,366	1,240	0,796	1,839	0,220	0,427	0,068
الإثراء الوظيفي -> التغذية الراجعة	0,179	-0,111	-0,289	0,822	0,877	1,914	0,415	0,382	0,058
الإثراء الوظيفي -> الدافعية للعمل	0,763	0,242	-0,521	1,892	1,366	1,728	0,064	0,174	0,086
الإثراء الوظيفي -> تمكين العاملين	0,720	-0,162	-0,882	1,567	0,747	2,974	0,123	0,456	0,003
الإثراء الوظيفي -> تنوع المهارات	-0,190	-0,086	0,104	0,675	0,797	0,770	0,502	0,426	0,442
الإثراء الوظيفي -> هوية المهام	0,006	0,219	0,212	0,018	1,179	0,751	0,986	0,240	0,454
الدافعية للعمل -> تمكين العاملين	0,052	0,117	0,065	0,119	0,612	0,226	0,906	0,541	0,821
تمكين العاملين -> التأثير	-0,037	-0,016	0,022	0,245	0,136	0,147	0,808	0,892	0,883
تمكين العاملين -> الكفاءة	0,726	0,121	-0,604	1,353	0,451	1,739	0,182	0,653	0,084
تمكين العاملين -> المعنى	0,253	0,166	-0,086	0,724	1,252	0,343	0,472	0,213	0,732
تمكين العاملين -> حرية الاختيار	0,008	0,054	0,046	0,084	0,860	0,612	0,933	0,391	0,541

تحليل المجموعات لمتغير سنوات الأقدمية.

	معاملات المسار-الفرق (20 سنة واكثر -اقل من 10 سنوات)	معاملات المسار-الفرق (20 سنة واكثر -من 10 الى اقل من 20 سنة)	معاملات المسار-الفرق (اقل من 10 سنوات -من 10 الى اقل من 20 سنة)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (20 سنة واكثر مقابل اقل من 10 سنوات)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (20 سنة واكثر مقابل من 10 الى اقل من 20 سنة)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (اقل من 10 سنوات مقابل من 10 الى اقل من 20 سنة)	قيمة P الجديدة (20 سنة واكثر مقابل اقل من 10 سنوات)	قيمة P الجديدة (20 سنة واكثر مقابل من 10 الى اقل من 20 سنة)	قيمة P الجديدة (اقل من 10 سنوات مقابل من 10 الى اقل من 20 سنة)
الإثراء الوظيفي -> أهمية المهام	0,009	-0,027	-0,037	0,499	0,583	0,562	**0,999**	**0,834**	**0,875**
الإثراء الوظيفي -> استقلالية المهام	0,212	0,093	-0,119	0,022	0,089	0,804	**0,043**	**0,178**	**0,391**
الإثراء الوظيفي -> التغذية الراجعة	-0,073	-0,048	0,025	0,718	0,629	0,377	**0,564**	**0,742**	**0,754**
الإثراء الوظيفي -> الدافعية للعمل	0,200	0,085	-0,115	0,288	0,297	0,577	**0,575**	**0,595**	**0,847**
الإثراء الوظيفي -> تمكين العاملين	0,260	0,006	-0,253	0,171	0,466	0,824	**0,341**	**0,932**	**0,352**
الإثراء الوظيفي -> تنوع المهارات	-0,061	-0,001	0,060	0,691	0,442	0,242	**0,619**	**0,884**	**0,484**
الإثراء الوظيفي -> هوية المهام	0,315	0,142	-0,173	0,088	0,158	0,738	**0,176**	**0,315**	**0,525**
الدافعية للعمل -> تمكين العاملين	-0,325	-0,007	0,318	0,916	0,515	0,079	**0,168**	**0,971**	**0,158**
تمكين العاملين -> التأثير	0,437	-0,074	-0,511	0,145	0,773	0,960	**0,289**	**0,455**	**0,081**
تمكين العاملين -> الكفاءة	-0,094	0,321	0,414	0,696	0,105	0,095	**0,607**	**0,210**	**0,190**
تمكين العاملين -> المعنى	-0,054	0,072	0,125	0,720	0,244	0,170	**0,560**	**0,488**	**0,339**
تمكين العاملين -> حرية الاختيار	0,461	0,036	-0,425	0,001	0,142	1,000	**0,003**	**0,284**	

تحليل المجموعات لمتغير المؤهل العلمي.

	معاملات المسار- الفرق (اخرى - بكالور يا فما اقل)	معاملات المسار- الفرق (اخرى - دراسات عليا)	معاملات المسار- الفرق (اخرى - ليسانس)	معاملات المسار- الفرق (بكالور يا فما اقل - دراسات عليا)	معاملات المسار- الفرق (بكالور يا فما اقل - ليسانس)	معاملات المسار- الفرق (دراسات عليا - ليسانس)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (اخرى مقابل بكالور يا فما اقل)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (اخرى مقابل دراسات عليا)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (اخرى مقابل ليسانس)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (بكالوريا فما اقل مقابل دراسات عليا)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (بكالور يا فما اقل مقابل ليسانس)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (دراسات عليا مقابل ليسانس)	قيمة P الجديدة (اخرى مقابل بكالوريا فما اقل)	قيمة P الجديدة (اخرى مقابل دراسات عليا)	قيمة P الجديدة (اخرى مقابل ليسانس)	قيمة P الجديدة (بكالوريا فما اقل مقابل دراسات عليا)	قيمة P الجديدة (بكالور يا فما اقل مقابل ليسانس)	قيمة P الجديدة (دراسات عليا مقابل ليسانس)	
الإثراء الوظيفي - > أهمية المهام	0,075	0,141	0,075	0,066	0,000	-0,066	0,237	0,075	0,213	0,285	0,497	0,725	**0,474**	**0,149**	**0,426**	**0,570**	**0,995**	**0,550**	
الإثراء الوظيفي - > استقلالية المهام	-0,021	0,096	0,156	0,117	0,177	0,060	0,600	0,172	0,071	0,086	0,025	0,308	**0,800**	**0,343**	**0,142**	**0,171**	**0,051**	**0,616**	
الإثراء الوظيفي - > التغذية الراجعة	-0,046	0,212	0,079	0,258	0,125	-0,132	0,685	0,076	0,213	0,022	0,090	0,781	**0,629**	**0,152**	**0,426**	**0,045**	**0,180**	**0,437**	
الإثراء الوظيفي - > الدافعية للعمل	0,179	0,461	0,432	0,281	0,253	-0,028	0,116	0,021	0,007	0,231	0,133	0,434	**0,232**	**0,042**	**0,014**	**0,462**	**0,266**	**0,868**	
الإثراء الوظيفي - > تمكين العاملين	-0,424	0,266	-0,295	0,689	0,128	-0,561	0,844	0,283	0,749	0,015	0,251	0,950	**0,312**	**0,567**	**0,502**	**0,029**	**0,502**	**0,100**	
الإثراء الوظيفي - > تنوع المهارات	0,176	0,006	0,136	-0,169	-0,040	0,129	0,034	0,624	0,096	0,803	0,624	0,230	**0,068**	**0,753**	**0,193**	**0,394**	**0,751**	**0,460**	
الإثراء الوظيفي - > هوية المهام	0,210	0,356	0,410	0,145	0,200	0,054	0,037	0,025	0,013	0,285	0,155	0,384	**0,074**	**0,049**	**0,026**	**0,570**	**0,309**	**0,769**	
الدافعية للعمل -> تمكين العاملين	0,319	-0,087	0,041	-0,406	-0,278	0,127	0,165	0,559	0,410	0,960	0,924	0,271	**0,330**	**0,881**	**0,820**	**0,080**	**0,151**	**0,543**	
تمكين العاملين - > التأثير	-0,139	-0,133	-0,037	0,005	0,102	0,097	0,631	0,633	0,459	0,514	0,268	0,269	**0,737**	**0,734**	**0,919**	**0,972**	**0,536**	**0,538**	
تمكين	0,319	1,028	0,067	0,709	-0,252	-0,962	0,046	0,002	0,318	0,037	0,896	0,999	**0,092**	**0,005**	**0,636**	**0,074**	**0,208**	**0,003**	

العاملين - > الكفاءة																	
تمكين العاملين - > المعنى	-0,112	-0,057	0,007	0,054	0,119	0,064	0,713	0,585	0,462	0,306	0,170	0,345	**0,574**	**0,831**	**0,924**	**0,612**	**0,339**	**0,689**
تمكين العاملين - > حرية الاختيار	-0,017	-0,034	0,118	-0,017	0,135	0,152	0,374	0,478	0,172	0,701	0,065	0,058	**0,749**	**0,955**	**0,344**	**0,597**	**0,129**	**0,115**

تحليل المجموعات لمتغير المستوى المهني.

	معاملات المسار- الفرق (اطار - اطار سامي)	معاملات المسار- الفرق (اطار - عون تحكم)	معاملات المسار- الفرق (اطار - عون تنفيذ)	معاملات المسار- الفرق (اطار سامي - عون تحكم)	معاملات المسار- الفرق (اطار سامي - عون تنفيذ)	معاملات المسار- الفرق (عون تحكم - عون تنفيذ)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (اطار مقابل اطار سامي)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (اطار مقابل عون تحكم)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (اطار مقابل عون تنفيذ)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (اطار سامي مقابل عون تحكم)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (اطار سامي مقابل عون تنفيذ)	القيمة الأصلية ذات الطرف الواحد (عون تحكم مقابل عون تنفيذ)	قيمة P الجديدة (اطار مقابل اطار سامي)	قيمة P الجديدة (اطار مقابل عون تحكم)	قيمة P الجديدة (اطار مقابل عون تنفيذ)	قيمة P الجديدة (اطار سامي مقابل عون تحكم)	قيمة P الجديدة (اطار سامي مقابل عون تنفيذ)	قيمة P الجديدة (عون تحكم مقابل عون تنفيذ)	
الإثراء الوظيفي - > أهمية المهام	-0,046	-0,066	-0,136	-0,020	-0,089	-0,070	0,696	0,732	0,910	0,526	0,769	0,755	**0,608**	**0,537**	**0,180**	**0,947**	**0,462**	**0,491**	
الإثراء الوظيفي - > استقلالية المهام	-0,087	-0,183	-0,204	-0,096	-0,117	-0,021	0,814	0,939	0,997	0,782	0,878	0,506	**0,373**	**0,122**	**0,005**	**0,437**	**0,243**	**0,987**	
الإثراء الوظيفي - > التغذية الراجعة	-0,034	-0,055	-0,207	-0,021	-0,173	-0,152	0,660	0,698	0,994	0,553	0,947	0,903	**0,680**	**0,604**	**0,013**	**0,895**	**0,107**	**0,194**	
الإثراء الوظيفي - > الدافعية للعمل	-0,244	-0,320	-0,283	-0,076	-0,039	0,037	0,941	0,985	0,906	0,682	0,567	0,457	**0,118**	**0,031**	**0,188**	**0,636**	**0,865**	**0,914**	
الإثراء الوظيفي - > تمكين العاملين	-0,469	-0,185	0,049	0,284	0,518	0,233	0,925	0,745	0,541	0,197	0,097	0,311	**0,149**	**0,511**	**0,918**	**0,393**	**0,194**	**0,623**	
الإثراء الوظيفي - > تنوع المهارات	-0,017	0,214	0,017	0,231	0,034	-0,197	0,599	0,062	0,459	0,056	0,385	0,895	**0,802**	**0,124**	**0,917**	**0,112**	**0,770**	**0,210**	
الإثراء	-	-	-	0,031	-0,204	-0,236	0,744	0,664	0,988	0,479	0,902	0,850	**0,511**	**0,672**	**0,024**	**0,958**	**0,195**	**0,300**	

الوظيفي -> هوية المهام	0,106	0,075	0,310															
الدافعية للعمل -> تمكين العاملين	0,551	0,095	-0,062	-0,456	-0,613	-0,157	0,035	0,401	0,501	0,876	0,940	0,616	**0,071**	**0,801**	**0,997**	**0,247**	**0,120**	**0,769**
تمكين العاملين -> التأثير	-0,098	-0,027	0,060	0,071	0,157	0,087	0,866	0,623	0,484	0,190	0,203	0,410	**0,267**	**0,754**	**0,967**	**0,381**	**0,406**	**0,820**
تمكين العاملين -> الكفاءة	0,603	-0,281	-0,316	-0,885	-0,920	-0,035	0,148	0,884	0,914	0,970	0,977	0,565	**0,295**	**0,232**	**0,173**	**0,060**	**0,045**	**0,870**
تمكين العاملين -> المعنى	0,067	-0,144	-0,193	-0,211	-0,260	-0,050	0,313	0,904	0,975	0,932	0,981	0,709	**0,627**	**0,191**	**0,050**	**0,136**	**0,038**	**0,581**
تمكين العاملين -> حرية الاختيار	-0,039	0,012	-0,021	0,051	0,018	-0,033	0,787	0,447	0,672	0,206	0,270	0,703	**0,427**	**0,894**	**0,657**	**0,412**	**0,540**	**0,595**

« L'enrichissement du travail et ses impacts sur l'autonomisation des travailleurs de la Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés (CNAS) dans la ville de Laghouat »

Résumé :

Cette recherche vise à identifier les impacts de l'enrichissement du travail sur l'autonomisation des travailleurs, l'échantillon de l'étude était composé de (179) employés de la Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés (CNAS) dans la ville de Laghouat. Les données ont été analysées en utilisant SEM (Modélisation par équation structurelle) via le programme Smart PLS 3. Les résultats de l'étude ont assuré qu'il y avait des impacts pour l'enrichissement du travail sur l'autonomisation des travailleurs de la Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés (CNAS) dans la ville de Laghouat. L'étude a conclu les recommandations suivantes :

- Établir et renforcer les aspects positifs de l'enrichissement du travail dans l'organisation, en particulier ceux liés à l'importance des tâches et du retour d'expérience, car ils ont un grand impact à la fois sur la motivation à travailler et l'autonomisation des travailleurs, en sensibilisant le travailleur à son rôle important dans l'organisation et la motivation, en particulier dans l'aspect moral, et en fournissant le plus grand nombre possible d'informations nécessaires sur la façon dont leur travail a été effectué;
- Prêter attention au développement de la prise de conscience des travailleurs aux quatre dimensions de l'autonomisation, en particulier aux niveaux administratifs inférieurs, en adaptant les exigences de travail aux valeurs des travailleurs et en les impliquant dans la prise de décisions liées à leur travail, en les encourageant à assumer des responsabilités, en leur liberté et initiative, et renforcer leur confiance en soi et leurs capacités.

***Mots clés** : enrichissement du travail, identité des tâches, diversité des compétences, importance des tâches, autonomie des tâches, rétroaction, autonomisation des travailleurs, signification, efficacité, autodétermination, impact, Caisse Nationale des Assurances Sociales des Travailleurs Salariés CNAS.*

« the impacts of Job Enrichment on Empowerment of workers - A field study at the National Social Insurance Fund for Salaried workers CNAS in Laghouat city - »

Abstract :

This research aims at identifying the impacts of Job Enrichment (JE) on workers' Empowerment (WE). the sample of the study was composed of (179) workers of National Social Insurance Fund for Salaried workers CNAS of Laghouat city. Structural Equation Modeling (SEM-PLS) technique as statistical tool is used for analyzing data by using (the Smart PLS 3.3 software). The results of the study reveal that there are some impacts of Job Enrichment on CNAS employees' Empowerment of the city of Laghouat. The study concluded in the following recommendations:

- Enhancing and strengthening the positive aspects of job enrichment in the job description, particularly (the importance of tasks) and (feedback) dimensions, since they have a great effect on both motivation at work and empowering workers. The organization has to enhance the employees' awareness of their important roles chiefly in the moral aspect; and providing the necessary information about how they perform their tasks.;
- Paying attention to developing workers' awareness of empowerment dimensions, specifically at lower administrative levels, by adapting work requirements with workers' values, involving them in making decisions related to their work, encouraging them to assume responsibilities, giving them more freedom and initiative, and lastly, by enhancing their self-confidence and capabilities.

***Key words** : Job Enrichment, Task Identity, Skill Variety, Task Significance, Task Autonomy, Feedback, workers' Empowerment, Meaning, Efficiency, Self Determination, Impact, National Social Insurance Fund for Salaried workers CNAS.*

"الإثراء الوظيفي وتأثيراته على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNASبمدينة الأغواط"

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (179) عامل بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، وقد تم اختبار التأثيرات باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج Smart PLS 3. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرات للإثراء الوظيفي على تمكين العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بمدينة الأغواط، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- تثبيت وتعزيز إيجابيات الإثراء الوظيفي في المؤسسة خاصة المتعلقة بأهمية المهام والتغذية الراجعة، لما لهما من تأثير كبير على كل من الدافعية للعمل وتمكين العاملين، وذلك من خلال تعزيز إدراك العامل لدوره المهم في المنظمة وتحفيزه خاصة من الناحية المعنوية، وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة حول طريقة أداء عملهم؛
- الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تكييف متطلبات العمل مع قيم العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات وإعطاءهم المزيد من الحرية والمبادرة وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.

كلمات مفتاحية: الإثراء الوظيفي، هوية المهام، تنوع المهارات، أهمية المهام، استقلالية المهام، التغذية الراجعة، تمكين العاملين، المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار، التأثير، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS.