



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



العنوان :

التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

دراسة ميدانية في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين :

• كوي فاطمة الزهراء

• مقراني عائشة حنان

• إشراف: أ/ د زيني فريدة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	أستاذة محاضرة " أ "	الدكتورة : غيدة فوزية
مشرفا و مقررا	أستاذة	الدكتورة : زيني فريدة
ممتحنا	أستاذة محاضرة " ب "	الدكتورة : حناشي حياة

السنة الجامعية : 2022/ 2021



الله أكبر





الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل إليه لو لا

فضل الله علينا أما بعد :
أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا :

إلى من علمني ولقنني أولى أبجديات الحياة، إلى من تمنيته أن يكون معي في هذه اللحظات، إلى روح
"والدي" الطاهرة (رحمه الله)

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، ريحانة حياتي و بهجتها التي غمرتني بعطفها وحنانها، أنارت لي
درب حياتي و كانت لي عوناً، الصدر الرحب الحنون و القلب العطوف و أعانتني بالصلوات و الدعوات
التي قامت بدور الأب و الأم على أكمل وجه، سر نجاحي و توفيقي بعد الله "أمي"
إلى العزيزة الغالية حفظها الله و أطال لي في عمرها إلى سندي في هذه الحياة و أمي الثانية إلى مثلي الأعلى
التي إن تقاسمت معها حزني انقسم إلى نصفين و إن شاركتها فرحتي تضاعفت، إلى أطيّب و أحن أخت
بالدنيا و أفخر دائماً بكونها أختي "وسام" أسأل الله أن يحفظها و يرعاها هي و "زوجها" و يرزقهما
إلى التي ساندتني و شاركتني في العمل و سارت معي إلى طريق النجاح "حياة فاطمة الزهراء"
إلى من امتزجت بروحي بروحهم و تقاسمت معهم هموم الدنيا بحلوها و مرها إلى من أكن لهم أنبل الإحساس
"نونو"؛ "نسرين"، "صفاء"، "ناريمان" و كذا "ياسمين" و "وعد" و "سيرين"
عرفتهم على المواقع و جمعتني معهم إلا الشاشة و فقهم الله جميعاً
إلى كل من رأي تأنه فأرشدني و رأي مخطئة فصوبني و رأي عاجزة

فأخذ بيدي

حياة

عائشة
علم الشرح مع التمثل



باسم الذي خلق الاكوان ورسم الارض بالالوان وسخر كل شيء
لخدمة الانسان بعد سنوات الجد والاجتهاد لابد ان ياتي يوم
للحصاد ففي يوم كهذا لاستطيع سوى تقدير الاهل و الاحباب.

الى التي حملتني جنينا و رعنتني صغيرا وحتت عليا كبيرا
وكانت لي سندا بدعواتها و هان كل شيء في سبيل رضاها
الى امي الغالية رعاها الله وجزاها.

الى من عجز لساني امامه عن الشكر الى رمز العطاء والروح
الطيبة الى من زرع في الاخلاق والوفاء وجعلني اسير على درب النجاح
ابي العزيز والغالي .

الى من تربطني بهم احلى صلة صلة الرحم الى قرة عيني وليس
سواهم افراد عائلتي وافراد عائلة زوجي.

الى الذي جعل من راحته موطن اقدمي وانامله شموعا تضيئ ايامي وقلبه
مسكنا لافراحي واحزاني الى الذي اثار دربي وكان يثير سعادتني زوجي
"محمد" حفظه الله ورعاها.

الى كل من هم في ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.
الى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي





الحمد لله رب العالمين و صلّى الله على خير البشر المبعوث رحمة
للعالمين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة و أتم التسليم
أما بعد :

فإننا نشكر الله القدير أولا و أخيرا على توفيقه لنا بإتمام هذه المذكرة
المتواضعة فهو عز وجل أحق بالشكر و الثناء و أولى بهما ؛ و من ثم
نتوجه بوافر من الشكر و التقدير للأستاذة الفاضلة " زينبي فريدة "
التي كانت عوننا و سندنا لنا ؛ و نبعا علميا حيث بفضل الله تعالى ثم
بفضل جهدها المتواصل ؛ و توجيهاتها السديدة و رحابة صدرها أثناء
فترة الإشراف أتمننا هذه المذكرة ؛ نسأل الله أن يجازيها خير الجزاء .
كما نتقدم بفائق الإحترام و التقدير إلى كل أساتذة قسم علوم
التسيير و خاصة أساتذة لجنة التحكيم فلهم الشكر الكثير .
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول
الجافة بخميس مليانة .

كما يطيب لنا أن نشكر جميع زملائنا ممن ساهموا بكلمة أو رأي ساعدنا
في هذا العمل .



الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة ، وذلك بالاعتماد على عينة من العمال الإداريين في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة، كما استخدمت إستبانة تم بناؤها وفقا لمتغيري الدراسة، المتغير المستقل: وهو التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع: هو التوافق المهني، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وبعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS ، توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتوافق المهني لدى العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصي هذه الدراسة بنشر ثقافة التمكين الإداري في المؤسسة وخلق بيئة عمل تساعد على تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تحقيق التوافق المهني.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، كفاءة العاملين، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، استقلالية العمل ، التوافق المهني .

Abstract:

This study aims to know the contribution of administrative empowerment to achieving professional compatibility in the institution under study, by relying on a sample of administrative workers in the Cooperative Institution of Cereals and Pulses Dry in Khemis Miliana . Professional compatibility, and we used the descriptive analytical approach, and after collecting data from the study sample and analyzing the results using the SPSS program, this study found a strong correlation with statistical significance between administrative empowerment and professional compatibility among administrative workers in the institution under study This study recommends spreading the culture of administrative empowerment in the organization and creating a work environment that helps achieve stability and job satisfaction for employees, and thus achieve professional compatibility.

Keywords: Administrative empowerment, employee competence, employee participation, delegation of authority, work independence, professional compatibility .

فارس المصطفى

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص (العربية / الأجنبية)
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني	
07	مقدمة الفصل
21 - 08	المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري
13 - 08	المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري و نشأته
10 - 8	الفرع الأول : مفهوم التمكين الإداري
13 - 10	الفرع الثاني : نشأة مصطلح التمكين و علاقته ببعض المفاهيم الإدارية
17 - 14	المطلب الثاني : أهمية و أهداف التمكين الإداري و خصائصه
14	الفرع الأول : أهمية التمكين الإداري
16 - 14	الفرع الثاني : أهداف التمكين الإداري
16	الفرع الثالث : خصائص التمكين الإداري
21 - 17	المطلب الثالث : منهجية التمكين الإداري و أبعاده
18 - 17	الفرع الأول : منهجية التمكين الإداري
20 - 18	الفرع الثاني : أبعاد التمكين الإداري

فهرس المحتويات

26 - 22	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية عن التوافق المهني و علاقته بالتمكين الإداري
24 - 22	المطلب الأول : تعريف التوافق المهني و أهميته
24 - 22	الفرع الأول : تعريف التوافق المهني
24	الفرع الثاني : أهمية التوافق المهني
25 - 24	المطلب الثاني : معايير التوافق المهني و كيفية قياسه
25 - 24	الفرع الأول : معايير التوافق المهني
25	الفرع الثاني : قياس التوافق المهني
26	المطلب الثالث : التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني
32 - 27	المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث
30 - 27	المطلب الأول : عرض لبعض الدراسات السابقة
28 - 27	الفرع الأول : الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري
29 - 28	الفرع الثاني : الدراسة السابقة حول التوافق المهني
30 - 29	الفرع الثالث : الدراسات حول التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني
31 - 30	المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة
32 - 31	المطلب الثالث : القيمة المضافة للبحث
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - خميس مليانة -	
35	مقدمة الفصل

فهرس المحتويات

41 - 36	المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة التعاونية للحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة مكان الدراسة
37 - 36	المطلب الأول : تقديم المؤسسة التعاونية للحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة
36	الفرع الأول : نشأة المؤسسة
37 - 36	الفرع الثاني : تعريف مؤسسة تعاونية للحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة
38 - 37	المطلب الثاني : مهام المؤسسة وأهدافها
37	الفرع الأول : مهام المؤسسة
38 - 37	الفرع الثاني : أهداف المؤسسة
41 - 38	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة
63 - 42	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة
45 - 42	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة
42	الفرع الأول : منهجية الدراسة المتبعة
42	الفرع الثاني : حدود الدراسة
45 - 43	الفرع الثالث : مجتمع، عينة، متغيرات الدراسة و أدوات الدراسة
45	الفرع الرابع : الأساليب الإحصائية المستخدمة
63 - 45	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
50 - 45	الفرع الأول : عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية
58 - 50	الفرع الثاني : تحليل محاور الإستبانة
63 - 58	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
61 - 59	المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية الأولى

فهرس المحتويات

62 – 61	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية و الثالثة
63 – 62	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
64	خلاصة الفصل
70 – 65	الخاتمة
74 – 71	قائمة المراجع
116 – 75	قائمة الملاحق

الله الحاد والوال والاسم

قائمة الجداول و الأشكال

1. قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التفويض والتمكين	12
02	عدد الاستثمارات الموزعة و المستوردة	43
03	معامل ثبات الاستبيان	44
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	45
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	46
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	47
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	48
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	49
09	توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الأول (التمكين الإداري)	50 - 51
10	توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني (التوافق المهني)	53 - 55
11	اختبار الفرضية الرئيسية	59
12	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	60
13	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	61
14	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	62
15	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	63

قائمة الجداول و الأشكال

ii. قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	43
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	46
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	46
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	47
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	48
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	49

الله

توطئة :

تواجه المؤسسات اليوم جملة من المتغيرات والتحولات المتسارعة في سعيها نحو تحقيق أهدافها الأمر الذي دفع بها إلى إعادة النظر في رأس مالها البشري من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ ليس من الغريب أن يحظى التمكين بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، بوصفه توجهًا حديثًا وإستراتيجية قائمة بذاتها تندرج تحت الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تقوم على مشاركة كل من المدراء والعاملين، على حد سواء في المعلومات واتخاذ القرارات، وكذلك تكوين الثقة بين الإدارة و الأفراد والتي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تحل محل التسلسل الهرمي في المؤسسة.

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

مشكلة الدراسة :

بناء على ما تقدم سوف نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

- كيف يؤثر التمكين الإداري على تحقيق التوافق المهني لدى العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة ؟

الأسئلة الفرعية :

يتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة ؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة ؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة ؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة ؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطية بين استقلالية العمل وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة ؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء علي موضوع في غاية الأهمية، وهو التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني لدي عينة من عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة ، إضافة لما ستضيفه الدراسة من إثراء معرفي، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

- أن مفهوم التمكين الإداري مجالاً حياً للدراسة والبحث في المنظمات .
- محاولة لفت أنظار المدراء إلي أهمية مدخل التمكين الإداري والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق التوافق المهني مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات الجزائرية.
- يعد مفهوم التوافق المهني للدراسة والبحث في المنظمات، ومن خلال محاولتنا في هذه الدراسة التركيز علي التوافق المهني للعمال، لان التوافق المهني هو أحد أبعاد التوافق العام والذي يشمل كذلك التوافق النفسي والاجتماعي للعامل والذي بدوره يتحكم بصورة مباشرة في إنتاجيته ودافعيته نحو العمل.

- تخدم هذه الدراسة المؤسسة المبحوثة بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن مستويات تمكين العاملين والتوافق المهني لديهم.

أهداف الدراسة :

- محاولة الكشف من خلال هاته الدراسة عما إذا كانت هناك علاقة لسياسة التمكين الإداري علاقة بتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة ؛
- قياس العلاقة بين كفاءة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة ؛
- قياس العلاقة بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة ؛

فرضيات الدراسة :

- **الفرضية الرئيسية** : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .
تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :
- **الفرضية الفرعية الأولى** : توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .
- **الفرضية الفرعية الثانية** : توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .
- **الفرضية الفرعية الثالثة** : توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .
- **الفرضية الفرعية الرابعة** : توجد علاقة ارتباطية بين استقلالية العمل وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .

أسباب اختيار الموضوع :

1- أسباب موضوعية :

- قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة معرفيا ومنهجيا.
- تناول الموضوع بغية الوقوف على خلفيته النظرية ومدى تطابقها مع الجانب الميداني.
- الوقوف على الأهمية العملية للتمكين الإداري وانعكاسه على التوافق المهني .
- الإلمام بواقع التمكين الإداري و التوافق المهني داخل المؤسسة.

2- أسباب ذاتية :

- يعتبر بمثابة مطلب علمي لإكمال دراستنا والحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية.
- الإطلاع أكثر حول موضوع التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني.
- اهتمام مجموعة البحث بموضوع الدراسة.
- الرغبة في تطوير البحث العلمي ومعارفنا الخاصة .

حدود الدراسة :

- ✓ **حدود موضوعية :** تناولت هذه الدراسة موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالتوافق المهني .
- ✓ **حدود مكانية :** اقتصرت الدراسة الحالية على مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة.
- ✓ **حدود بشرية :** اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .
- ✓ **حدود زمنية :** تمتد هذه الدراسة من 02 / 01 / 2022 إلى غاية 27 / 03 / 2022 .

المنهج العلمي المستخدم :

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وبناءا على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع هذا النوع من الدراسات، والأداة المستخدمة هي الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول مدى توفر سياسة التمكين الإداري لدى المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وقد تم استخدام مختلف الأساليب الإحصائية لتحليل واستخراج النتائج بالاستعانة بالبرنامجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (برنامج SPSS) .

هيكل الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين ، حيث يشمل **الفصل الأول** على الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني عرض في المبحث الأول ماهية التمكين الإداري من مفهوم و النشأة و الأهمية و الأهداف وخصائصه و أبعاده ثم خطواته وفي المبحث الثاني عرض فيه مفاهيم أساسية عن التوافق المهني من تعريف التوافق المهني و أهميته و معايير و كيفية قياسه و علاقته بالتمكين الإداري ، و في المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى عرض الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث و أوجه الاختلاف و التشابه .

أما **الفصل الثاني** فتضمن الدراسة الميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بالتوافق المهني بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة حيث تم التطرق إلى دراسة ميدانية لموضوع البحث وأدوات الدراسة ثم عرض النتائج وتحليل آراء أفراد العينة و اختبار الفرضيات .

صعوبات الدراسة :

لقد واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي) ، و يمكن حصرها فيما يلي :

- أختصرها في نقص المراجع التي تتناول صلب الموضوع خاصة أن موضوع التمكين الإداري و علاقته بالتوافق المهني موضوع جديد في الفكر الإداري مع تشابهه ببعض المصطلحات .
- رفض بعض الأفراد حتى استلام الاستبيان بحجة أنهم في عمل وليس لهم الوقت الكافي للإجابة عنه.
- الحجر الصحي بسبب جائحة كورونا التي انتشرت في الجزائر مما صعب علينا الوصول إلى أفراد عينة الدراسة .

الفصل الأول :

الإطار النظري التمكين الإداري

و علاقته بتحقيق التوافق المهني

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

مقدمة الفصل :

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري، والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات عالية من التعاون، وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل، وروح المبادرة ، بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسة بعض المنظمات التي تحولت من منظمات الأمر والتحكم إلى منظمات التمكّن والتعلم التي ترى في العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره واعتباره شريكاً، من خلال تعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم .

كما يعتبر التوافق المهني مجالاً من مجالات التوافق الاجتماعي، وقد حظي هو الآخر بدراسات متعددة وذلك لأهميته البالغة في حياة الفرد خصوصاً المهنية منها، إذ يعد مؤشراً للنجاح في أي مهنة، و هو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، و حسب ما هو مطلوب منه .

لذا يعتبر التمكين الإداري و التوافق المهني موضوع الدراسة الحالية وقصد التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه قد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاثة مباحث، حيث سنتعرض من خلال المبحث الأول إلى ماهية التمكين الإداري ، أما المبحث الثاني فيتم التطرق من خلاله إلى مفاهيم أساسية عن التوافق المهني و من ثم علاقته بالتمكين الإداري وأخيراً نتناول في المبحث الثالث عرض دراسات سابقة من أوجه التشابه و الاختلاف و القيمة المضافة للبحث .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

المبحث الأول : ماهية التمكين الإداري

تمهيد :

لقد أخذ موضوع التمكين الإداري اهتمام العديد من العلماء والباحثين كونه من الأساليب الإدارية الحديثة التي أولت الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة، ولتحديد المعنى أكثر سنتطرق في هذا المبحث لذا سنحاول الغوص أكثر في هذا المفهوم حيث سنتناول مفهومه وأهميته وأهدافه و خصائصه و كذلك أبعاده و خطواته.

المطلب الأول : مفهوم التمكين الإداري و نشأته

1- مفهوم التمكين الإداري :

1-1 تعريف التمكين الإداري لغة : يرجع الأصل اللغوي لمفرد التمكين إلى مكن (تمكيناً) من

الشيء، أي جعل له سلطان ومقدرة وبمعنى أمكن فلانا، أي سهل له، أو يسر له فعله و أداؤه.¹ وقد اشتقت كلمة التمكين (Empowerment) من كلمة (power) ، وورد في معجم لسان العرب، المكنة بمعنى التمكين، فيقال ذو مكنة عند السلطان أي ذوي تمكن . ومكين عند فلان أي ذو مكانة وجمعها مكناء . والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء.² وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَّاكُمْ، مَكَّنَّا، أَمْكَنَ مِنْهُمْ، مَكَّنِي، يَمْكُنُّ، يُمَكِّنُ، تُمَكِّنُ).³ إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم :بسم الله الرحمن الرحيم : ﴿ ويسألونك عن ذي القرنين قل سأتلو عليكم منه ذكرا إنا مكننا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً⁴ ﴾ و قال الله تعالى : ﴿ وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتنبأوا منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين⁵ ﴾ .

¹إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط (1) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012، ص 15 .

² محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن ، 2008 ، ص12 .

³ المعاني أحمد، أحمد عريفات، قضايا الإدارية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، ص 182 .

⁴ سورة الكهف الآية (82 – 83) .

⁵ سورة يوسف الآية (56) .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

1-2 تعريف التمكين الإداري إصطلاحا :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين الإداري باعتباره فلسفة إدارية تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى، ومنهم من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد¹.

عرفه فتحي أنه : " تشجيع الأفراد على تشجيع المرؤوسين لينهمكوا في العمل أكثر وبشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات التي تؤثر على أدائهم للوظيفة " ².

و يعرف Aegenti التمكين الإداري بأنه : " أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه، بحيث يكون ذا معنى وتحدد مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل " ³.

عرف (Eccles) التمكين أنه : " يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفعالية " ⁴ .

كما أشار (Saevens) أن مفهوم التمكين : "هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة إذ أنه يعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة" ⁵ .

أما (السمراي) فقد عرفه بأنه : " عملية إدارية معاصرة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ

¹ محمد ذيب المبيضين، مرجع سابق ، ص 12 .

² فتحي محمد أحمد عبد الله، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003 ، ص 13 .

³ سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67 ، العراق، 2007 ، ص 200 .

⁴ مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق ، الأردن، 2011 ، ص 167 .

⁵ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، ط (1)، دار اليازوري العلمية ، الأردن، 2009 ، ص 27 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة ، عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة¹ .

- ويرى البعض أن التمكين مفهوم حديث في أدبيات الإدارة، لكن الفكرة العامة التي يقوم عليها التمكين لا تعتبر حديثة، لكون أن فكرة منح الصلاحية اللازمة لأداء العمل وتحسينه تمثلت في عدة أفكار ونظريات سابقة، ولكنها اتسعت وتطورت لتضم مفاهيم جديدة مثل (القوة، تحفيز العاملين من قبل القيادة، وتعزيز الكفاءة الذاتية، وزيادة الدافعية الذاتية أيضا).

- من التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين الإداري على أنه " فرصة لإعطاء العاملين صلاحيات ومسؤوليات أكبر في مجال الوظيفة، مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتوفير كافة الموارد اللازمة مع حرية التصرف لحل المشكلات و المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة لتلك الوظيفة و الإستفادة من قدراتهم و إبداعاتهم وتسخيرها لخدمة المنظمة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا." إن التمكين (Empowerment) من الجانب الإداري يتركب من ثلاث عناصر :

Em : يعني الحركة التي يمكن من خلالها بلوغ السلطة .

Power: ويعني السلطة (القوة) .

ment: تشير إلى التماس حقيقي وواقعي لبلوغ تلك السلطة² .

2- نشأة مصطلح التمكين و علاقته ببعض المفاهيم الإدارية :

1-2 نشأة مصطلح التمكين :

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

¹السمرائي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط(1)، دار الحرير، الأردن، 2007 ، ص404 .

²هجرية بودرهم، معمر برناوي، التمكين الإداري وإبداع العاملين، دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي للمناطق الجافة ، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 ، ص 17 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال. ولهذا جاءت كلمة القوة **Power** من كلمة **Potter** باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادراً **To be Able** أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما **To have the Ability to do** واشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات. وبعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي، وتحسين القدرات من أجل تعظيم الأرباح وهذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.¹

2-2 علاقة التمكين ببعض المفاهيم الإدارية :

هناك مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي نتضح هذه العلاقة، يتم عرض أهم الفروق الجوهرية، بين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين.

أ - التمكين و تفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع فهو يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني : " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية" ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، أو يتيح له لإقداً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبدأ أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه² .

والجدول الآتي يوضح بعض الفروقات بين المفهومين التفويض و التمكين :

¹ مؤيد الساعدي، مرجع سابق ، ص 18 .

² جعفر أبو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1991 ، ص124 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

الجدول رقم (1) : الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليفقر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبدأ في نطاق أوسع ومنفق عليه
المسؤوليات	نظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يحسب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه في عمقه.	دائم التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر : أحمد سيد مصطفى، المدير ومهارته السلوكية ، دار المؤلف للنشر، القاهرة، مصر، 2005 ، ص 130-131 .

ب- **التمكين والمشاركة** : يخلط بعض الباحثين بين التمكين والمشاركة والمفاهيم المرادفة لها وذلك لوجود أصول متعددة لها والتي لها استجابات مختلفة هن قبل العاملين والمديرين إلا أنها تبقى الخطوة الأولى لتمكين العاملين، ويعتبر البعض أن المشاركة تعني بشكل كبير المشاركة بالمعلومات.¹

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

د- **علاقة التمكين بالقيادة** : فالقيادة الفاعلون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيههم وبتوفير المعلومات

¹إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، الأردن، 2011 ، ص 451.

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

و المسؤولية والصلاحيه للمرؤوسين و الثقة بهم و اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها ، فمنح المرؤوسين مزيدا من التمكين مصدرا من مصادر قوة القيادة المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى مستوياتها.

هـ - **علاقة التمكين بالتعلم التنظيمي** : سبق وأشرنا إلى أن هناك علاقة مباشرة بين مصطلح التمكين والمصطلحات المعاصرة الأخرى، وفي مقدمتها التعلم التنظيمي لكونهما معا يوليان جل الاهتمام بالموارد البشرية ويحرصان على توفير فرص إكتساب المعرفة وإثراء المعلومات وتنمية المهارات، ويشجعان على رعاية رأس المال الفكري والبشري بإعتباره الطاقة الحية الوحيدة التي يتحقق من خلالها التميز والإبداع. والتداخل والترابط بين التمكين والتعلم تؤكد النظريات وتثبت التجارب والممارسات فمثلا يساهم التعلم التنظيمي في زيادة مستويات التمكين التنظيمي، فإن الأخير بدوره يقوي لدى العاملين دوافع الإنجاز وتوظيف المعرفة المتعلمة لرفع الكفاءة وتحسين الجودة وتحقيق الأهداف، كما يساهم التمكين في المنظمات المتعلمة في تقوية الثقة بالذات والتحرر من الخوف والإقبال على المبادرات والمخاطر ويعزز سلوكيات البحث والتجريب والإبداع. وقد أكد (marquardt) في كتابه بناء المنظمة المتعلمة على هذه الصلة الوثيقة وهذا الترابط الفعال فقال " إن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي.

و- **التمكين و الإندماج** : الإندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات، و على جميع المستويات في المنظمة، الإجتماعات التفكير جماعياً، وليس فردياً، للتوصل إلى قرارات ذات نوعية أفضل تحظى بقبول الجميع .

ي- **التمكين و الإبداع** : يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين . وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الإستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء ، وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول بيترز وترومان في كتابهما "البحث عن التميز"، يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر وتمكينهم من الأداء بحرية و شفافية¹.

¹منال أحمد البارودي، **التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**، ط (1)، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر،

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

المطلب الثاني : أهمية و أهداف التمكين الإداري و خصائصه

تتجلى مكانة التمكين الإداري ضمن المنظومة الإدارية كمفهوم أو كعملية من خلال فهم أهميته وأهدافه وخصائصه، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الآتي:

1- أهمية التمكين الإداري : حيث تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية :

أ- يؤدي إلى تهذيب كادر المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين ،

كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.

ب- التمكين يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.

ج- يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما

أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات

الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها .وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا

جديدة، سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز، كما

أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

د- بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة

رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.

هـ - كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة

فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.¹

2-أهداف التمكين الإداري :

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من ثلاث جوانب وهم على النحو التالي:

1-2 جانب المنظمة:

-زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق

وتقديم أفكار خلاقة.

-زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية

جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين

للعمل وانخراطهم فيه.

¹ مطلق الدوري زكريا، و علي صالح احمد ،إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، الأردن ،

2008 ، ص 29 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

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

- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.

- إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة: عملية التمكين تساعد العاملين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة.¹

2-2 جانب الموظف :

إن احتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياساتها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية:

- تحقيق الانتماء : يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقض في معدل دوران العمل.

- المشاركة الفاعلة: المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

- تطوير مستوى أداء العاملين: إن فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقنتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافأاتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية: كلما قمنا بتمكين الأفراد وزيادة صلاحياتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار زاد شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله وواجباته وارتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه.

- شعور الموظف "بمعنى الوظيفة" : الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية

¹ ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، مصر ، 2006 ، ص93 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.

-تحقيق الرضا الوظيفي : فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة .

2-3 بالنسبة للمتعاملين مع المؤسسات الممكن أفرادها:

هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين، فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات¹ .

3- خصائص التمكين الإداري : حصر "Quinn" خصائص التمكين الإداري في نقاط التالية:

- 1- التقرير الذاتي : فالعاملون أحرار في اختيارهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم .
 - 2- الأهمية الذاتية : فهم يحسون بمكانهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحضون به.
 - 3- ثقتهم بأنفسهم : فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.
 - 4- قدرتهم على التأثير : هم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والاستفادة منه .
- كما يمكن ذكر أهم خصائص التمكين في :

- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد وفي حل مشاكل العمل والأزمات.
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.

¹ ملحم يحي سليم ، مرجع سابق ، ص ص 94- 96 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

- تعزيز تمكين العاملين في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.¹

المطلب الثالث : منهجية التمكين الإداري و أبعاده

1- منهجية التمكين الإداري :

يحتاج التمكين إلى خطوات وتقنيات معينة حتى يتم تجسيده على أرض الواقع .وكغيره من المفاهيم الإدارية فهو يعتمد على مقومات فريدة، ويواجه أثناء تنفيذه معوقات عديدة ، وفي ما يلي عرض لذلك :

1-1 خطوات التمكين الإداري :

يعتبر التمكين عملية إدارية لذا فهو يسير وفق خطوات متتابعة وتدرجية وهي كالتالي:

أ- تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

من خلال هذه المرحلة يقرر القائد لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي وضع لسبب أو الأسباب من وراء تبني هذا البرنامج سواء كان من أجل:

- تحسين خدمة العملاء .
- تخفيض عبء العمل عن القادة .
- رفع مستوى الجودة .
- زيادة الإنتاجية .
- تنمية قدرات ومهارات العاملين .

حيث تظهر أهمية هذه الخطوة في كشف الغموض وحالة عدم التأكد للعاملين، ومعرفة الهدف المنشود من وراء هذه العملية وما المتوقع منهم .

ب - تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

يجب أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدرجي، حيث يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للقادة وموظفيهم تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها الموظفين بشكل مباشر ، تكمن أهمية هذه الخطوة في رسم حدود بين القائد والمرؤوس فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة إليه .

ج - اختيار الأفراد المناسبين :

يجب على القادة اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل، إن اختيار الفرد الكفاء هو ضروري لضمان التوازن في برنامج التمكين، فوجود شخص داخل المنظمة يفتقر لمؤهلات العمل يجعله عالة عليها وعلى المجموعة التي ينظم إليها.

¹ شائع بن سعد القحطاني، " التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 33 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

د- تكوين فرق العمل :

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرووسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل إن عمل الفرد داخل الفريق له إنعكاسات إيجابية تظهر من خلال تشارك الأفكار وتبادل المعلومات، وبالتالي فقرارات الجماعة أفضل من قرارات الفرد الذي يعمل منفرداً.

هـ - التدريب :

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب توفير برامج تدريبية داخل المنظمة، تتعلق بحل المشكلات، الإتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل... إلخ تدريب الأفراد يسعى إلى تحقيق التوافق بين مستوى كل عضو داخل الفريق، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان سيرورة العمل، وسهولة تدفق المعلومات فيما بينهم.

و- توفير المعلومات :

يحتاج المرووسون إلى معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، والتي تساعدهم في فهم وظائفهم وفرق العمل التي يشاركون فيها. لذا يجب أن توفر للموظفين فرصة الوصول إلى هذه المعلومات حتى يتمكن المرووس من تقديم قيمة إضافية للمنظمة لابد لها وأن تمدّه بالمعلومات التي يحتاجها.

ي- التغذية العكسية :

وذلك بتقييم تجربة التمكين والوقوف على جوانب الضعف والقوة، والعمل على جوانب القصور وتعظيم الإيجابيات والاعتراف بإنجازات العاملين وحفزهم عليها وهذا ما يوفر الوقت والجهد والمال¹.

2- أبعاد التمكين الإداري :

تتمثل أبعاد التمكين الإداري في الآتي:

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

¹ المعاني أحمد، أحمد عريفات، مرجع سابق، ص ص 145 - 148 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

ب- **التحفيز:** يقصد بالتحفيز " تشجيع واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة "، أو هو "أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس ايجابيا على كيفية إنتاجيتهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ". كما يعرف على أنه: "مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الأفراد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات". فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب، وتكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية :

- تساهم التحفيزات في إشباع حاجات معينة لدى العاملين وبذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

-التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها.

-تشجيع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم.

- زيادة أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الإنتاجية.

- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع¹.

ج - التدريب:

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

1- **بالنسبة للمؤسسة :** وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي. - يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.

-يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع. - تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

¹ علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، الأردن ، 2007 ، ص 169 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.
- تحديد و اثراء المعلومات .
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية .
- 2- بالنسبة للأفراد العاملين:** - يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واتباعهم لدورهم فيها .
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية للأداء . - يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
- 3- بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :**
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين ، - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة . - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين .
- ويتم التدريب من خلال المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات ، والمحاكاة، تمثيل أدوار... الخ.¹
- د -فريق العمل:**

تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام ، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي. ويعرف فريق العمل على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، أو هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو اهتمام مشترك. وتستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركية تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغييرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلبا حقيقيا لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز.²

¹فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1990 ، ص ص 135 - 136 .

²المحاسنة محمد عبد الرحيم، " أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فريق العمل"، دراسة تطبيقية على مدينة العقبة

الاقتصادية الخاصة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة مؤتة، الأردن، 2007 ، ص32 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

من خلال استعراض ما سبق يتبين أن تطبيق التمكين الإداري ليس بالسهولة المتوقعة من قبل الكثير من المديرين، إنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها وأدواتها وأبعادها. فالتمكين الإداري يمثل عمليات بواسطتها يمكن الأفراد العاملين، ويساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق التأثير في جوانب المنظمة المختلفة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات، وتحميلهم المسؤوليات، ومنحهم الصلاحيات، والثقة في صنع القرار ، والقيام بأعمالهم باستقلالية.

فمنظمات الأعمال تتبنى هذا التوجه لما يحققه من أهمية بالغة لكل من العاملين والمنظمة بمختلف أنواعه لتحقيق أهداف التمكين الإداري ، وذلك بالاعتماد على مشاركة المعلومات والإدارة الذاتية وفرق العمل، وحشد فعال للقوة على جميع المستويات ولدى جميع العاملين، وذلك بإتباع خطوات متتالية، وفق شروط معينة، فالجوهر للتمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل، ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، ووعي أكبر، فهو ليس بتفويض السلطة أو مسؤولية بل هو دعوة حقيقية للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية عن التوافق المهني و علاقته بالتمكين الإداري

تمهيد :

يعد التوافق المهني عملية مهمة في حياة الفرد لأنه يقضي معظم وقته في العمل لهذا عليه أن ينسجم ويتلاءم مع البيئة المهنية، أي أن تكون له قدرة على التكيف مع مختلف متغيراتها كظروف العمل الفيزيائية والمادية وكذلك طبيعة العمل الذي يقوم به بالإضافة إلى العلاقات الإجتماعية التي تربطه بزملاءه ورؤساءه في العمل، كما تلعب الحالة النفسية للفرد دور مهم في توافقه المهني فكلما كانت نفسية العامل جيدة ومتوازنة كلما زادت رغبته واستعداده للعمل، وبهذا يستغل كل طاقاته ومهاراته في أداء عمله بكفاءة وجدارة، فالتوافق قد يحقق للفرد كل طموحاته وأهدافه.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى كل من تعريف التوافق المهني و أهميته و معايير و من ثم كيفية قياسه من أجل تحقيق توافق مهني سليم و علاقته بالتمكين الإداري .

المطلب الأول : تعريف التوافق المهني و أهميته

1. تعريف التوافق المهني :

1 - تعريف التوافق :

(أ) - لغة : يعرف ابن منظور : " التوافق مأخوذ وفق الشيء أي ما لائمه وقد وافقه موافقة واتفق معه اتفاق¹ . ويعرف في المعجم الوسيط : " التوافق أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك"² .

(ب) - اصطلاحاً : يعرف معجم علم الاجتماع التوافق على أنه " مجموعة التي يقوم بها الفرد لإشباع حاجة أو التغلب على صعوبة أو إجتياز معوق أو العودة إلى حالة التوافق والتلاؤم والانسجام مع البيئة المحيطة وهذه الأنشطة يمكن أن تصبح ردود فعل أو استجابات عادية مألوفة في سلوك الفرد في المواقف المشابهة والتكيف الناجح يؤدي إلى التوافق والتكيف غير الناجح يطلق عليه (سوء التوافق) . يشير هذا التعريف إلى أن التوافق مرتبط بإشباع حاجات الفرد المختلفة من أجل القدرة على التلاؤم والانسجام مع البيئة وبالتالي يكون قد نجح في التوافق وإن أخفق في ذلك فهذا دليل على سوء التوافق. يعرف أبو النيل التوافق بأنه : " قدرة الفرد على التواء مع نفسه ومع السياق الاجتماعي الذي يعيش فيه من مختلف نواحيه الأسرية والمهنية والاقتصادية والسياسية والدينية"³ .

¹ جمال ابن منظور أبي الفضل، لسان العرب، دار الكتب العلمية، لبنان، 1993، ص 262 .

² أنيس إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، ط(2)، دار المعارف، مصر، 1972، ص 1047 .

³ محمود أبو النيل، الأمراض السيكوماتية، ط(2)، دار النهضة العربية، لبنان، 1994، ص 153 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

يفهم من هذا التعريف أن الفرد في انسجامه مع البيئة يعمل على إشباع حاجاته ومتطلباته.
التعريف الإجرائي للتوافق: هو قدرة الفرد على التأقلم والعمل على إشباع حاجاته من البيئة المحيطة به.

2- تعريف المهنة :

يعرفها قاموس علم الاجتماع وعلم النفس بأنها: " مجموعة أنشطة تتركز حول دور الاقتصاد تستهدف ضمان توفير الحاجات الأساسية، ويطلق المصطلح على الأعمال التي يتم في الميادين التجارية والفنية، وتعتبر المهنة من جانب آخر دورا إجتماعيا يحدده تقسيم العمل العام في المجتمع"¹ .
ركز هذا المفهوم على جانبين أساسيين للمهنة يتمثلان في الجانب الإقتصادي المرتبط بتوفير المتطلبات الأساسية للفرد، والجانب الإجتماعي للعمل.

يعرف تايلور المهنة هي : " ذلك النشاط الذي يرتبط بسوق العمل، بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وهذا النشاط يحدد أيضا الوضع الإجتماعي للفرد" . يتضح من هذا المفهوم أن تايلور يرى أن المهنة ترتبط بسوق العمل وهي التي توفر للفرد حاجاته الضرورية، كما تحدد مكانته في المجتمع.²
التعريف الإجرائي للمهنة: النشاط الذي يقوم الفرد بمزاويلته بشكل يومي ويحتاج إلى خبرة ومهارة بهدف إشباع حاجاته الأساسية وتأدية العمل بطريقة إيجابية.

3- تعريف التوافق المهني :

يعرف كارلسون (1985) التوافق المهني على أنه: " توافق الفرد لبيئة العمل وهذا يتضمن لكل العوامل البيئية المحيطة به في عمله ولكل التغيرات التي تحدث لهذه العوامل خلال فترة زمنية".
يلاحظ من تعريف كارلسون أنه ركز على توافق الفرد مع عوامل ومتغيرات بيئة العمل وأغفل بذلك الجانب الإجتماعي للفرد في العمل.³

كما يعرف إبراهيم شوقي عبد الحميد التوافق المهني بأنه : "تلك العملية التي يسلك بها الفرد ويتفاعل وينسجم مع بيئة العمل وذلك من خلال مجموعة فريدة من قدراته وحاجاته " .
يشير تعريف إبراهيم شوقي عبد الحميد بأن التوافق المهني هو العملية التي من خلالها يتفاعل ويتكيف الفرد مع بيئة عمله بالإعتماد على قدراته و إمكانياته.

¹ إبراهيم جابر السيد ، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013 ، ص 329 .

² كمال عبد الحميد الزيات ، العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية) ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002 ، ص 143 .

³ علي عبد الرحيم صالح، المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 ،

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

التعريف الإجرائي للتوافق المهني : هو عملية اندماج الفرد أو العامل مع متغيرات البيئة المهنية من زملاء ورؤساء ، وكذا طبيعة العمل وظروف العمل مما يحقق له الرضا والإرضاء.¹

II . أهمية التوافق المهني :

يستهدف التوافق المهني الرضا عن النفس و راحة البال والاطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة والتفاعل مع الآخرين ولا يحتاج ذلك أكثر من التعرف على حاجات النفس ومعرفة إمكانيات البيئة، فالتوافق كوسيلة هو عملية إشباع حاجات الفرد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس أو الارتياح ويمكن حصر أهمية التوافق المهني فيما يلي:

- 1- قدرة الفرد على مواجهة مشكلاته بمعرفة الأسباب ومحاولته التغلب عليها.
- 2- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.
- 3- إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل .
- 4- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية وذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.
- 5- تمتع الفرد بالتوافق النفسي و الاجتماعي مما يساهم في زيادة إنتاجية.²

المطلب الثاني : معايير التوافق المهني و كيفية قياسه

I . معايير التوافق المهني :

يؤكد جميع العلماء أنه يمكن الإستدلال على التوافق المهني من خلال مجموعتين أساسيتين وهما الرضا والإرضاء.

1- الرضا : يشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفه وزملائه والشركة أو المؤسسة التي يعمل بها وظروف عمله وساعات عمله وأجره، ونوع العمل الذي يشغله) كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته، ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس الذين يعملون في مهنته.¹

2- الإرضاء : يتضح من إنتاجيته وكفايته، ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه وزملائه والشركة

¹ إبراهيم شوقي، علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1998 ، ص 130.

² كمال الدسوقي ، علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، لبنان ، 1976 ، ص ص 385 - 386 .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

أو المؤسسة التي يعمل لها، كما يتضح سلبيا من غيابه وتأخره، ومن الإصابات التي تكون له ومن عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن، ويتضح أيضا من اتفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبة للعمل².

II. قياس التوافق المهني :

يمكن قياس التوافق المهني للعامل باستخدام ما يلي :

1- مقياس الرضا الإجمالي عن العمل.

2- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.

3- بطارية قدرات .

4- الإستبيان و استمارة المتابعة.

5- مقياس الميول والرغبات والطموح.

6- مقياس الملائمة المهنية.

7- مقياس الإنتاجية.

ومن الاختبارات المشهور اختبار بل Bell الذي يقيس التوافق في مجالاته المهنية والاجتماعية والصحية والأسرية والإنفعالية.

يمكننا القول أنه للحكم على التوافق المهني توجد العديد من المقاييس والاختبارات التي من شأنها معرفة مدى وجود التوافق أو انعدامه³.

¹ فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط(2)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001 ، ص 95 .

² رياض السعيد، نقموش محمد الطاهر ، التوافق المهني وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر ، العدد 24 ، ماي 2017 ، ص 13 .

³ بديع محمود القاسم ، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2001، ص49.

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

المطلب الثالث : التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

1. العلاقة بين التمكين الإداري و تحقيق التوافق المهني :

إن التمكين الإداري من بين المفاهيم الحديثة الذي أصبح من الضروري تطبيقه في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال إشراك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق العمل الجماعي، وتفويض السلطات ، فبذلك أصبح هذا العامل هو العمود الفقري في المنظمة ، يتبنى قيمها وأهدافها، ويسعى لتحقيقها، كأنها من بين أهدافه الشخصية ، فسمي هذا الرابط بالتوافق المهني، فهو المؤشر الأكثر صدقا، ودلالة تعتمد عليه المنظمات في التنبؤ بمدى استعداد عمالها وقابليتهم النفسية لتحقيق أهدافها، والوقوف بجانبها في أوقات الصراعات، ومن هنا جاء الاهتمام بالبحث في العوامل والأسباب التي تنمي وتقوي هذا الرابط فتبين لنا أن التمكين الإداري هو العامل الذي يقويه وينمي¹ .

من خلال ما تمّ عرضه في هذا المبحث نستنتج أن التوافق المهني للفرد يلعب دورا مهما في جعله إما ناجحا أو فاشلا ، وكلّما كان الفرد متكيّفا ومتأقلمًا مع عمله كلما زاد توازنه و استقراره و رضاه في العمل، وهذا يؤدي به إلى تحقيق أهدافه و إشباع رغباته .

التوافق المهني هو عملية ديناميكية مستمرة تستلزم التوفيق بين قدرات الفرد وحاجاته الخاصة، وكذلك المتطلبات المادية والنفسية والاجتماعية للبيئة المحيطة، والذي يتأثر بالعوامل الشخصية والنفسية وكذلك عوامل مرتبطة بالعمل بالإضافة إلى المؤثرات الخارجية كالأُسرة والجماعات خارج العمل وكلما توفرت الشروط والظروف والعوامل المساعدة يتحقق أكبر قدر من التوافق المهني.

¹حمزة زرقين ، علي غزيباون ، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية :المؤسسة الوطنية للنسجة بالمسيلة ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، مخبر بحث السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية ، البويرة ، جوان 2021 ، ص 205 .

المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة و القيمة المضافة للمبحث

تمهيد :

سننطلق في هذا المبحث إلى الدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة ومن ثم استعراض الدراسات التي تصب في مجال واحد مع دارستنا وسوف نقف عند أهم النقاط التي تميز دارستنا الحالية عن تلك الدراسات.

المطلب الأول : عرض لبعض الدراسات السابقة

الفرع الأول :الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

- دراسة (زرقين حمزة، غزيباون علي) مقال علمي بعنوان : مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية : مؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) بئر العاتر، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12 ، العدد 01 ، 2021 .

✓ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة ، وذلك من خلال معرفة العلاقة بين التمكين الإداري وكل بعد من أبعاده مع الولاء التنظيمي، وبعد تفرغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من العاملين قدرها 30 عاملا، تبين أن العمال ممكنين نسبيا، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة مرتفع، وتبين أيضا وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين متغيري الدراسة، حيث أن التمكين الإداري يفسر نسبة كبيرة من مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة .

- دراسة(بحدود راضية) مقال علمي بعنوان :أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة(وحدة الأخضرية) ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11 ، العدد 02 - جزء 1 ، 2020.

✓ هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 79 عاملا دائما على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، في حين اعتمد على برنامج spss في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي متوسط نسبيا، كما أنه يوجد أثر للتمكين الإداري على الانتماء التنظيمي للعاملين، حيث

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

أن المستوى المتوسط للتمكين الإداري قد أثر سلبا على مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة ، كما أن مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يؤثر على مستوى انتمائهم التنظيمي.

- زميري عقبة : مساهمة التمكين الإداري في الرضا الوظيفي ، " دراسة حالة مصنع قديلة للمياه المعدنية " ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 – 2019 .

✓ جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة ، لاسيما وأن المتغير المستقل التمكين الإداري المتمثل في (تفويض السلطة،الاتصال الفعال،المكافآت،فرق العمل، و امتلاك المعرفة و استثمارها) والمتغير التابع الرضا الوظيفي المتمثل في (الرواتب والأجور، والترقية، وعلاقات العمل، وظروف العمل) ولقد اختبرت الدراسة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية و لتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (60) سؤال وزعت على عينة مكونة من (52) مفردة وبناء على اختبار الفرضيات الرئيسية التي أسفرت عن النتائج التالية : وجود اثر نو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية .

- سعاد قسوم : دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي ،" دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر" ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018-2019.

✓ هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، وبعد مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة له تم تحديد ثلاثة أبعاد للتمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، ومعرفة دورها في تطوير الأداء الوظيفي ، و من بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وفي ضوء النتائج والتحليلات السابقة لأبعاد التمكين الإداري فقد كانت جميعها ذات مستوى مرتفع وإيجابي، وعليه تم استخلاص أن للتمكين الإداري دور في تطوير الأداء الوظيفي من خلال أبعاده الثلاث (تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز) .

الفرع الثاني : الدراسة السابقة حول التوافق المهني

- دراسة (هشام زروقة، رشدي قريري) ، مقال علمي بعنوان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة ، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 15 ، العدد 1 ، 2020 .

✓ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني، اعتمد فيها الباحثان على عينة عشوائية طبقية متساوية قدرت ب 103 موظفا من عمال المؤسسة ، استخدم

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

الباحثان استبياننا متعلق بمتغيري الدراسة وأفضت النتائج الرئيسية إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

- سارة ساسي : التوافق المهني لدى الموظفين الإداريين،" دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف مسيلة " ، مذكرة ماستر في علم النفس ، تخصص تنظيم وعمل و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2019-2020 .
- ✓ هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التوافق المهني لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد على المنهج الوصفي ، وتم تطبيق استمارة استبيان على عينة مكونة من 55 موظفا وموظفة، ولمعالجة البيانات إحصائيا تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) ، و من بين النتائج التي توصلت إليها : وجود مستوى متوسط للتوافق المهني لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

الفرع الثالث :الدراسات حول التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

- دراسة (زرقين حمزة، غزيباون علي) مقال علمي بعنوان : مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني ، دراسة ميدانية : المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، مخبر بحث السياسات التنموية و الدراسات الإستشرافية البويرة ، مخبر بحث الدولة و الإجراء المنظم : مقارنة قانونية و حقوقية بأبعاد اقتصادية و اجتماعية البويرة ، مجلة الدراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال ، المجلد 04 ، العدد 01 ، 2021 .

✓ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على عينة من العمال الإداريين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، و استخدمت استبانة تم بناؤها وفقا لمتغيري الدراسة، المتغير المستقل وهو التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع هو التوافق المهني، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS ، توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتوافق المهني لدى العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصي هذه الدراسة بنشر ثقافة التمكين الإداري في المؤسسة وخلق بيئة عمل تساعد على تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تحقيق التوافق المهني.

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

- وهيبة بن شعبان : التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني ، " دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مسيلة " ، مذكرة ماستر في علم النفس ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2018 .

✓ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني بالتطبيق على عينة من العمال الإداريين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة وتكون مجتمع البحث من العمال الإداريين في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، أما عينة البحث فبلغ عددها (40) عاملا من العمال الإداريين في هذه المؤسسة، واستخدمت استبانته تم بناؤها وفقاً للمتغير المستقل وهو التمكين الإداري بأبعاده (كفاءة العاملين ، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، استقلالية العاملين)، واستبانته للمتغير التابع وهو التوافق المهني. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبعد جمع البيانات من عينة البحث، تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة

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

1- من حيث الأهمية : اهتمت الدراسات التي عرضت في مجال التمكين الإداري بالتعرف على مفهوم التمكين وأبعاده وأهدافه، كما اهتمت الدراسات التي عرضت في مجال التوافق المهني بتوفير معلومات عن التوافق المهني، من بينها التعرف على العلاقة بينه وبين المتغيرات الوسيطة المختلفة، وكذلك التعرف على مستوى التوافق المهني والعوامل المؤثرة فيه.

انفقت الدراسة الحالية مع دراسة (زرقين حمزة، غزيباون علي، 2021) مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، في معالجهما للمتغير المستقل للدراسة ومؤشر من مؤشرات المتغير التابع للدراسة، وكذلك في التعرف على مستوى التمكين والولاء التنظيمي الذي يمثل أحد مؤشرات التوافق المهني.

2- من حيث النتائج : توصلت الدراسات التي عرضت في مجال التمكين الإداري أن التمكين يزيد من دافعية العمال للإنجاز وتحقيق ولائهم وانتمائهم التنظيمي لمنظمتهم، بما يعزز قدراتهم الإبداعية.

3- من حيث المتغيرات : ندرت الدراسات التي تجمع بين التمكين الإداري والتوافق المهني، وإنما وجدت دراسات جمعت بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي كأحد مؤشرات التوافق المهني أما دراستين اللتان جمعتا بين التمكين الإداري و التوافق المهني لوهيبة بن شعبان 2018 و دراسة

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

(زرقين حمزة، غزيباوي علي ، 2021) هما دراستين ميدانيتين بينما دراستنا دراسة حالة و يوجد اختلاف في بيئة و مدة الدراسة أما التشابه فيمكن في نفس الأبعاد و نفس المتغيرات و الاعتماد على الاستبيان .

4- من حيث المنهج و العينة و الأداة : اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كل من المنهج وأداة الدراسة واختلفت في طريقة اختيار العينة، حيث كان المنهج هو الوصفي التحليلي، والأداة هي الاستبيان، أما بالنسبة للعينة ففي الدراسات السابقة تم اختيارها بطريقة عشوائية، أما في الدراسة الحالية فتم اختيارها بطريقة قصدية.

5- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة : جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة والمشابهة، سواء التي تعلقت بالمتغير الأول وهو التمكين الإداري، أو المتغير الثاني وهو التوافق المهني، وما قدمته وتوصلت إليه هذه الدراسات من نتائج ساهم في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمدة عليها، في جل الدراسات إذ ساعدت في ضبط متغيري الدراسة بدقة من حيث مؤشرات ومفاهيمها وتحديد أبعادها، وكذلك صياغة فرضيات، كما أفادت تكوين صورة مبدئية وواضحة عن الإطار العام للدراسة، الذي يدور حول التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني، إضافة إلى أن الدراسات السابقة ساعدت في اختيار منهج وأدوات الدراسة التي تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها.

6- أوجه التشابه : إن الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع، فمنها ما تشابه معها في المتغير الأول والمتمثل في التمكين الإداري ، ومنها ما تشابه معها في المتغير الثاني، وهو التوافق المهني ، و منها ما تشابهت معها في المتغيرين الإثنيين كما تشابهت معها من حيث المنهج المتبع في الدراسة، وألا وهو المنهج الوصفي، وكذا مختلف الأدوات البحثية كالإستبيان .

7- أوجه الاختلاف : بالرغم من التشابه الموجود بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، إلا أنها تختلف عليها في بعض الجوانب، وذلك من حيث التساؤلات والفرضيات، وكذا العينة التي كانت معظمها العينة العشوائية، وكذلك اختلفت معها في الأهداف والنتائج والزمن ومكان إجراء الدراسة، في حين أن هذه الدراسة ستجرى في مؤسسة اقتصادية : مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .

المطلب الثالث : القيمة المضافة للبحث

بعد استعراض الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها، جاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها ومؤسسة لما سيأتي بعدها من دراسات، ونظرا لندرة الدراسات في هذا الموضوع جاءت هذه الدراسة لكي تدرس العلاقة بين متغيري الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وبالذات تخصص إدارة موارد بشرية و جرت

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

الدراسة على مستوى مؤسسة اقتصادية لما للتمكين الإداري و التوافق المهني من أهمية كبيرة في المؤسسة ، حاولنا من خلالها إبراز العلاقة بين المتغيرين كما تبقى هذه الدراسة جديرة وتستدعي الاهتمام والتعمق نظرا لأهميتها ودورها وتأثيرها في شخصية الفرد ، ونرجو أن تساهم هذه الدراسة ولو بالقليل في إثراء معلومات الطلبة والمهتمين بالبحث العلمي.

تم عرض في هذا المبحث الدراسات السابقة للتمكين الإداري و التوافق المهني ثم تم التطرق إلى التعقيب على الدراسات السابقة التي تتمثل في أوجه التشابه و الاختلاف و أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث الأهمية و النتائج و من حيث المتغيرات و من حيث المنهج المتبع و كذلك العينة و الأدوات و في الأخير الإضافة التي قدمناها من خلال دراستنا .

الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التمكين الإداري مفهوم ذو أهمية بالغة ، نظرًا لتمحوره حول العنصر البشري الذي يعتبر من أعقد الموارد إدارة كما أنه مفهوم متشعب ذو عدة أوصال، يحتاج إلى الإلمام بجملته من الركائز الإدارية من مشاركة واندماج للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات وكذا تدريبهم ثم تفويض السلطة لهم.

كما يتبين لنا من خلال معالجة موضوع التوافق المهني أن الحياة المهنية من أهم المجالات التي يجب أن يحقق فيها الفرد قدر عال من التوافق حيث أن التوافق المهني ما هو إلا انعكاس للتوافق النفسي، كما يتعلق برضا الفرد الإجمالي عن العمل والبيئة المهنية بالتالي إشباع رغباته وتلبية حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته. وأنه لا بد من فهم واسع لمصادر التوافق لدى الموظفين للرفع من مستويات أدائهم وكذا معالجة كافة مصادر سوء التوافق لتمكين العاملين من تحقيق الاتزان و الاستقرار الوظيفي في ظل اختلاف المهن وأنماطها في المنظمة الواحدة.

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة الفعالة تحتاج إلى مجموعة من المفاتيح التي تفتح لها آفاق النجاح والتميز وأهم مفتاح لها هو التمكين الإداري و التوافق المهني .

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري

و علاقته بتحقيق التوافق المعنوي

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة

خميس مليانة

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة - خميس مليانة -

مقدمة الفصل :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار النظري للتمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني، وكذلك تقديم عرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، وإجراء مقارنة بينها وبين دراستنا، ومن أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعالية التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني بالمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة ، وكذا دراسة المؤسسة بغية استخلاص نتائج دقيقة توضح لنا الحقائق ولأجل ذلك سنتطرق فيه إلى استمارة استبائية وتحليلها بعد تفسير النتائج وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة التعاونية للحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة مكان الدراسة.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

المبحث الأول :عموميات حول المؤسسة التعاونية للحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة مكان الدراسة

لا يكتمل تحليل العلاقة وأثر التمكين الإداري على التوافق المهني إلا إذا تم تطبيقها على أرض الواقع، وهذا ما سيتضمنه هذا المبحث الذي سيأخذ مؤسسة التعاونية للحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة كحالة للدراسة للكشف على طبيعة العلاقة ومستوى أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع لدى عماله، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة للكشف على ذلك .

و في هذا المبحث سنتناول التعريف بالمؤسسة التعاونية للحبوب و البقول الجافة و نشأتها و مهامها و أهدافها ، و من ثم تعريف بهيكلها التنظيمي .

المطلب الأول : تقديم المؤسسة التعاونية للحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة

الفرع الأول : نشأة المؤسسة :

تأسست تعاونية الحبوب و الخضر الجافة سنة 1940 و تقع غرب بلدية خميس مليانة تحت نظام تعاونية الحبوب لشلف، و كان ذلك من طرف المعمرين أصحاب الأراضي المستعمرين خلال فترة الاستعمار الفرنسي بالجزائر سنة 1830 و جاءت هذه الأخيرة لخدمة سياستها بطريقة أو بأخرى، لهذا كان التنظيم السياسي الاقتصادي يسيطر عليه و يتحكم فيه المجلس الاستشاري و الإداري مبادئه خدمة الاستعمار الفرنسي ، و ذلك يعتمد على المراقبة المباشرة للإنتاج و عادة ما تكون قيمة المنتج و التنقل و التوزيع الفلاحي مشترك بعد الاستقلال .

ظهرت عملية التحويل لدى كل المنظمات أو بعضها إلى التحويل و من بينها هذا الفرع فأصبح تحت اسم وكالة التسيير التي تأسست في 12-07-1962 تحت مرسوم وزاري الذي يحتوي على تنظيم سوق الحبوب في الجزائر ثم تحت اسم تعاونية الحبوب و الخضر الجافة و بهذا انطلقت الحدة في معركة الإنتاج لاسترجاع الثروات الوطنية و طبقا للتطور الاقتصادي المحلي عامة و الزراعي خاصة.

الفرع الثاني : تعريف مؤسسة تعاونية للحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة :

تعتبر مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة (C.C.L.S) مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي تجاري ، وجدت هذه المؤسسة (C.C.L.S) بخميس مليانة كما تعتبر من أهم الوحدات التابعة للمقر الرئيسي (O.A.I.C) (L'office Algérien Interprofessionnel des Céréales.) ، الكائن بالجزائر التي تشكل مؤسسة الحبوب و البقول الجافة و هي عبارة عن مخزن (دوك سيلون) تم بناءه بالاسمنت المسلح

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

كما أنها تضم 16 مخزن بحجم 536000.000 قنطار الإجمالي و الموزع على مستوى ولاية عين الدفلى، و من بين الخدمات التي يقوم بها تعاونية الحبوب و البقول الجافة ما يلي :

- تقوم بتدعيم الفلاحين بالبذور و الاسمنت و المبيدات ضد الأعشاب الضارة .
- تقوم بعمليات الحرث و الزرع و الحصاد و نشر المبيدات و هناك أعمال تقوم بها التعاونية مثل وزن بالميزان المتخصص لها كأعمال إضافية لدخول فوائد من وراء ذلك.(كما تقوم بشراء الحبوب و تحويلها إلى بذور و يتم بيعها للفلاحين إما بطريقة مباشرة أو على شكل قروض تسدد في وقت النتائج و يتم بيع الحبوب إلى تعاونية مختلفة أين توجد المطاحن لطحنه).

المطلب الثاني: مهام المؤسسة وأهدافها

الفرع الأول: مهام المؤسسة

توفر مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة على إمكانيات و قدرات إنتاجية هائلة ، كما تعتبر من أهم المؤسسات في تنمية الاقتصاد الوطني، و هي تعد كوسيط بين المؤسسة الأم (O A I C) و زبائنها على مستوى ولاية عين الدفلى حيث أنها :

1- تعتمد على العمليات التجارية و هذا الأخير لصالحها و ذلك من اجل حصولها على هامش ربح من وراء ذلك العمل المؤدى.

2- كما تقوم بشراء الحبوب و تحويلها إلى بذور و يتم بيعها للفلاحين إما بطريقة مباشرة أو على شكل قروض تسدد في وقت النتائج.

3- يتم بيع الحبوب إلى تعاونيات مختلفة أين توجد المطاحن لطحنه كمطحنة الظهرة و مطحنة سيم .

4- تقوم بتدعيم الفلاحين بالبذور و الأسمدة و المبيدات ضد الأعشاب الضارة ، كما تقوم بعمليات الحرث الحصاد و نشر المبيدات.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

بما أن المؤسسة ذات طابع صناعي تجاري فالهدف الرئيسي لها :

- تحقيق أعلى التقديرات في العملية الإنتاجية و التجارية .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

- الحصول على أحسن منتج كما و نوعا و القيام بتخزينه في مخازن المؤسسة .
- بيع اكبر قدرا ممكن من المخزون استجابة لطلبات الزبائن .
- تحقيق أقصى الأرباح الممكنة ، أي مضاعفة رقم الأعمال و المردودية.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة :

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعاونية الفلاحية مقسم على أساس الوظائف الكبرى للمؤسسة لتتهي عند الأمانة السكرتارية و تخضع في الأخير لسلطة المديرية العامة. إن الأهمية البالغة للتنظيم الهيكل في المؤسسات هي أداة رئيسية لبناء أي نموذج اقتصادي ناجح .فالسير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب يجعل توازن بين الصلاحيات و المسؤوليات و هذا ما يتواجد في الهيكل الوظيفي لوحدة الحبوب و الخضر الجافة C.C.L.S, و بعد تعرفنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة نعرض أهم المهام الموكلة لكل مواقع :

أولاً: المديرية العامة مدير (مسير الوحدة) : تعتبر السلطات العليا في الوحدة بحيث انه :

- يتكفل بتنفيذ التوجهات و السياسات التتموية للوحدة.
- إدارة المؤسسة و متابعة النشاط اليومي على مستوى كل الأقسام.
- اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر.
- إبرام الصفقات أو عقدها مع الزبائن.
- التكفل بالعمليات المتعلقة بالمتعاملين مع المؤسسة.
- عقد الاجتماعات بين مختلف الأقسام و رسم التوجهات الواجب احترام تطبيقها.

ثانياً: الأمانة السكرتارية :

- المحافظة على أسرار العمل .
- تصنيف البريد الوارد و الصادر و تدوينه في السجلات و الأرشيف.
- توصيل تعليمات المدير و الأوامر و تسليم البريد إلى أصحابه.

ثالثاً: مصلحة المستخدمين:

وهي المصلحة التي أجرينا فيها تربيصنا و هو مكتب يتميز بالحيوية و النشاط و العمل المكثف

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة - خميس مليانة -

لاسيما في أيام إعداد رواتب العمال و تسليمها لهم. و تهتم هذه المصلحة بشؤون العمال و كيفية التحكم في تسييرهم بالإضافة إلى شؤونهم و تتفرع إلى:

1- فرع تسيير المستخدمين: هي مصلحة مختصة و مكلفة بتسيير شؤون العمال و الموظفين من تعيينهم و توثيقهم و تدريبهم كما تقوم بإجراء التنقلات بينهم و تنسيق عطلم و تشغل هذه المصلحة ثلاثة موظفين و تنقسم إلى 3 أقسام:

أ- قسم الأجور: يهتم بتوزيع الأجور و تحضير الكشوفات ساعة العمل التي يشغلها 49 عامل يوميا على أسس سليمة و ذلك لتحليل مصاريف العاملين التي تمثل جزء من التكلفة.

ب- فرع الخدمات الاجتماعية: تقوم بتغطية الحاجة الاجتماعية التي يستفيد منها المستخدمين هذه الوحدة كتحريير كشوف التعويضات الصحية و فرع القروض الاجتماعية...الخ.

ت- فرع المنازعات: يختص هذا القسم بالمشاكل القانونية و بالقضايا الخاصة بالوحدة و بعمالها.

2- مصلحة الإعلام الآلي: إن استعمال نظام الإعلام الآلي داخل الوحدة يسمح لها بمعالجة سريعة للمعلومات الخاصة بالشراء و التخزين و من بين النقاط الرئيسية التي تستخدم فيها المؤسسة نظام الإعلام الآلي إليك ما يلي :

- استخدام الإعلام الآلي لإجراء التقارير الشهرية الخاصة بالمشتريات و المبيعات.
- استخدام الإعلام الآلي لمتابعة حركة التموين و التوزيع داخل الوحدة وفق برنامج أصلي و محدد.

رابعا: مصلحة المحاسبة و المالية :

هي هيئة تقوم بمراقبة و التسيير و التخطيط المالي تحت إشراف المدير المالي و تتكون من مصلحتين:

أ- مصلحة المحاسبة العامة :

يهدف أساسا إلى تحديد النتائج العامة بالنسبة للسنة المالية و التسجيل المتتالي للتدفقات حسب طبيعتها و معرفة طبيعة المؤسسة المالية في أي وقت و تتضمن قسمين :

- **قسم الشراء:** يعتبر هذا القسم الأول و أهم عملية تقوم بها الوحدة إذ انه يجمع كل المعلومات الخاصة بالاستعلامات و تقديمها في اليومية و تسجيلها في فواتير خاصة حسب طبيعة المتوج.
- **قسم المبيعات:** هو قسم مكلف بتوزيع المنتج (الحبوب) حسب الطلب و ذلك بعد تسجيل المعلومات و تقديمها في سجلات خاصة.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

ب-مصلحة محاسبة المواد : تشرف على مراقبة حكمة المخزون و هذا في عملية الإدخالات و الاخراجات و التي تكون مدعمة بالوثائق الخاصة كوصل الاستلام أو الفواتير و يكون (يومية، نصف شهريا، شهريا، دوريا) و هذه العملية خاصة بالمشتريات و المبيعات للمنتج المخزن و يشغل هذا الأخير على ثلاثة عمال .

خامسا: مركز الحبوب : تعتبر الحبوب من أهم المنتجات التي تركز عليها الوحدة في عمليات التموين و التوزيع و للإدارة دور هام في دراسة الحبوب من حيث النوعية و الجودة و تصنيفها في وحدات التخزين الخاصة بتا و عليه فإنها تنقسم إلى 4 أقسام:

1 - قسم المخبر: إن للمخبر علاقة وطيدة مع المنتج فهو يقوم بمراقبة نوعية بشكل دوري و مستمر و بتسلسل زمني متناسق بحيث تقوم بمراقبة المواد المستعملة.

2- قسم خاص بالعتاد الفلاحي : يشمل هذا القسم على مجموعة من المعدات الفلاحية الخاصة بنشاط الوحدة حيث إن هذه الأخيرة تمون الفلاح بمختلف الوسائل التي يحتاجها أثناء عملية الزرع و الحرث و الحصد من جرارات و مضخات المياه... الخ.

3- قسم التخزين : يعمل هذا الأخير على استقبال الحبوب من المصادر المختلفة الداخلية و الخارجية ووضعها في المخازن اللائقة بها و المحافظة عليها من التلف و كذا مخاطر الضياع و يشغل هذا القسم على أمين المخزن و مساعده.

4- قسم الفرز : يعد ورود الحبوب المتفق عليها من الموردين وتسليمها إلى أمين المخزن تكون هذه الأخيرة غير مفروزة أي مختلطة فيقوم هذا القسم بجمعها وتصنيفها إلى ثلاثة أصناف:

1- صالح للأكل. 2 - صالح للبذر.

3- ينبغي تفاعلات تنتج من عملية التحويل منها ما تباع لأغراض إستعمالية كأكل للحيوان و منها ما يرمى.

سادسا: المركز التقني : يضم مصلحتين :

1 - مصلحة الوسائل العامة: تهتم هذه المصلحة بتقديم الخدمات للوحدة لحسن سير العمل داخل الإدارات و المصالح من معدات مكتبية و حافظات.

• **مصلحة الأمن و النظافة:** تهتم بأمن الوحدة و العمل على الاستمرارية في العمل بالشكل الدائم و العمل المتواصل دون توقف. تقوم بالتحقيق في القضايا التي تمس امن المستخدمين و التجهيزات .

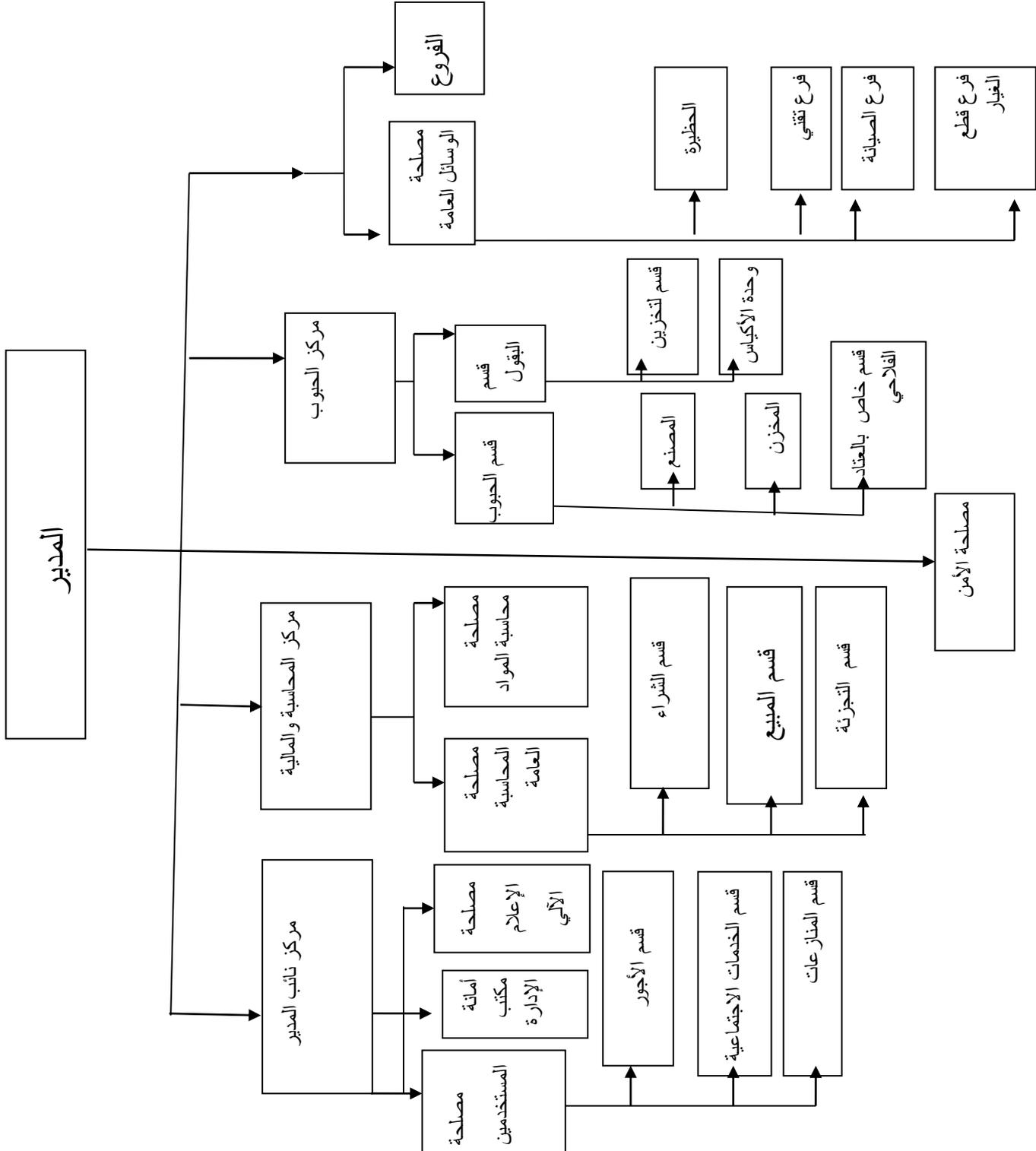
- و هي الخلية الوقائية و الأمنية. - حراسة و نظافة الوحدة .

- تقوم بمراقبة كل زوار الوحدة. - تطبيق القوانين الخاصة بالنظافة و الأمن و متابعتها.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة - خميس مليانة -

ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة - خميس مليانة -

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض وتحليل نتائج الدراسة

من أجل تشخيص موضوع الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة، المنهج بالإضافة إلى أسلوب جمع البيانات على النحو التالي .

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول : منهجية الدراسة المتبعة

1- فرضيات الدراسة الميدانية :

من أجل التعرف على واقع التمكين الإداري في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة وعلاقته بالتوافق المهني لدى الطاقم الإداري العامل تم طرح الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتوافق المهني

لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة . تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .

- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .

- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .

- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباطية بين استقلالية العمل وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .

الفرع الثاني : حدود الدراسة

لقد سبق وأن أشرنا في مقدمة الدراسة أن هذه الدراسة تمت وفقا للحدود التالية :

✓ **حدود موضوعية** : تناولت هذه الدراسة موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالتوافق المهني .

✓ **حدود مكانية** : اقتصرت الدراسة الحالية على مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة.

✓ **حدود بشرية** : اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .

✓ **حدود زمنية** : تمتد هذه الدراسة من 02 / 01 / 2022 إلى غاية 27 / 03 / 2022 .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

الفرع الثالث : مجتمع، عينة، متغيرات الدراسة و أدوات الدراسة

1-مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة الذي شملته الدراسة الميدانية من كافة رؤساء الأقسام و الوحدات الإدارية (أعوان التنفيذ ، أعوان التحكم ، إطارات سامية) في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة .

2-عينة الدراسة : لقد وقع اختيارنا في إجراء هذه الدراسة على بعض من عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة ، بسبب ارتفاع التكلفة والوقت والجهد، حيث تم توزيع 50 استمارة وهذا ما سنوضحه في الجدول الموالي:

جدول رقم (02) : عدد الإستمارات الموزعة و المستوردة

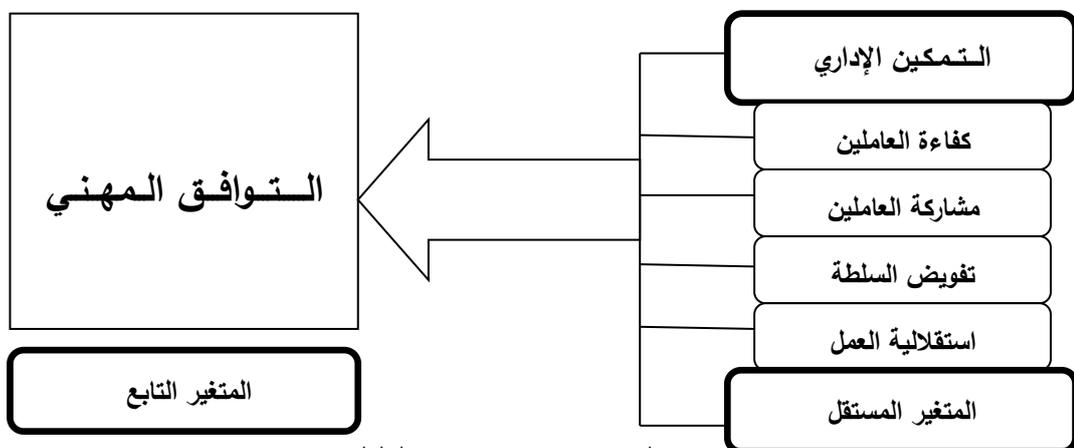
الإستمارات الصالحة	الإستمارات الملغى	الإستمارات الموزعة	البيان
50	0	50	العدد
%100	%0	%100	النسبة

المصدر : من إعداد الطالبتين

3-متغيرات الدراسة : تشتمل دراستنا على متغيرين هما كالتالي:

- أ- المتغير المستقل : يتمثل في التمكين الإداري .
- ب-المتغير التابع : يتمثل في التوافق المهني .

شكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

4- أدوات الدراسة : لقد اعتمدنا في دراستنا على المسح الميداني للعينة المستهدفة وهي رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة .

وقد كانت الأداة المستخدمة الرئيسية للمسح هي استمارة استبيان، حيث قمنا بتصميمها بالاعتماد على الدراسة السابقة حيث قسمناه إلى جزئين وهما كالتالي :

الجزء الأول : والذي قسمناه بدوره إلى قسمين :

القسم الأول : عبارة عن البيانات الشخصية والتي شملت : النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، الخبرة، المسمى الوظيفي .

أما القسم الثاني فكان يحتوي على البيانات الأساسية والتي تمثلت في 46 سؤال كانت متعلقة ما بين أسئلة حول التمكين الإداري و التوافق المهني وقد احتوى الجزء الثاني على محورين :

المحور الأول وهو عبارة عن مؤشرات تخص واقع التمكين الإداري في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخمس مليانة تضمن 18 سؤال .

المحور الثاني احتوى على أسئلة تخص التوافق المهني في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخمس مليانة تضمن 28 سؤال .

اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل الثبات ألفا كرونباخ) :

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة . وقد تحققنا من ثبات استبيان هذه الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (03) : معامل ثبات الإستبيان

معايير الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.986	18	التمكين المهني
0.984	28	التوافق المهني
0.990	46	الاستبيان ككل

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومعطيات SPSS v 25 من الجدول .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.990 أي بنسبة 99% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ لمحور التمكين المهني 0.986 أي بنسبة 98.6%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور التوافق المهني

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

0.984 أي بنسبة 98.4%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصدقية في الإجابات.

الفرع الرابع : الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل التحليل قمنا باستعمال برنامج وذلك لتفريغ وترميز الإجابات، وكذا التحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الثبات ألفا كرونباخ من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات في فقرات الاستبيان.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك التباين من أجل الكشف على اتجاه أفراد العينة اتجاه الأسئلة.

- اختبار (test-2Tailed t) من أجل اختبار فرضيات الدراسة الميدانية .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سنقوم بعرض خصائص العينة المدروسة، وكذا عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المطلب على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على العلاقة الموجودة بين التمكين الإداري و التوافق المهني لدى الطاقم الإداري العامل بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة .

أولاً : عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية

1* النوع الاجتماعي: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

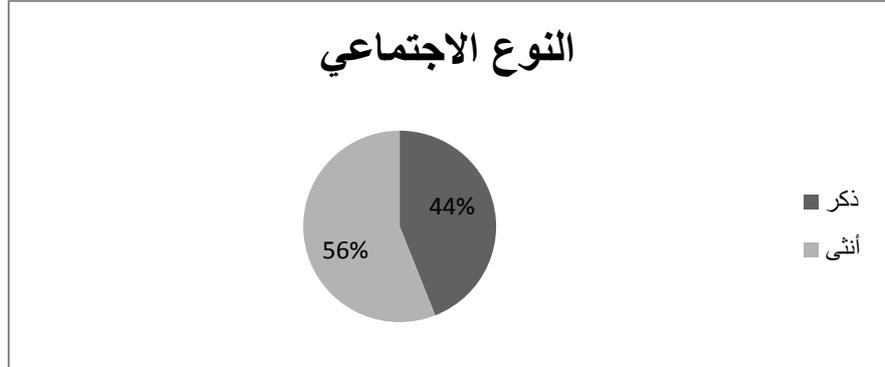
الجدول رقم(04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	22	44%
	أنثى	28	56%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v 25

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني
بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v 25

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الغالبة في عينة الدراسة هي نسبة الإناث بنسبة 56% ونسبة الذكور بنسبة 44% ، نسبة التفاوت شبه متقاربة وهذا يعني أن المؤسسة في طبيعتها تحتاج إلى الإناث أكثر من الذكور في الأمور الإدارية (احتياج الإناث النسبة الأكبر) .

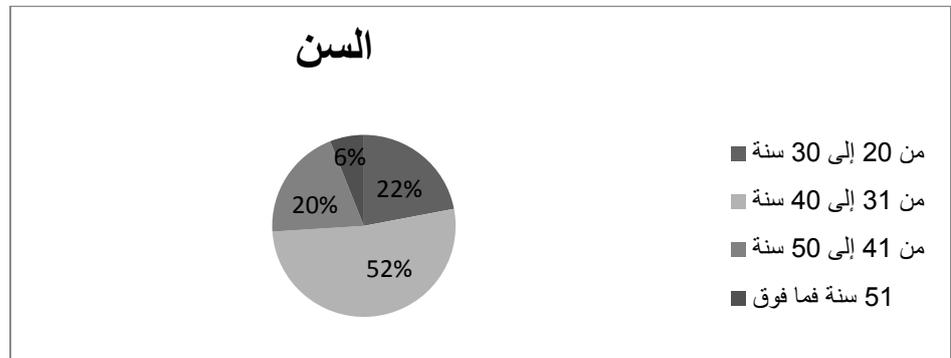
2*السن: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	من 20 إلى 30 سنة	11	22%
	من 31 إلى 40 سنة	26	52%
	من 41 إلى 50 سنة	10	20%
	51 سنة فما فوق	3	6%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v 25 .

الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v 25

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الغالبة في أعمار العينة هي نسبة التي يتراوح عمرها ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 52% ، وتليها نسبة التي تتراوح أعمارها ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 22% ، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 20% ، وأقل فئة هي الفئة التي يفوق عمرها 51 سنة بنسبة 6% ، ومنه نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة في سن الشباب التي تتميز هذه الفترة بالقدرة على العطاء والإنجاز أكثر .

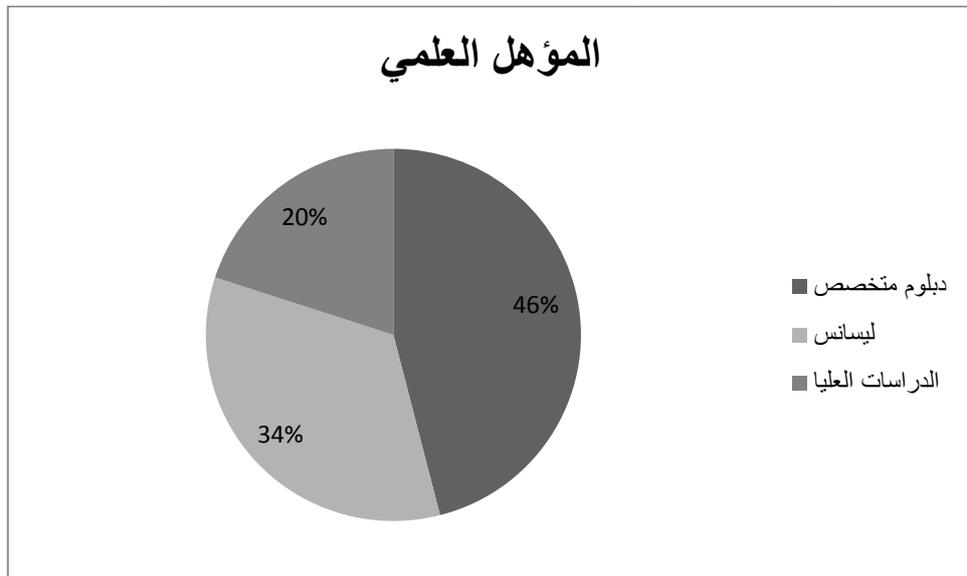
3* المؤهل العلمي: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(06) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم متخصص	23	46%
	ليسانس	17	34%
	الدراسات العليا	10	20%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v 25 .

الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v 25 .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة حاملين لدبلوم متخصص بنسبة % 46 ، ثم تليها فئة الأفراد ذو مستوى ليسانس بنسبة % 34 ، ثم تليها فئة الأفراد ذو مستوى الدراسات العليا بنسبة % 20، نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على أصحاب الشهادات المتخصصة لممارسة الإدارة وهذا ما تتطلبه طبيعة العمل في المؤسسة .

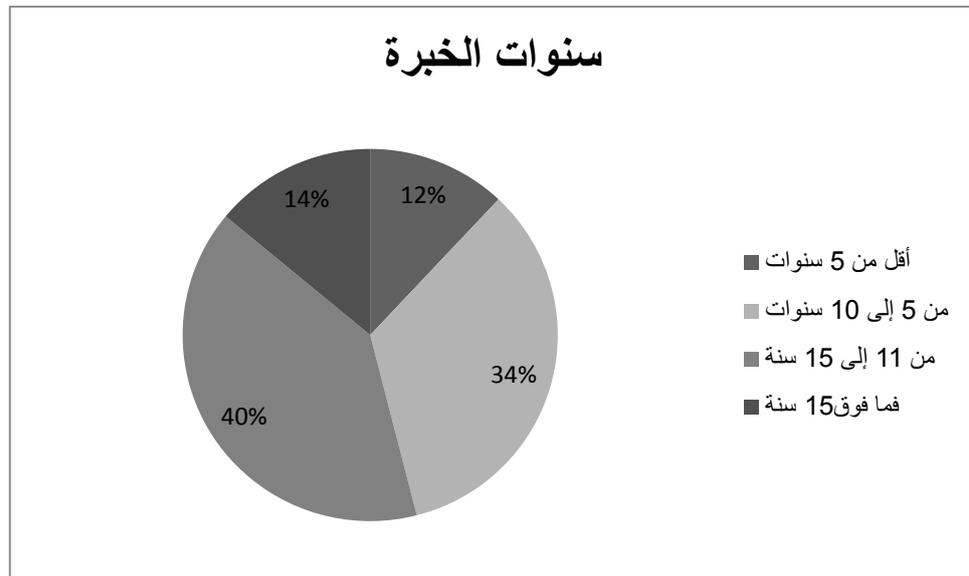
4*سنوات الخبرة: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم(07) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	12%
	من 5 إلى 10 سنوات	17	34%
	من 11 إلى 15 سنة	20	40%
	فما فوق 15 سنة	7	14%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v 25

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v 25

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى خبرة من 11 إلى 5 سنة بنسبة 40%، ثم تليها فئة الأفراد ذو مستوى خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 34%، ثم تليها فئة الأفراد ذو خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 14%، ثم تليها فئة ذات الخبرة الطويلة أكثر من 15 سنة بنسبة 12%، ونستج أن أغلب عمال المؤسسة لديهم خبرة طويلة نوعا ما مما يجعلهم يقومون بأعمالهم على أكمل وجه وهذا ما يؤدي إلى استقرارهم في المؤسسة.

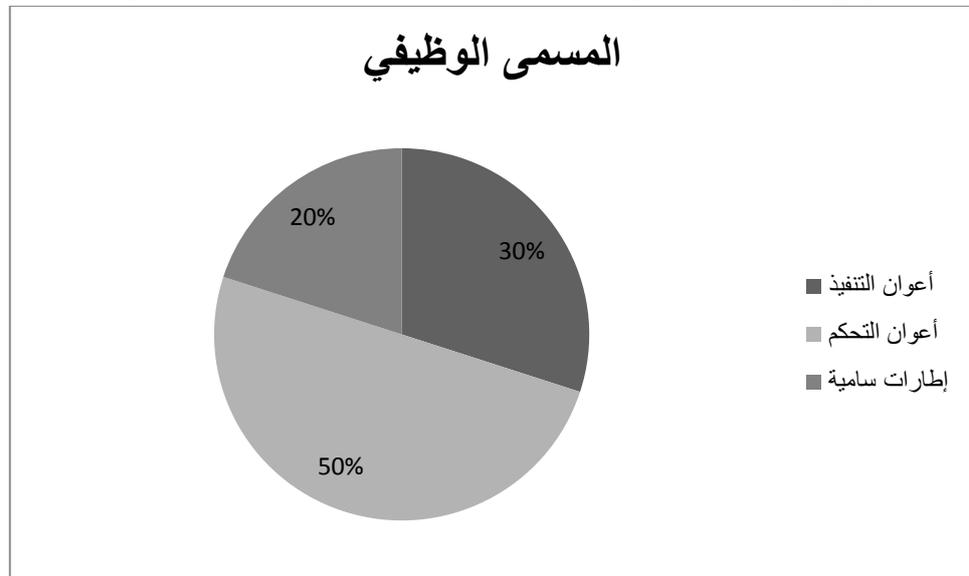
5*المسمى الوظيفي: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(08) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي	أعوان التنفيذ	15	30%
	أعوان التحكم	25	50%
	إطارات سامية	10	20%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v 25 .

الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v 25

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

يتبين لنا من خلال الجدول أن نصف أفراد العينة ينتمون حسب المسمى الوظيفي إلى أعوان التنفيذ بنسبة 50%، ثم تليها نسبة الأفراد أعوان الحكم بنسبة 30% ، ثم تليها نسبة إطارات السامية بنسبة 20%، وهذا يدل على أن المؤسسة تحتاج إلى أعوان منفذين أكثر ليقوموا بمهامهم وتكون فئة أقل منهم لتقوم بالإشراف عليهم .

ثانيا : تحليل محاور الإستبانة

المحور الأول: التمكين الإداري

الجدول رقم (09): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
كفاءة العاملين			
1	أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي	3	0.000
2	أتمتع بإمكانيات كبيرة بالطرق التي أؤدي بها عملي	2.74	0.600
3	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا	2.76	0.555
4	لدي القدرة على تخصيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة	2.52	0.735
مشاركة العاملين			
5	يتم تبادل المعلومات المسؤولين	2.48	0.789
6	تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي احتاجها للقيام بالعمل	2.68	0.713
7	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	2.76	0.555
8	تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملي	2.48	0.789
9	أتلقي التشجيع على تطوير أفكارى وابتكار طرق جديدة للعمل	2.30	0.839
10	يقبل المسؤولون مقترحات بشأن تطوير عملي	2.40	0.808
تفويض السلطة			

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

0.814	2.52	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عملي	11
0.688	2.66	أمتلك قدرا من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملي	12
0.916	2.24	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات المؤسسة	13
استقلالية العمل			
0.812	2.44	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي	14
0.833	2.40	أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي	15
0.812	2.44	أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك	16
0.948	2.20	لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	17
0.758	2.58	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	18

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين في المؤسسة واثقون في قدراتهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.00، الانحراف المعياري 0.00، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول ثقة العاملين في قدراتهم لإنجاز المهم الموكلة إليهم .
2. من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العاملين يتمتعون بإمكانيات كثيرة في الطرق التي يؤدون بها أعمالهم في العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.74، الانحراف المعياري 0.600، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول امتلاك العاملين إمكانيات كثيرة لتأدية أعمالهم في العمل.
3. من خلال الجدول نلاحظ أن لهم القدرة على التعامل مع المشكلات بطريقة سريعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.76، الانحراف المعياري 0.555، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تعامل العاملين مع المشكلات ذات الأولوية في العمل .
4. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين لديهم القدرة على التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.52، الانحراف المعياري 0.735، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تعرف العاملين على نقاط قوتهم وضعفهم في المؤسسة .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة - خميس مليانة -

5. من خلال الجدول نلاحظ أن المعلومات تتبادل مع المسؤولين في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.48، الانحراف المعياري 0.789، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تبادل المعلومات بين المسؤولين في المؤسسة .
6. من خلال الجدول نلاحظ أنه تتيح المؤسسة المعلومات التي يحتاجها العامل للقيام بعمله ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.68، الانحراف المعياري 0.713 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول إتاحة المعلومات التي يحتاجها العامل للقيام بأعماله.
7. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين في المؤسسة يشاركون في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.76، الانحراف المعياري 0.555 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل.
8. من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تتيح للعاملين فرص لتقدي اقتراحاتهم التي تؤثر في عملهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.48، الانحراف المعياري 0.789، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول إتاحة فرصة للمشاركة في تقديم اقتراحات تخص عملهم.
9. من خلال الجدول نلاحظ أن العاملين يتلقون التشجيع لتطوير أفكارهم وابتكار طرق جديدة في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.30، الانحراف المعياري 0.839، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تشجيع العاملين على تطوير وابتكار أفكار من شأنها تطوير العمل.
10. من خلال الجدول نلاحظ أن مسؤولوا المؤسسة لديهم قابلية لتقبل مقترحات العاملين التي تخص تطوير العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.40، الانحراف المعياري 0.808، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تقبل المسؤولين في المؤسسة لأفكار العاملين لتطوير العمل.
11. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين لديهم درجة كافية من السلطة والصلاحيات التي يحتاجونها لإكمال أعمالهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.52، الانحراف المعياري 0.814، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول توفر العاملين السلطة والصلاحيات لإتمام أعمالهم .
12. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين لديهم حرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.66، الانحراف المعياري 0.688 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول توفر حرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملهم.
13. من خلال الجدول نلاحظ أنه يحدث تغيير في مقدار الصلاحيات الممنوحة للعاملين على حسب ما تحتاجه المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.24، الانحراف المعياري 0.916 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تغيير مقدار الصلاحيات من وقت لآخر استجابة لحاجة المؤسسة.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

14. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين لديهم استقلالية كافية في الطريقة التي ينفذون بها أعمالهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.44، الانحراف المعياري 0.812 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول امتلاك العاملين الاستقلالية الكافية في تأدية أعمالهم.
15. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملون يشعرون أن لديهم الاستقلالية الكافية في ابتكار طريقة للقيام بأعمالهم على حسب ما يرونه مناسباً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.05، الانحراف المعياري 1.66 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول امتلاك العاملين الاستقلالية في ابتكار أسلوب جديد يعتقدونه أنه مناسب .
16. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين لديهم القدرة على تغيير طريقة عملهم وقت ما يشاءون، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.40، الانحراف المعياري 0.833 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول إمكانية تغيير طرق تأدية مهامهم عندما يرغبون بذلك.
17. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين لديهم الاستقلالية في تحديد مواعيد أعمالهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.20، الانحراف المعياري 0.948، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول استقلالية العاملين في وضع جداول لتأدية أعمالهم.
18. من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العاملين لديهم الحرية في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها أثناء تأدية مهامهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.58، الانحراف المعياري 0.758، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول حرية العاملين في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في العمل.

المحور الثاني: التوافق المهني

الجدول رقم (10): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	ظروف عملي ملائمة	2.30	0.886
2.	أحرص على استخدام وسائل حديثة في عملي	2.58	0.758
3.	أحافظ باستمرار على وسائل عملي	3.00	0.000
4.	واجبات العمل المطلوبة مني واضحة محددة	2.22	0.910

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني
بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة - خميس مليانة -

0.141	2.98	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية	.5
0.722	2.64	الإمكانات والأجهزة داخل المؤسسة متوفرة	.6
0.886	2.10	ألتزم بتنفيذ العمل المطلوب مني	.7
0.948	1.86	المشكلات أمر طبيعي في عملي	.8
0.887	2.22	أفضل العمل في هذه المؤسسة عن مؤسسات أخرى	.9
0.822	1.76	أعتقد أن الأجر الذي أتقاضاه من عملي يفي بمتطلبات الحياة الضرورية	.10
0.882	2.28	أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه لا يناسب المجهود الذي أبذله	.11
0.626	2.66	أعتقد أن نظام المعاشات بعد التقاعد مناسب	.12
0.828	2.26	المسئولون يقدرون أدائي المتميز في العمل	.13
0.728	2.60	أشعر بأن المسئولين عني في العمل يحترموني	.14
0.582	2.78	المسئولون يتفهمون ظروفي الخاصة	.15
0.762	2.52	زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل	.16
0.760	1.56	أتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي	.17
0.875	2.36	زملائي يقدرون الجهود التي أقوم بها	.18
0.756	1.40	أشعر في كثير من الأحيان بأني اسبب الإزعاج لزملائي	.19
0.913	2.06	نظام الإجازات العادية مناسب	.20
0.904	1.80	إدارة المؤسسة تنظم لنا دورات تدريبية لزيادة المهارات والمعرفة حول العمل	.21
0.889	1.96	احتمالات إصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شروط الأمن والسلامة	.22
0.847	2.24	الخدمات المقدمة في المؤسسة كافية ومناسبة	.23

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

0.892	2.02	تشبع مهنتي فضولي العلمي وتوسع معارفي	24
0.870	2.24	استاء كثيرا من معايير الترقية المعمول بها في المؤسسة	25
0.886	2.10	توفر لي مهنتي بالمؤسسة الشعور بالانجاز والعمل المثمر	26
0.887	2.22	أنا غير راض على المعايير التي تعتمدها المؤسسة في الحصول علي فرص التدريب	27
0.849	2.12	أفكر في ترك العمل للبحث عن عمل آخر	28

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين يجمعون أن ظروف العمل مناسبة للعمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.30، الانحراف المعياري 0.886 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول ملائمة ظروف العمل في المؤسسة.
2. من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العاملين يحرصون على استخدام أحدث الوسائل في تأدية أعمالهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.58، الانحراف المعياري 0.758 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول حرص العاملين على استخدام أحدث الوسائل في القيام بأعمالهم.
3. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين يحرصون على الحفاظ باستمرار على وسائل العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.00، الانحراف المعياري 0.00 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول حرص العاملين في الحفاظ على وسائل العمل.
4. من خلال الجدول نلاحظ أن يجمع معظم العاملين أن واجباتهم واضحة ومحددة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.22، الانحراف المعياري 0.910 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول وضوح واجبات المطلوبة للعاملين .
5. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين يلتزمون بالحضور في الأوقات الرسمية للعمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.98، الانحراف المعياري 0.141 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول التزام العاملين بالأوقات الرسمية للعمل.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

6. من خلال الجدول نلاحظ أنه يجمع العاملین على توفر الإمكانيات والأجهزة داخل المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.64 الانحراف المعياري 0.722 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول توفر الإمكانيات والأجهزة داخل المؤسسة.
7. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين يلتزمون بتنفيذ أعمالهم المطلوبة منهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.10، الانحراف المعياري 0.886 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول التزام العاملين بتنفيذ أعمالهم المطلوبة منهم.
8. من خلال الجدول نلاحظ أن يجمع العاملين بوجود المشكلات في العمل على أنه أمر طبيعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.86، الانحراف المعياري 0.948 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول وجود المشكلات في العمل على أنه أمر طبيعي.
9. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين يفضلون العمل في هذه المؤسسة وليس لديهم الرغبة في الانتقال إلى مؤسسة أخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.22، الانحراف المعياري 0.887، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تفضيل العاملين البقاء في المؤسسة على الانتقال لمؤسسة أخرى.
10. من خلال الجدول نلاحظ أنه يجمع معظم العاملين على أن أجرهم يغطي كامل احتياجاتهم الرئيسية في الحياة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.76، الانحراف المعياري 0.822 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تغطية الأجر لكافة احتياجات الضرورية للحياة.
11. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين يشعرون بأن أجرهم لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.28، الانحراف المعياري 0.882 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذلونه .
12. من خلال الجدول نلاحظ أنه يجمع معظم العاملين على أن نظام المعاشات أنه مناسب ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.66، الانحراف المعياري 0.626 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول نظام المعاشات في المؤسسة.
13. من خلال الجدول نلاحظ أن مسؤولي المؤسسة يقدرّون العاملين المتميزين في العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 0.26، الانحراف المعياري 0.828 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تقدير المسؤولين للعمال المتميزين في العمل.
14. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين يشعرون بأن مسؤوليهم في العمل يحترمونهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 0.60، الانحراف المعياري 0.728 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول شعور العاملين باحترام المسؤولين عنهم .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

15. من خلال الجدول نلاحظ أنه يجمع معظم العاملين على أن المسؤولين في المؤسسة يتفهمون ظروفهم الخاصة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.78، الانحراف المعياري 0.582، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تفهم المسؤولين لظروف العاملين.
16. من خلال الجدول نلاحظ أن العاملين يتعاونون في حل مشاكل بعضهم البعض في العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.52، الانحراف المعياري 0.762 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تعاون العاملين في حل مشاكلهم في العمل.
17. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين يتبادلون خبراتهم ومعارفهم مع زملائهم في العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.56، الانحراف المعياري 0.760 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تبادل العاملين خبراتهم ومعارفهم مع زملائهم.
18. من خلال الجدول نلاحظ أن العاملين يقدرون بعضهم البعض ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.36، الانحراف المعياري 0.875 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول تقدير العاملين لبعضهم البعض في العمل.
19. من خلال الجدول نلاحظ أن شعور العاملين بجعل زملائهم ينزعجون من بعض تصرفاتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.40، الانحراف المعياري 0.756 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول انزعاج العاملين من بعض تصرفات البعض منهم.
20. من خلال الجدول نلاحظ أنه يجمع معظم العاملين على أن نظام الإجازات في المؤسسة مناسب ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.06، الانحراف المعياري 0.913 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول نظام الإجازات في المؤسسة.
21. من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية من شأنه زياد مهارات ومعارف العاملين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.80، الانحراف المعياري 0.904 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول قيام المؤسسة بدورات تدريبية لزيادة مهارات ومعارف العاملين في المؤسسة.
22. من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة توفر الشروط الصحة والسلامة التي تقلل من احتمالية إصابة أحد العاملين في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.96، الانحراف المعياري 0.889 ، أي أنه لا يوجد عدم تشتت في آراء العاملين حول توفر شرط الصحة التي تقلل من احتمالية إصابة أحد العاملين في العمل.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

23. من خلال الجدول نلاحظ أنه يجمع معظم العاملين على أن الخدمات المقدمة في المؤسسة هي كافية ومناسبة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.24، الانحراف المعياري 0.847 ، أي أنه لا يوجد عدم تشنت في آراء العاملين حول الخدمات المقدمة للعاملين في المؤسسة.
24. من خلال الجدول نلاحظ أنه يجمع معظم العاملين أن العمل يشبع فضولهم العلمي والمعرفي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.02، الانحراف المعياري 0.892 ، أي أنه لا يوجد عدم تشنت في آراء العاملين حول إشباع العمل للفضل العلمي والمعرفي للعاملين في المؤسسة.
25. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين مستاء من المعايير المعمول بها الترقية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.24، الانحراف المعياري 0.870 ، أي أنه لا يوجد عدم تشنت في آراء العاملين حول المعايير المعمول بها في الترقية.
26. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين يشعرون بأن مهنتهم توفر لهم الشعور بالإنجاز والعمل المثمر ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.10، الانحراف المعياري 0.886 ، أي أنه لا يوجد عدم تشنت في آراء العاملين حول توفير المهنة الشعور بالإنجاز والعمل المثمر.
27. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملون غير راضون عن المعايير المعمول بها للحصول على فرص التدريب ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.22، الانحراف المعياري 0.887 ، أي أنه لا يوجد عدم تشنت في آراء العاملين حول معايير المعتمدة لحصول العاملين على فرص التدريب.
28. من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العاملين يفكرون في ترك وظائفهم في المؤسسة وينتقلون لعمل آخر ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.12، الانحراف المعياري 0.848 ، أي أنه لا يوجد عدم تشنت في آراء العاملين حول إمكانية ترك العاملين لوظائفهم الحالية في المؤسسة وينتقلون لعمل آخر.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة ، n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ

المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

-قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية الأولى

❖ اختبار الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تحقيق التوافق المهني

لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة .

❖ الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تحقيق التوافق المهني لدى

عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة.

❖ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و تحقيق التوافق المهني لدى عمال

مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة.

الجدول رقم (11): اختبار الفرضية الرئيسية :

علاقة التمكين الإداري والتوافق المهني							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	
				Sig.	قيمة t		A	b ₁
*0.000	251.683	0.840	0.916	*0.624	494	18.577	A	علاقة التمكين الإداري
				*0.000	15.865	0.074	b ₁	والتوافق المهني

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة الاسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي :

* معامل الارتباط بين المتغيرين (التمكين الإداري والتوافق المهني) = 0.916 وهو يدل على وجود ارتباط

طردي قوي بينهما ($Sig. = 0.000 < \alpha = 0.05$).

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

* معامل التحديد $R^2=0.840$ والذي يعني 84% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التوافق المهني) سببها المتغير الخاص بالنموذج (التمكين الإدارية وعلاقته بتحقيق التوافق المهني) والنسبة المتبقية 16% ترجع إلى عوامل أخرى قد تؤثر على التوافق المهني

* $F=251.683$ ، $sig=0.000$ وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين التمكين الإداري والتوافق المهني ومنه فإننا نقبل الفرضية الأولى والتي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتوافق .

* قيمة الثابت $a=18.577$ يقابلها $t=15.865$ باحتمال $sig=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائياً.

* قيمة معامل الانحدار $b_1=0.074$ يقابله $t=15.565$ باحتمال $sig=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائياً. ومنه نموذج انحدار للمتغيرين هو:

$$Y=18.577+0.074x$$

من خلال المعادلة نستنتج أنه كلما زاد التمكين الإداري بوحدة واحدة كلما زاد التوافق المهني ب 0.074 وحدة. ومنه نستنتج صحة الفرضية الرئيسية بمعنى هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتوافق المهني عند مستوى دلالة 0.05.

❖ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة .

❖ **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة.

❖ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة.

الجدول رقم (12) : اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R	Sig
كفاءة العاملين	50	2.755	0.450	0.797	0.000
التوافق المهني		2.257	0.671		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس التوافق المهني وبين درجاتهم على محور الأول (كفاءة العاملين) من مقياس التمكين الإداري إجابات لدى أفراد العينة قدرت بـ 0.797 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية و الثالثة

- ❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة .
 - ❖ الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة.
 - ❖ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة.
- الجدول رقم (13) : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
مشاركة العاملين	50	2.516	0.704	0.905	0.000
التوافق المهني		2.257	0.671		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس التوافق المهني وبين درجاتهم على محور الأول (مشاركة العاملين) من مقياس التمكين الإداري إجابات لدى أفراد العينة قدرت بـ 0.905 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخمس مليانة نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني

بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

- ❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .
 - ❖ الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .
 - ❖ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة.
- الجدول رقم (14) : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تفويض السلطة	50	2.473	0.750	0.922	0.000
التوافق المهني		2.257	0.671		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس التوافق المهني وبين درجاتهم على محور الأول (السلطة) من مقياس التمكين الإداري إجابات لدى أفراد العينة قدرت بـ 0.922 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين السلطة و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة نرفض الفرضية الصفرية ، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- ❖ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استقلالية العمل و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة .
- ❖ الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استقلالية العمل و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة.
- ❖ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استقلالية العمل و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني
بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

الجدول رقم (15) : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
استقلالية العمل	50	0.412	0.799	0.935	0.000
التوافق المهني		2.257	0.671		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس التوافق المهني وبين درجاتهم على محور الأول (استقلالية العمل) من مقياس التمكين الإداري إجابات لدى أفراد العينة قدرت بـ 0.935 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استقلالية العمل و تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة نرفض الفرضية الصفرية، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة- خميس مليانة -

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل أسقطنا الجانب النظري على الميداني، وأجرينا عدة اختبارات تبعا للمعلومات المسترجعة عن طريق أدوات الدراسة متخذين المنهج العلمي أساس لذلك وفق الأساليب اللازمة لمثل هاته الدراسات العلمية ، حيث بعد تقديم لواقع متغيرات البحث في المؤسسات محل الدراسة و التأطير المنهجي لها، تمكنا من اختبار الفروض المقدمة من طرفنا في الأدبيات النظرية.

ومن خلال التأكد من سلامة أداة الدراسة وقابليتها لإكمال دراستنا وإجراء العديد من الاختبارات وصولا لاختبار الفرضيات المطروحة في الجانب النظري توصلت دراستنا إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة بأن هناك أثر للتمكين الإداري على التوافق المهني لدى عينة الدراسة، كما أثبتت جميع الفرضيات الفرعية كذلك والتوصل إلى جملة من الاستنتاجات.

وبهذا تكون دراستنا من خلال هذا الفصل قد وصلت لأهدافها المرسومة لها وبذلك نأتي فيا يلي من دراستنا إلى تقديم حوصلة للدراسة كاملة من خلال تقديم لنتائجها وتوصياتها وآفاقها .

الله

تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى العمال الإداريين بالمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة ، وشمل المجتمع الإحصائي للدراسة عينة قوامها 50 عامل إداري . وبعد جمع البيانات عن طريق توزيع استبانيين لكل من المتغيرين المستقل والتمثل في التمكين الإداري والتابع المتمثل في التوافق المهني وإخضاعها للمعالجة الإحصائية وعرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها .

لذا حاولنا من خلال تناولنا لموضوع التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة معالجة إشكالية البحث المتمثلة في " كيف يؤثر التمكين الإداري على تحقيق التوافق المهني لدى العمال في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة ؟ " من خلال فصلين باستخدامنا المنهج الوصفي في الإطار النظري وأسلوب الاستبيان في الدراسة الميدانية وتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة من خلال اختبار الفرضيات ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ، وصلنا إلى نتيجة مفادها أنه توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى العمال الإداريين بمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة ، بغض النظر عن النتائج المتوصل إليها بين متغيرات البحث (التمكين الإداري والتوافق المهني)، تبقى جديرة بالدراسة وتستدعي الاهتمام والتعمق نظرا لأهميتها ودورها وتأثيرها في شخصية الفرد.

خلاصة القول يبقى المجال مفتوح أمام الباحثين والطلبة للتعلم في هذا الموضوع من هذه الزاوية، أو تناوله من زوايا أخرى تثريه نظريا وتطبيقيا ، وتخرج بنتائج جديدة تضاف إلى ما توصلنا إليه، ونرجو أن تساهم هذه الدراسة ولو بالقليل في إثراء معلومات الطلبة والمهتمين بالبحث العلمي.

اختبار الفرضيات :

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

- **الفرضية الرئيسية :** إن هذه النظرية محققة من خلال دراستنا النظرية و الميدانية ، بأنه يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و التوافق المهني .
- **الفرضية الفرعية الأولى :** إن هذه النظرية محققة من خلال دراستنا النظرية و الميدانية ، توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بخميس مليانة .

- **الفرضية الفرعية الثانية :** إن هذه النظرية محققة من خلال دراستنا النظرية و الميدانية، توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة .
- **الفرضية الفرعية الثالثة :** إن هذه النظرية محققة من خلال دراستنا النظرية و الميدانية، توجد علاقة ارتباطيه بين تفويض السلطة وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة .
- **الفرضية الفرعية الرابعة :** إن هذه النظرية محققة من خلال دراستنا النظرية و الميدانية، توجد علاقة ارتباطيه بين استقلالية العمل وتحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة .

نتائج الدراسة :

من خلال الجانب النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة تم التوصل لمجموعة من النتائج نذكر منها حسب كل جانب على النحو التالي:

1- النتائج من الجانب النظري :

- يعد التمكين الإداري عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
- التمكين الإداري يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين.
- التمكين الإداري يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية للحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.
- تأتي أهمية التمكين الإداري من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع .
- يستهدف التوافق المهني الرضا عن النفس و راحة البال والاطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة والتفاعل مع الآخرين.
- كلما توفرت الشروط والظروف والعوامل المساعدة يتحقق أكبر قدر من التوافق المهني.
- جاء الاهتمام بالبحث في العوامل والأسباب التي تنمي وتقوي التوافق المهني فتبين لنا أن التمكين الإداري هو العامل الذي يقويه وينميه .

2- النتائج من الجانب التطبيقي :

- كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني على جملة من النتائج والتي نوجزها فيما يلي :
- أن نسبة الإناث 56 % من مجموع العينة و نسبة الذكور 44 % نسبة التفاوت شبه متقاربة وهذا يعني أن المؤسسة توازن بين الذكور والإناث فيها .
 - أن النسبة الغالبة في أعمار العينة هي نسبة التي يتراوح عمرها ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 52% ، وتليها نسبة التي تتراوح أعمارها ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 22 % ، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 20 % ، وأقل فئة هي الفئة التي يفوق عمرها 51 سنة بنسبة 6% ، ومن هنا يمكن نستنتج أن معظم الموظفين من الشباب ففي هذه المرحلة يكون الفرد قادرا على العطاء ويتميز بنضج فكري وخبرة تكون لصالح المؤسسة.
 - أن أغلب أفراد العينة حاملين لدبلوم متخصص بنسبة 46 %، ثم تليها فئة الأفراد ذو مستوى ليسانس بنسبة 34% ، ثم تليها فئة الأفراد ذو مستوى الدراسات العليا بنسبة 20%، نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على أصحاب الدبلومات المتخصصة وهذا ما تتطلبه طبيعة العمل في المؤسسة.
 - أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى خبرة من 11 إلى 5 سنة بنسبة 40%، ثم تليها فئة الأفراد ذو مستوى خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 34%، ثم تليها فئة الأفراد ذو خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 14%، ثم تليها فئة ذات الخبرة الطويلة أكثر من 15 سنة بنسبة 12%، ونستنتج أن أغلب عمال المؤسسة لديهم خبرة طويلة نوعا ما ، مما يجعلهم يقومون بأعمالهم على أكمل وجه وهذا ما يؤدي إلى استقرارهم في المؤسسة .
 - أن نصف أفراد العينة ينتمون حسب المسمى الوظيفي إلى أعوان التنفيذ بنسبة 50%، ثم تليها نسبة الأفراد أعوان الحكم بنسبة 30% ، ثم تليها نسبة إطارات السامية بنسبة 20%، وهذا يدل على أن المؤسسة تحتاج إلى أعوان منفذين أكثر ليقوموا بمهامهم وتكون فئة أقل منهم لتقوم بالإشراف عليهم .
 - أن معظم العاملين لديهم القدرة على التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم في المؤسسة .
 - أن معظم العاملين لديهم درجة كافية من السلطة والصلاحيات التي يحتاجونها لإكمال أعمالهم .
 - للتمكين الإداري علاقة وطيدة بالتوافق المهني في المؤسسة التعاونية للحبوب و البقول الجافة بخميس مليانة ، فالتمكين الإداري في هذه المؤسسة كلما توفر كلما كان هناك تعزيز لشعور الموظف بانتمائه لهذه المؤسسة.

الاقتراحات :

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات منها:

- 1- نشر ثقافة مفهوم التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والرضا الوظيفي وبالتالي التوافق المهني واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المؤسسة .
- 2- توجيه المسؤولين على العمال للعمل على زيادة التوافق المهني لدى العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لديهم .
- 3- التأكيد على أهمية التعليم والتدريب ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى .
- 4- العمل على التعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى التوافق المهني.
- 5- منح العاملين الثقة والاستقلالية وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة.
- 6- السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة ، فيما يخص المهام وذلك من خلال القدرة على اختبار أسلوب أداء أعمالهم.
- 7- التأكيد على أهمية التعليم والتدريب ودعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي، ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية عليا.
- 8- العمل على التعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى التوافق المهني .
- 9- التركيز على التمكين الإداري ، والذي بدوره يمنح القوة للعاملين في اكتساب السلطة، والثقة والاستقلالية وحرية اتخاذ القرار، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تقبل فكرة التمكين، والتشجيع على التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات:

رغم أن الفرضيات التي تم الإجابة عنها هي مثبتة وصادقة ، ذلك لا يلغي تقديم بعض التوصيات التي نرى أنها تعزز هذا التأكيد بشكل إيجابي.
وعليه فإن أهم التوصيات التي أوصت بها هذه الدراسة هي:

- 1- ضرورة تحسين مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة من خلال نشر ثقافة التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والرضا الوظيفي وبالتالي الوصول إلى التوافق المهني واعتبار الموارد البشرية عناصر مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة .

- 2- ضرورة تحسين مستوى التوافق المهني وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وزيادة شعورها بأنها عنصر مهم في تفعيل أهداف المؤسسة محل الدراسة.
- 3- وضع منظومة حوافز ومكافآت لبذل المزيد من الجهود من طرف العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

آفاق الدراسة :

- دراستنا قدر لها التوصل بالنتائج السابقة، محققة بذلك أهدافها، ولذا يترك المجال بالاعتماد عليها للتطرق لمفهوم التمكين الإداري والتوافق المهني مستقبلا وفق مايلي :
- 1- الاعتماد على ما توصلت له دراستنا، في علاقة التمكين الإداري بمستوياته على متغيرات أخرى.
- 2- البحث في استراتيجيات التمكين الإداري ودورها في تحقيق التوافق المهني للعاملين .
- و كنهاية مفتوحة لهذه الدراسة نقترح المواضيع التالية :
- دور التمكين الإداري في خلق اليقظة التنافسية.
 - التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي .
 - مساهمة التوافق المهني في سلوك المواطنة التنظيمية.
 - التوافق المهني و علاقته بالاختيار المهني .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المصادر :

- القرآن الكريم .

المعاجم و القواميس :

- إبراهيم جابر السيد ، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- أنيس إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، (ط2)، دار المعارف ، مصر ، 1972.
- علي عبد الرحيم صالح، المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2014.

أولا : المراجع العربية

1. الكتب :

- إبراهيم شوقي، علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1998 .
- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهارته السلوكية ، دار المؤلف للنشر، مصر، 2005 .
- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط(1) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2012 .
- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء، الأردن، 2011 .
- السمراي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط(1)، دار الحرير ، الأردن، 2007 .
- المعاني أحمد، أحمد عريفات، قضايا الإدارية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2016.
- بديع محمود القاسم ، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 .
- جعفر أبو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1991 .
- جمال ابن منظور أبي الفضل، لسان العرب، دار الكتب العلمية، لبنان ، 1993 .
- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، ط(1)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009 .
- علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، الأردن ، 2007 .

قائمة المراجع

- فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط (2) ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- فضيل شحاته وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن ، 1990 .
- كمال الدسوقي ، علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، لبنان ، 1976 .
- كمال عبد الحميد الزيات ، العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية) ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ، 2002 .
- محمود أبو النيل، الأمراض السيكوماتية ، ط (2)، دار النهضة العربية، لبنان ، 1994 .
- مطلق الدوري زكريا، و علي صالح احمد ،إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، الأردن ، 2008 .
- ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية، مصر ، 2006 .
- منال أحمد البارودي، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، ط(1) ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، 2014 .
- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2011 .

II. الرسائل الجامعية :

1- أطروحات الدكتوراه :

- شائع بن سعد القحطاني ،" التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2011 .
- فتحي محمد أحمد عبد الله ، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003 .
- محمد ذيب المبيضين، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008 .

2- رسائل الماجستير :

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

قائمة المراجع

3- مذكرات الماستر :

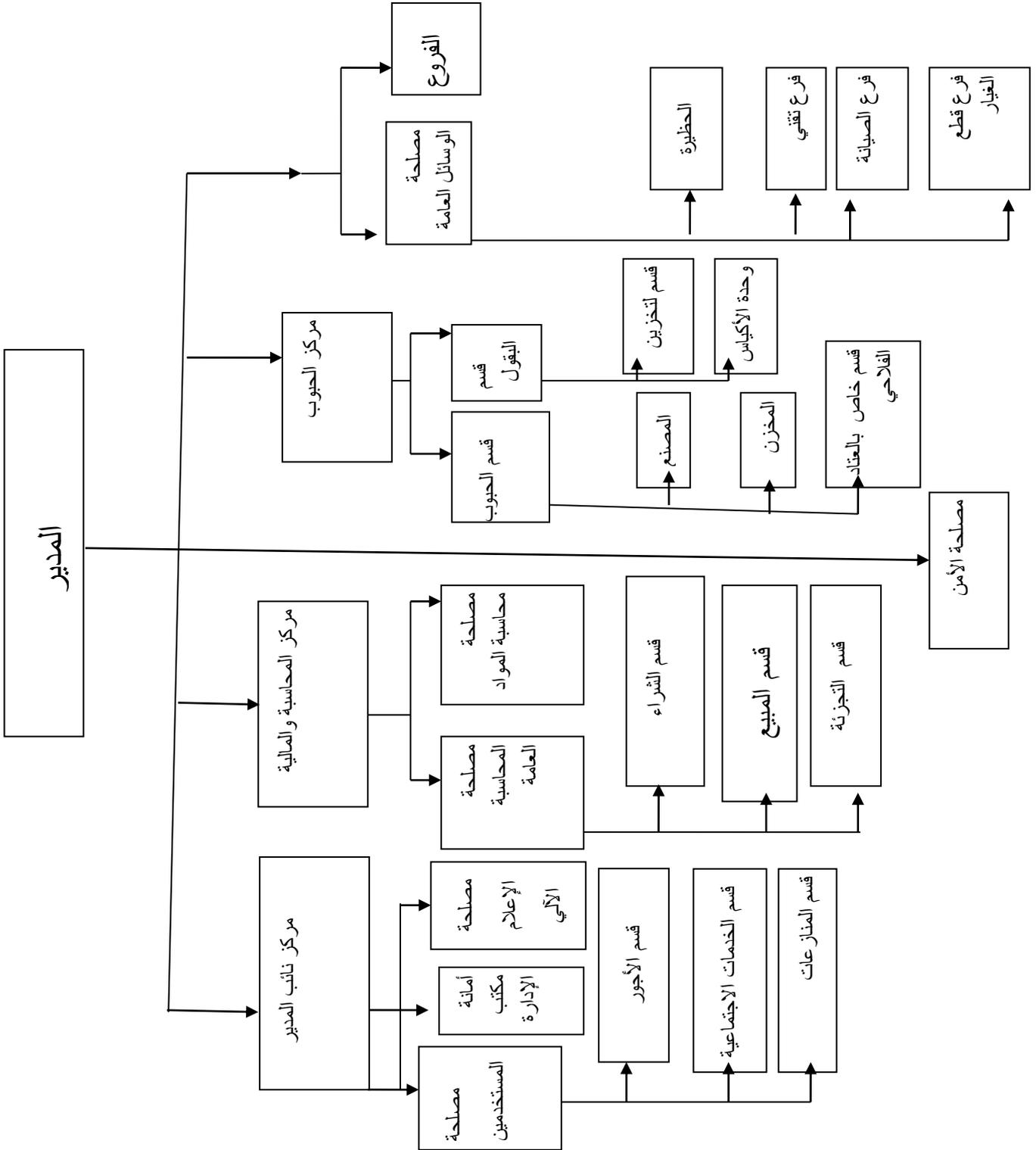
- هجيرة بودرهم، معمر برناوي، التمكين الإداري وإبداع العاملين، دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي للمناطق الجافة ، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2013 .

III. الدوريات :

- حمزة زرقين ، علي غزيباون ، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية : المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، مخبر بحث السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية ، البويرة ، جوان 2021 ، ص ص 182 - 207 .
- رياض السعيد، نقموش محمد الطاهر ، التوافق المهني وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط ، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ، عدد 24 ، ماي 2017 ، ص ص 08 - 27 .
- سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية، دراسة تحليلية لأراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67 ، العراق،2007، ص ص 195 - 211 .
- وثائق إدارية صادرة عن المؤسسة مقر التريص .

فَلِلَّهِ الْمُلْكُ

ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



ملحق رقم (02) : الإستيبيان الموجه للمؤسسة محل الدراسة



جامعة الجيلالي بونعامة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

السادة والسيدات، عمال مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة لخميس مليانة يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية الموسومة
بعنوان: « التمكين الإداري و علاقته بتحقيق التوافق المهني » ،
فمن أجل ذلك نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي نرجو منكم الإجابة على أسئلته بصراحة وصدق وأمانة وهذا بوضع علامة (+) في المكان الملائم حسب ما تروه مناسباً، وكونوا واثقين أن كل ما تذكرونه من معلومات سيكون موضع سرية ولا يستخدم إلا لأغراض عملية، وفي الأخير تقبلوا مني مسبقاً فائق الشكر والاحترام على عظيم مساندتكم وحسن تعاونكم.

إشراف:

زينبي فريدة

إعداد الطالبتين:

مقراني عائشة حنان

كوي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية : 2022/2021

قائمة الملاحق

المحور الأول: المعلومات الشخصية : الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

السن:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة 51 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

دبلوم متخصص ليسانس
 الدراسات العليا

سنوات الخبرة : (الأقدمية)

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة 15 سنة فما فوق

المسمى الوظيفي:

أعوان التنفيذ أعوان التحكم
 إطارات سامية

قائمة الملاحق

المحور الثاني: التمكين الإداري

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
كفاءة العاملين				
01	أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي			
02	أتمتع بإمكانيات كبيرة بالطرق التي أؤدي بها عملي			
03	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا			
04	لدي القدرة على تخصيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة			
مشاركة العاملين				
01	يتم تبادل المعلومات المسؤولين			
02	تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي أحتاجها للقيام بالعمل			
03	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي			
04	تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملي			
05	أنتقي التشجيع على تطوير أفكارتي وابتكار طرق جديدة للعمل			
06	يتقبل المسؤولون مقترحات بشأن تطوير عملي			
تفويض السلطة				
01	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عملي			
02	أمتلك قدرا من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملتي			
03	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات المؤسسة			
استقلالية العمل				

قائمة الملاحق

			لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي	01
			أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي	02
			أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك	03
			لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	04
			لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	05

المحور الثالث: التوافق المهني

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الرقم
			ظروف عملي ملائمة	01
			أحرص على استخدام وسائل حديثة في عملي	02
			أحافظ باستمرار على وسائل عملي	03
			واجبات العمل المطلوبة مني واضحة محددة	04
			ألتزم بمواعيد العمل الرسمية	05
			الإمكانات والأجهزة داخل المؤسسة متوفرة	06
			ألتزم بتنفيذ العمل المطلوب مني	07
			المشكلات أمر طبيعي في عملي	08
			أفضل العمل في هذه المؤسسة عن مؤسسات أخرى	09
			أعتقد أن الأجر الذي أتقاضاه من عملي يفي بمتطلبات الحياة الضرورية	10

قائمة الملاحق

			أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه لا يناسب المجهود الذي أبذله	11
			أعتقد أن نظام المعاشات بعد التقاعد مناسب	12
			المسؤولون يقدرّون أدائي المتميز في العمل	13
			أشعر بأن المسؤولين عني في العمل يحترموني	14
			المسؤولون يتفهمون ظروفى الخاصة	15
			زملاي يتعاونون معى فى حل المشكلات التى تحدث أثناء العمل	16
			أتبادل المعلومات والخبرات مع زملاي	17
			زملاي يقدرّون الجهود التى أقوم بها	18
			أشعر فى كثير من الأحيان بأنى اسبب الإزعاج لزملاي	19
			نظام الإجازات العادية مناسب	20
			إدارة المؤسسة تنظم لنا دورات تدريبية لزيادة المهارات والمعرفة حول العمل	21
			احتمالات إصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شروط الأمن والسلامة	22
			الخدمات المقدمة فى المؤسسة كافية ومناسبة	23
			تشبع مهنتى فضولى العلمى وتوسع معارفى	24
			استاء كثيرا من معايير الترقية المعمول بها فى المؤسسة	25
			توفر لى مهنتى بالمؤسسة الشعور بالإنجاز والعمل المثمر	26
			أنا غير راض على المعايير التى تعتمدھا المؤسسة فى الحصول على فرص التدريب	27
			أفكر فى ترك العمل للبحث عن عمل آخر	28

مخرجات SPSS :

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 5023 jours

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES= النوع_الاجتماعي السن المؤهل_العلمي سنوات_الخبرة المسمى_الوظيفي
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		31-MAR-2022 18:41:41
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= النوع_الاجتماعي السن المؤهل_العلمي سنوات_الخبرة المسمى_الوظيفي /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

[Jeu_de_données1]

Statistiques

		النوع الاجتماعي	السن	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	المسمى الوظيفي
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

النوع الاجتماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	22	44.0	44.0	44.0
	2	28	56.0	56.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	11	22.0	22.0	22.0
	2	26	52.0	52.0	74.0
	3	10	20.0	20.0	94.0
	4	3	6.0	6.0	100.0
	Total		50	100.0	100.0

قائمة الملاحق

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	23	46.0	46.0	46.0
	2	17	34.0	34.0	80.0
	3	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	6	12.0	12.0	12.0
	2	17	34.0	34.0	46.0
	3	20	40.0	40.0	86.0
	4	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	15	30.0	30.0	30.0
	2	25	50.0	50.0	80.0
	3	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 B1 B2 B3 B4 B5 B6 C1 C2 C3 D1 D2 D3 D4 D5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		31-MAR-2022 18:43:30
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
	Entrée de la matrice	
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 B1 B2 B3 B4 B5 B6 C1 C2 C3 D1 D2 D3 D4 D5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.986	18

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي	42.60	145.959	.000	.989
أتمتع بإمكانيات كبيرة بالطرق التي أؤدي بها عملي	42.86	133.837	.848	.985
أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا	42.84	134.749	.845	.985
لدي القدرة على تخصيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة	43.08	129.340	.962	.984
يتم تبادل المعلومات المسؤولين	43.12	127.863	.980	.984
تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي أحتاجها للقيام بالعمل	42.92	131.259	.869	.985
أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	42.84	134.749	.845	.985
تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملي	43.12	127.863	.980	.984
أتلقي التشجيع على تطوير أفكارى وابتكار طرق جديدة للعمل	43.30	127.888	.915	.985
يتقبل المسؤولون مقترحات بشأن تطوير عملي	43.20	127.714	.963	.984
أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عملي	43.08	127.789	.951	.984
أمتلك قدرا من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملي	42.94	131.241	.903	.985
يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات لمؤسسة	43.36	127.011	.877	.985

قائمة الملاحق

لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي	43.16	127.402	.976	.984
أشعر بكامل الاستقلالية لا ابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي	43.20	127.224	.960	.984
أستطيع تغيير الطرق التي أودى بها عملي عندما أرغب في ذلك	43.16	127.402	.976	.984
لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	43.40	126.980	.847	.986
لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	43.02	129.163	.941	.984

Remarques

Sortie obtenue	31-MAR-2022 18:43:54	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26 E27 E28 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Remarques

Sortie obtenue		31-MAR-2022 18:44:08
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.				
Syntaxe	<pre> RELIABILITY /VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26 E27 E28 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL. </pre>				
Ressources	<table border="1"> <tr> <td>Temps de processeur</td> <td>00:00:00.03</td> </tr> <tr> <td>Temps écoulé</td> <td>00:00:00.18</td> </tr> </table>	Temps de processeur	00:00:00.03	Temps écoulé	00:00:00.18
Temps de processeur	00:00:00.03				
Temps écoulé	00:00:00.18				

RELIABILITY

```

/VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24
E25 E26 E27 E28

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		31-MAR-2022 18:44:54
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24</p> <p>E25 E26 E27 E28</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA</p> <p>/SUMMARY=TOTAL.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Avertissements

Les observations sont trop peu nombreuses (N = 0) pour être analysées.

L'exécution de cette commande s'arrête.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24
E25 E26 E27 E28
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		31-MAR-2022 18:50:26
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.				
Syntaxe	<pre> RELIABILITY /VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26 E27 E28 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL. </pre>				
Ressources	<table border="1"> <tr> <td>Temps de processeur</td> <td>00:00:00.02</td> </tr> <tr> <td>Temps écoulé</td> <td>00:00:00.01</td> </tr> </table>	Temps de processeur	00:00:00.02	Temps écoulé	00:00:00.01
Temps de processeur	00:00:00.02				
Temps écoulé	00:00:00.01				

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	49	96.1
	Exclue ^a	2	3.9
	Total	51	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.984	28

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ظروف عملي ملائمة	61.12	316.318	.934	.983
أحرص على استخدام وسائل حديثة في عملي	60.84	325.056	.781	.984
أحافظ باستمرار على وسائل عملي	60.45	346.169	.000	.986
واجبات العمل المطلوبة مني واضحة محددة	61.20	314.999	.948	.983
ألتزم بمواعيد العمل الرسمية	60.45	346.169	.000	.986
الإمكانيات والأجهزة داخل المؤسسة متوفرة	60.78	327.928	.712	.984
ألتزم بتنفيذ العمل المطلوب مني	61.33	315.349	.960	.983
المشكلات أمر طبيعي في عملي	61.57	315.792	.874	.983
أفضل العمل في هذه المؤسسة عن المؤسسات الأخرى	61.20	315.416	.961	.983
أعتقد أن الأجر الذي أتقاضاه من عملي يفي بمتطلبات الحياة الضرورية	61.67	319.933	.868	.983
أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه لا يناسب لمجهود الذي أبذله	61.14	316.167	.944	.983
أعتقد أن نظام المعاشات بعد التقاعد مناسب	60.76	329.480	.770	.984

قائمة الملاحق

المسؤولون يقدرون أدائي المتميز في العمل	61.16	317.681	.956	.983
أشعر بأن المسؤولين على في العمل يحترمونني	60.82	326.070	.778	.984
المسؤولون يتفهمون ظروف الخاصة	60.63	335.279	.550	.985
زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل	60.90	323.219	.845	.984
أ تبادل المعلومات والخبرات مع زملائي	61.88	324.735	.757	.984
زملائي يقدرن الجهود التي أبذلها	61.06	317.475	.910	.983
أشعر في كثير من الأحيان بأنني أسباب الإزعاج لزملائي	62.04	329.957	.565	.985
نظام الإجازات العادية مناسب	61.37	314.696	.950	.983
إدارة المؤسسة تنظم لنا دورات تدريبية لزيادة المهارات والمعارف حول العمل	61.63	317.612	.860	.983
احتمالات إصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شوط الأمن والسلامة	61.49	316.297	.920	.983
الخدمات المقدمة في المؤسسة كافية ومناسبة	61.18	316.778	.964	.983
تشجع مهنتي فضولي العلمي وتوسع معارفي	61.41	315.580	.944	.983
أستاء كثيرا من معايير الترقية المعمول بها في المؤسسة	61.18	315.986	.962	.983
توفير لي مهنتي بالمؤسسة الشعور بالإنجاز والعمل المثمر	61.33	315.349	.960	.983
أنا غير راض على المعايير التي تعتمدها المؤسسة في الحصول على فرص التدريب	61.20	315.416	.961	.983
أفكر في ترك العمل لبحث عن عمل آخر	61.33	327.141	.590	.985

.sav E:\[Jeu_de_données1]ملفات\spss\تفريغ-التمكين-التوافق

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	49	96.1
	Exclue ^a	2	3.9
	Total	51	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.990	46

Remarques

Sortie obtenue		31-MAR-2022 18:51:46
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.02
	Temps écoulé 00:00:00.01

Table de fréquences

أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	50	98.0	100.0	100.0
Manquant	Systeme	1	2.0		
Total		51	100.0		

أتمتع بإمكانيات كبيرة بالطرق التي أؤدي بها عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7.8	8.0	8.0
	محايد	5	9.8	10.0	18.0
	موافق	41	80.4	82.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.0		
Total		51	100.0		

قائمة الملاحق

أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5.9	6.0	6.0
	محايد	6	11.8	12.0	18.0
	موافق	41	80.4	82.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Manquant	Système	1	2.0		
Total		51	100.0		

لدي القدرة على تخصيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	13.7	14.0	14.0
	محايد	10	19.6	20.0	34.0
	موافق	33	64.7	66.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Manquant	Système	1	2.0		
Total		51	100.0		

FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Remarques

Sortie obtenue		31-MAR-2022 18:54:02
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=A1 A2 A3 A4</p> <p>/FORMAT=NOTABLE</p> <p>/STATISTICS=STDDEV</p> <p>MEAN</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques

	أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي	أتمتع بإمكانيات كبيرة بالطرق التي أؤدي بها عملي	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا	لدي القدرة على تخصيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة	
N	Valide	50	50	50	50
	Manquant	1	1	1	1
Moyenne		3.00	2.74	2.76	2.52
Ecart type		.000	.600	.555	.735

FREQUENCIES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		31-MAR-2022 18:54:47
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.02
	Temps écoulé 00:00:00.01

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يتم تبادل المعلومات المسؤولين	50	1	2.48	.789
تتاح لي إمكانية الحصول على المعلومات التي أحتاجها للقيام بالعمل	50	1	2.68	.713
أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	50	1	2.76	.555
تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملي	50	1	2.48	.789
أتلقي التشجيع على تطوير أفكارٍ وابتكار طرق جديدة للعمل	50	1	2.30	.839
يُقبل المسؤولون مقترحات بشأن تطوير عملي	50	1	2.40	.808

FREQUENCIES VARIABLES=C1 C2 C3

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		31-MAR-2022 18:55:27
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=C1 C2 C3</p> <p>/FORMAT=NOTABLE</p> <p>/STATISTICS=STDDEV MEAN</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques

		أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عمي	أمتلك قدرًا من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعملتي	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات المؤسسة
N	Valide	50	50	50
	Manquant	1	1	1
Moyenne		2.52	2.66	2.24
Ecart type		.814	.688	.916

FREQUENCIES VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		31-MAR-2022 18:55:52
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.02
	Temps écoulé 00:00:00.01

Statistiques

		لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي	أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعملي	أستطيع تغيير الطرق التي أودى بها عملي عندما أرغب في ذلك	لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	1	1	1	1	1
Moyenne		2.44	2.40	2.44	2.20	2.58
Ecart type		.812	.833	.812	.948	.758

FREQUENCIES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21
E22 E23 E24 E25 E26 E27 E28

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		31-MAR-2022 18:56:07
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		<p>FREQUENCIES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21</p> <p>E22 E23 E24 E25 E26 E27 E28</p> <p>/FORMAT=NOTABLE</p> <p>/STATISTICS=STDDEV MEAN</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
ظروف عملي ملائمة	50	1	2.30	.886
أحرص على استخدام وسائل حديثة في عملي	50	1	2.58	.758
أحافظ باستمرار على وسائل عملي	50	1	3.00	.000
واجبات العمل المطلوبة مني واضحة محددة	50	1	2.22	.910
ألتزم بمواعيد العمل الرسمية	50	1	2.98	.141
الإمكانيات والأجهزة داخل المؤسسة متوفرة	50	1	2.64	.722
ألتزم بتنفيذ العمل المطلوب مني	50	1	2.10	.886
المشكلات أمر طبيعي في عملي	50	1	1.86	.948
أفضل العمل في هذه المؤسسة عن المؤسسات الأخرى	50	1	2.22	.887
أعتقد أن الأجر الذي أتقاضاه من عملي يفي بمتطلبات الحياة الضرورية	50	1	1.76	.822
أشعر أن الأجر الذي أتقاضاه لا يناسب لمجهود الذي أبذله	50	1	2.28	.882
أعتقد أن نظام المعاشات بعد التقاعد مناسب	50	1	2.66	.626
المسؤولون يقدرون أدائي المتميز في العمل	50	1	2.26	.828
أشعر بأن المسؤولين على في العمل يحترموني	50	1	2.60	.728
المسؤولون يفهمون ظروف الخاصة	50	1	2.78	.582
زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل	50	1	2.52	.762

قائمة الملاحق

أ تبادل المعلومات والخبرات مع زملائي	50	1	1.56	.760
زملائي يقدرون الجهود التي أبذلها	50	1	2.36	.875
أشعر في كثير من الأحيان بأني أسبب الإزعاج لزملائي	50	1	1.40	.756
نظام الإجازات العادية مناسب	50	1	2.06	.913
إدارة المؤسسة تنظم لنا دورات تدريبية لزيادة المهارات والمعارف حول العمل	50	1	1.80	.904
احتمالات إصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شوط الأمن والسلامة	49	2	1.96	.889
الخدمات المقدمة في المؤسسة كافية ومناسبة	50	1	2.24	.847
تشجع مهنتي فضولي العلمي وتوسع معارفي	50	1	2.02	.892
أسأء كثيرا من معايير الترقية المعمول بها في المؤسسة	50	1	2.24	.870
توفير لي مهنتي بالمؤسسة الشعور بالإنجاز والعمل المثمر	50	1	2.10	.886
أنا غير راض على المعايير التي تعتمدها المؤسسة في الحصول على فرص التدريب	50	1	2.22	.887
أفكر في ترك العمل لبحث عن عمل آخر	50	1	2.12	.849

Régression

Remarques

Sortie obtenue	31-MAR-2022 19:11:32	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		<p>REGRESSION</p> <p>/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE</p> <p>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)</p> <p>/NOORIGIN</p> <p>/DEPENDENT E</p> <p>/METHOD=ENTER A B C D.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.16
	Mémoire requise	3308 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT E
/METHOD=ENTER A.
    
```

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT E
/METHOD=ENTER A.
    
```

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
E	2.2573	.67189	50
A	2.7550	.45031	50

Corrélations

		E	A
Corrélation de Pearson	E	1.000	.797
	A	.797	1.000
Sig. (unilatéral)	E	.	.000

	A	.000	.
N	E	50	50
	A	50	50

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

		Modèle
		1
R		.797 ^a
R-deux		.634
R-deux ajusté		.627
Erreur standard de l'estimation		.41044
Modifier les statistiques	Variation de R-deux	.634
	Variation de F	83.310
	ddl1	1
	ddl2	48
	Sig. Variation de F	.000

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA^a

	Modèle		
	1		
	Régression	de Student	Total
Somme des carrés	14.034	8.086	22.120
ddl	1	48	49
Carré moyen	14.034	.168	
F	83.310		
Sig.	.000 ^b		

a. Variable dépendante : E

b. Prédicteurs : (Constante), A

Coefficients^a

		Modèle	
		1	
		(Constante)	A
Coefficients non standardisés	B	-1.017-	1.188
	Erreur standard	.363	.130
Coefficients standardisés	Bêta		.797
t		-2.798-	9.127
Sig.		.007	.000

a. Variable dépendante : E

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT E

/METHOD=ENTER B.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
E	2.2573	.67189	50
B	2.5167	.70490	50

Corrélations

		E	B
Corrélation de Pearson	E	1.000	.905
	B	.905	1.000
Sig. (unilatéral)	E	.	.000
	B	.000	.
N	E	50	50
	B	50	50

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	B ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

		Modèle
		1
R		.905 ^a
R-deux		.818
R-deux ajusté		.814
Erreur standard de l'estimation		.28951
Modifier les statistiques	Variation de R-deux	.818
	Variation de F	215.913
	ddl1	1
	ddl2	48
	Sig. Variation de F	.000

a. Prédicteurs : (Constante), B

ANOVA^a

		Modèle		
		1		
	Régression	de Student	Total	
Somme des carrés	18.097	4.023	22.120	
ddl	1	48	49	
Carré moyen	18.097	.084		
F	215.913			
Sig.	.000 ^b			

a. Variable dépendante : E

b. Prédicteurs : (Constante), B

Coefficients^a

		Modèle	
		1	
		(Constante)	B
Coefficients non standardisés	B	.088	.862
	Erreur standard	.153	.059
Coefficients standardisés	Bêta		.905
t		.572	14.694
Sig.		.570	.000

a. Variable dépendante : E

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT E
/METHOD=ENTER C.
    
```

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
E	2.2573	.67189	50
C	2.4733	.75018	50

Corrélations

		E	C
Corrélation de Pearson	E	1.000	.922
	C	.922	1.000
Sig. (unilatéral)	E	.	.000
	C	.000	.
N	E	50	50
	C	50	50

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	C ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

		Modèle
		1
R		.922 ^a
R-deux		.850
R-deux ajusté		.847
Erreur standard de l'estimation		.26314
Modifier les statistiques	Variation de R-deux	.850
	Variation de F	271.452
	ddl1	1

ddl2	48
Sig. Variation de F	.000

a. Prédicteurs : (Constante), C

ANOVA^a

	Modèle		
	Régression	de Student	Total
1			
Somme des carrés	18.797	3.324	22.120
ddl	1	48	49
Carré moyen	18.797	.069	
F	271.452		
Sig.	.000 ^b		

a. Variable dépendante : E

b. Prédicteurs : (Constante), C

Coefficients^a

		Modèle	
		(Constante)	C
Coefficients non standardisés	B	.215	.826
	Erreur standard	.129	.050
Coefficients standardisés	Bêta		.922
t		1.664	16.476
Sig.		.103	.000

a. Variable dépendante : E