



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

الرقم التسلسلي:...../2018

التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأسجة الصناعية والتقنية - المسيلة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

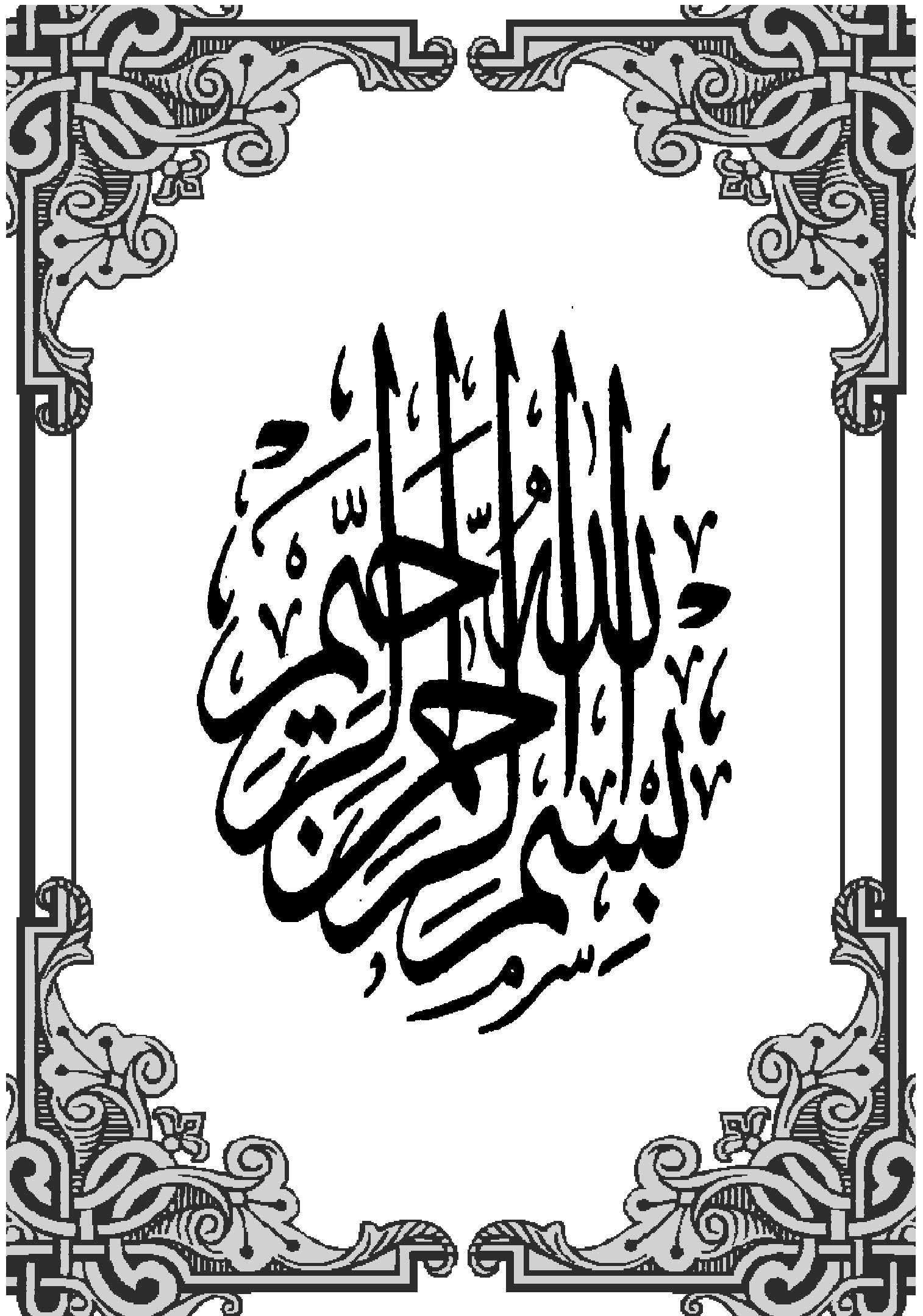
تخصص: العمل والتنظيم

إعداد الطالبة: بن شعبان وهيبة

رئيسا
مشرفا	جامعة محمد بوضياف -مسيلة-	علوطي عاشور
مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و تحرفاق

الحمد والشكر أولا للعلي الذي من علينا
بالصحة لإتمام هذا العمل
أتقدم بشكر خاص وجزيل إلى الدكتور
علوطي عاشور على توجيهاته الجملة وتفضله
الإشراف على هذا الموضوع
كما أتقدم بشكري لأساتذة قسم علم النفس
لما لهم من فضل علينا .
كما أشكر كل من قدم لنا الدعم ماديا أو
معنويا من قريب أو من بعيد.



ایف آر دی



ملخص الدراسة

هدف البحث 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)

وقد تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

توجد علاقة ارتباطيه بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدي العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

توجد علاقة ارتباطيه بين كفاءة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدي العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدي العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

توجد علاقة ارتباطيه بين تفويض السلطة وتحقيق التوافق المهني لدي العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

توجد علاقة ارتباطيه بين استقلالية العمل وتحقيق التوافق المهني لدي العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

ومن بين النتائج المتوصل إليها

* انه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدي العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

* كما أن جميع الفرضيات تحققت.

الكلمات المفتاحين

التمكين الإداري- كفاءة العاملين- مشاركة العاملين - تفويض السلطة - استقلالية العمل- التوافق المهني.

Résumé de l'étude

Résumé de l'étude:

Cette recherche a pour but de connaître l'activité administrative et son lien avec la compatibilité professionnelle, appliquée sur un échantillon de travailleurs administratifs dans l'établissement Algériens des textiles industrielles et techniques de Msila. La communauté sur la quelle a été faite la recherche est formée d'une 40 travailleurs administratifs dans l'établissement Algériens des textiles industriels et techniques de Msila.

Un questionnaire a été utilisé sur une base de variable indépendante qui est l'activité administrative dans ses dimensions (efficacité des employés, participation des employés, délégation du pouvoir, l'indépendance des employés), et un questionnaire variable dépendante qui est la compatibilité professionnelle.

La chercheuse a utilisé l'approche descriptive analytique après avoir collecté les données des exemples de la recherche utilisés dans les analyses en utilisant le programme de paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS).

L'étude a adopté les hypothèses suivantes:

- Il y a une relation de corrélation entre l'activité administrative et l'atteinte de la compatibilité professionnelle chez les ouvriers administratifs dans l'entreprise administrative des textiles industrielle et technique de Msila.

- Il y a une relation de corrélation entre l'efficacité des employés et l'atteinte de la compatibilité professionnelle chez les ouvriers administratifs dans l'entreprise administrative des textiles industrielle et technique de Msila.

- Il y a une relation de corrélation entre la participation des employés et l'atteinte de la compatibilité professionnelle chez les ouvriers administratifs dans l'entreprise administrative des textiles industrielle et technique de Msila.

- Il y a une relation de corrélation entre la délégation de pouvoir et l'atteinte de la compatibilité professionnelle chez les ouvriers administratifs dans l'entreprise administrative des textiles industrielle et technique de Msila.

- Il y a une relation de corrélation entre l'indépendance des employés et l'atteinte de la compatibilité professionnelle chez les ouvriers administratifs dans l'entreprise administrative des textiles industrielle et technique de Msila.

Et partir des résultats atteints:

Il y a une relation statistique significative entre l'activité administrative et l'atteinte de la compatibilité professionnelle chez les ouvriers administratifs dans l'entreprise administrative des textiles industrielle et technique de Msila.

Toutes les hypothèses ont été faites.

Les mots clés:

Activité administrative, Efficacité des employés, Participation des employés, Délégation de pouvoir, Indépendance des employés, Compatibilité professionnelle

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	شكر و عرفان.....
/	ملخص.....
/	فهرس المحتويات.....
/	فهرس الأشكال.....
أ - ب	مقدمة.....
الجانب النظري	
الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة	
05	1- إشكالية الدراسة.....
07	2- فرضيات الدراسة.....
08	3- أهمية الدراسة.....
09	4- أهداف الدراسة.....
09	5- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة.....
10	6- الدراسات السابقة.....
15	7- التعليق علي الدراسات السابقة.....
الفصل الأول : التمكين الإداري	
18	تمهيد.....
19	1- مفهوم التمكين.....
21	2- نشأة مصطلح التمكين.....
22	3- النظريات المفسرة للتمكين.....
24	4- دواعي تبني التمكين الإداري (الأسباب.....
25	5- أبعاد التمكين الإداري.....

28	6- أهمية التمكين الإداري.....
30	7- عوائق تمكين العاملين.....
30	8- خطوات التمكين الإداري.....
32	9- معوقات تطبيق التمكين الإداري.....
33	10- نماذج التمكين الإداري.....
38	خلاصة.....
الفصل الثاني: التوافق المهني	
40	تمهيد.....
41	1- تعريف التوافق المهني.....
42	2- نظريات التوافق المهني.....
46	3- العوامل التي تؤثر في التوافق المهني.....
48	4- معايير التوافق المهني وكيفية قياسه.....
49	5- سوء التوافق المهني.....
49	6- مظاهر سوء التوافق المهني.....
51	7- علاج مشكلات التوافق المهني.....
53	خلاصة.....
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
56	تمهيد.....
57	1- الدراسة الاستطلاعية.....
57	2- منهج الدراسة.....
58	3- عينة الدراسة.....

58	4- حدود الدراسة.....
59	5- أداة جمع بيانات الدراسة.....
59	6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.....
65	7- المعالجات الإحصائية.....
66 خلاصة
الفصل الرابع : عرض ومناقشة النتائج	
68 تمهيد
69 عرض ومناقشة النتائج
85 خلاصة
86 مقترحات
89 استنتاج عام
91 قائمة المصادر والمراجع
95 ملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	آيات التمكين في القرآن الكريم.....	01
26	أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين.....	02
60	يوضح يبين معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات استبيان التمكين الإداري.....	03
61	يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد للاستبيان التمكين الإداري.....	04
62	للاستبيان التمكين الإداري <i>Cronbach's Alpha</i> يبين قيمة معامل	05
63	صدق الاتساق الداخلي.....	06
64	لإستبيان التوافق المهني <i>Cronbach's Alpha</i> يبين قيمة معامل...	07
69	يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات اجابات افراد العينة.....	08
70	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين الإداري و التوافق المهني لدى أفراد عينة الدراسة.....	09
71	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التوافق المهني وكفاءة العاملين لدى أفراد عينة الدراسة.....	10
72	بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التوافق المهني و مشاركة العاملين لدى أفراد عينة الدراسة.....	11
73	بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التوافق المهني و تفويض السلطة لدى أفراد عينة الدراسة.....	12
74	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التوافق المهني و استقلالية العمل لدى أفراد عينة الدراسة.....	13

مقدمة

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 توجهها حديثاً وإستراتيجية قائمة بذاتها تتدرج 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 ومعني وأكثر تحفيزاً، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فعالية الاتصال بين المنظمة والعاملين والعلاء ويسرع في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، وهذا بمجمله يؤدي إلى أداء أكثر فعالية.

كما أن التوافق المهني لطالما اعتبر مؤشراً للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله علي أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته والعكس صحيح فرضا الفرد عن مهنته يعد الأساس الأول لتحقيق 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.

إن العوامل المؤثرة في التوافق المهني كثيرة متنوعة بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته ...

حيث تشير العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم توافق الفرد مع مهنته قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو إلى عدم وجود الوقت الكافي، أو إلى عدم تحقيق توقعات الآخرين، أو إلى زيادة حجم العمل وعدم رضا الفرد على المكانة الاجتماعية والحوافز المادية والعلاقة مع الزملاء، أو إلى الأساليب الإدارية الغير ملائمة كل هذا قد يتسبب في ظهور حالات لسوء التوافق المهني وعدم تكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون علي العمل بفتور، وروح معنوية منخفضة.

وللبحث في الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التوافق المهني لدي العمال ارتأينا معالجة موضوع العلاقة بين التمكين الإداري والتوافق المهني.

الجانب النظري

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

- 1 - إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- التعليق علي الدراسات السابقة

تولت العديد من الشركات تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد شهدت السنوات الماضية تطورات لها انعكاساتها علي إدارة الموارد البشرية بتفريعاتها المختلفة .
هذه التطورات أدت إلى تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض السلطة للعنصر البشري - الذي يعتبر حجر الزاوية في العملية الإدارية وأحد أهم موارد الشركة- وصولاً إلى ما يسمى بالثقة الإدارية مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في الرقابة واتخاذ القرار بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة، وهذا التوجه يطلق عليه مصطلح التمكين الإداري الذي يعني بالمختصر إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الأدنى أو الدنيا.

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

كما يزيد التمكين من فعالية الاتصال بين المنظمة والعاملين والعملاء علي حد سواء، ويفيد في إشباع حاجات الفرد المعنوية كتحقيق الانتماء وإثبات الذات وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه وتنمية الشعور بالمسؤولية.

وهذا ما تناولته دراسة حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

ولسياسة التمكين الإداري دور في التأثير علي الفرد العامل وعلي رضاه عن العمل مما ينعكس علي توافقه المهني الذي يعد مؤشرا للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله علي أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته، والعكس صحيح.

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

وقد تناولت دراسة بوعطيط سفيان 2007/2006 تخت عنوان: طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل - عنابة- .حيث كان الهدف العام للدراسة إلى التعرف علي طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها مهنيا.

وفي دراستنا هذه نسعى إلى محاولة الوقوف علي طبيعة العلاقة الكائنة بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني ؟
وعليه جاء السؤال البحثي في شكله كما يلي:

هل توجد علاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني؟

2- تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدي عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟.

التساؤلات الفرعية:

- 1- هل توجد علاقة ارتباطيه بين كفاءة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطيه بين تفويض السلطة وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطيه بين استقلالية العمل وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة ارتباطيه بين كفاءة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.
- 2- توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.
- 3- توجد علاقة ارتباطيه بين تفويض السلطة وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

4- توجد علاقة ارتباطيه بين استقلالية العمل وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

3- 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 المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، إضافة لما ستضيفه الدراسة من إثراء معرفي، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

- أن مفهوم التمكين الإداري مجالا حيا للدراسة والبحث في المنظمات خصوصا من خلال الدراسات السابقة التي لم تتطرق (علي حد علم الطالبة) لدراسة علاقة التمكين الإداري بتحقيق التوافق المهني.

- 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.

4- أهداف الدراسة

- محاولة الكشف من خلال هاته الدراسة عما إذا كانت هناك علاقة لسياسة التمكين الإداري علاقة بتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

- قياس العلاقة بين كفاءة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

- قياس العلاقة بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

- قياس العلاقة بين تفويض السلطة وتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

- قياس العلاقة بين استقلالية العمل وتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

5- المفاهيم الإجرائية

أولا : التمكين الإداري :

هو إعطاء الموظفين في قياس العلاقة بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها ، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة.

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

- كفاءة العاملين: يشير هذا البعد الي الدرجة التي يمكن فيها للعامل بأن يؤدي أنشطة الوظيفة والمهام المطلوبة منه بمهارة وكفاءة .

- مشاركة العاملين: وتعني منح العاملين أو الموظفين في المستويات الدنيا فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحمل جزء من المسؤولية في ذلك.

- تفويض السلطة

منح العمال في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة.

- استقلالية العمل: ويتضمن هذا البعد المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والتقارير الذاتي للمصير أي القدرة علي الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادأة.

ثانيا: التوافق المهني

هو مدى قدرة عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة علي التلاؤم مع بيئة العمل ومستوى رضاهم عن الزملاء والرؤساء وكذلك رضاهم عن الأجر وظروف العمل المختلفة من خلال الدرجة التي يحصل عليها العمال في مقياس التوافق المهني.

6- الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

1- دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصبقة (2010) بعنوان: "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض وكذلك معرفة مستوى التمكين والرضا الوظيفي لأفراد العينة والتي تكونت من (440) ضابط. وتمثلت أبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير)

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) فأقل بين مستوي التمكين بأبعاده الأربع كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لأفراد العينة.

وقد أوصت الدراسة علي العمل علي إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز علي التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل علي زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدي العاملين ويزيد من الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وتشجيع العاملين على الإبداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدموا ما لديهم.

2- دراسة عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد (2013) بعنوان: "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية علي، عينة من عمال الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد".

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين متغيري البحث وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة تأثير تمكين العاملين علي تطوير ونجاح المنظمة ،حيث تمثلت أداة البحث الرئيسية في الاستبيان والتي وزعت علي عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد وقد اشتمل الاستبيان علي مجموعة من المحاور التي تخص أبعاد المتغير المستقل ومنها ما يعبر عن المتغير التابع التطوير التنظيمي .

وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ووجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين علي التطوير التنظيمي في الشركة المدروسة، كما أظهرت الدراسة تخوف بعض المدراء من فقدانهم السلطة ومناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض الموظفين ببعض الصلاحيات ومن بين أهم ما أوصت به هذه

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

الدراسة اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا، وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة، إلى جانب ذلك ضرورة الدقة في اختيار العاملين الممنوح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام عملهم.

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

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها ما يلي :

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

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتتمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي تحمل المسؤوليات

والنظر إلى أخطأهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني

1-دراسة عبد الله عبد العزيز السماري (2006) والتي كانت بعنوان: "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل"، في الأجهزة الأمنية بالرياض، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف علي مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة، وكذلك التعرف علي العلاقة بين التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل تبعا للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل، الرتبة، الخبرة، الحالة الاجتماعية، نوع السكن، مكان العمل) وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، حيث وزع الباحث 400 استبيان واسترد منها 391 استبيان ومن أهم نتائجها ما يلي:

- مستوى التوافق المهني لدي العاملين بقوات الطوارئ الخاصة أقل من الوسط، وأن هناك تباينا واضحا في مستوى الرضا الوظيفي.
- هناك علاقة ارتباطيه بين أبعاد التوافق المهني ومتغيرات مصادر ضغوط العمل وأن جميع هذه العلاقات عكسية . وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الرضا عن جوانب العمل المختلفة يرتفع بانخفاض مستوى ضغوط العمل .
- لا توجد علاقة ارتباطيه بين التوافق المهني والمؤهل العلمي .

2- دراسة بوعطيط سفيان (2007/2006) بعنوان: "طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني"، دراسة ميدانية بمركب ميتال سنيل-عنابة- ، إذ يتحدد الهدف العام من الدراسة في التعرف علي طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها مهنيا، التعرف علي مستوى التوافق المهني لدي العاملين بمركب ميتال سنيل بعنابة ، الكشف عن أنجع أنواع الإشراف الذي تحقق التوافق المهني وبالتالي الفعالة داخل المؤسسة، معرفة ما إذا التوافق المهني يتأثر بالخصائص الذاتية للعمال،

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

التعرف علي العلاقة بين نمط الإشراف السائد في المؤسسة محل الدراسة ومستوى التوافق المهني لدى عمالها.

وتماشيا مع طبيعة الموضوع قد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي من خلال وصف الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، أما عن مجتمع الدراسة فقد تكون من 166 عاملا بمصلحة الموارد البشرية بمركب "ميتال ستيل" بعنابة ، حيث قام باختيار عين عشوائية قدرت ب 80 عاملا أي ما يعادل نسبة 48% من المجتمع الأصلي.

ومن بين النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة :

- أنه توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني للعمال .
- توجد علاقة ايجابية بين طبيعة الإشراف الغير مباشر والتوافق المهني.
- توجد علاقة سلبية بين طبعة الإشراف المباشر والتوافق المهني .
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية على مستوى التوافق المهني.

3- دراسة سامي خليل فحجان (2010) بعنوان: "التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة بمؤسسات التربية الخاصة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف علي التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة بمحافظات غزة . كما هدفت الي التعرف علي مستوي تلك المتغيرات، ومدى علاقة التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية بمرونة الانا . إذ قام الباحث بتطبيق الاستبيان علي 287 معلما من 11 مقاطعة ومن نتائجها :

- هناك مستوى من التوافق المهني فوق المتوسط بلغ 73.3%.
- هناك علاقة طردية قوية بين مرونة الانا والتوافق المهني.
- عدم وجود فروق في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، نوع الإعاقة التي يعمل معها.

4-دراسة بوعطيط سفيان (2012/2011) بعنوان الدراسة: "القيم الشخصية في ضل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة القيم

الفصل التمهيدي.....الإطار العام للدراسة

الشخصية بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي بأقسامه وكلياته ومن جامعات مختلفة إذ استخدم الباحث استمارة وزعها علي عينة يقدر عدد أفرادها ب 235 أستاذ .

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

-توجد علاقة ارتباطيه بين القيم الشخصية السائدة لدى عينة الدراسة والتوافق المهني لديهم.

-توجد علاقة إيجابية بين القيم الدينية والتوافق المهني.

7- التعليق علي 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 الدراسة التي عرضت في مجال التمكين الإداري بالتعرف علي مفهوم التمكين وأهدافه وأسباب تبني سياسته كما ورد في دراسة أبو بكر بوسالم (2013/2012) وكذا تحديد مستويات التمكين الإداري كما ورد في دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصقة (2010).

كما اهتمت مجمل الدراسات التي عرضت في مجال التوافق المهني بتوفير معلومات عن التوافق المهني ، من بينها التعرف علي العلاقة بينه وبين المتغيرات الشخصية المختلفة كما جاء في دراسة السماري (2006)، بوعطيط (2007/2006)، وكذلك التعرف علي مستوي التوافق المهني، والعوامل المؤثرة فيه كما في مجمل الدراسات كدراسة فحجان (2010).

انفقت الدراسة الحالية مع دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصقة (2010) بعنوان التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في معالجتها للمتغير المستقل للدراسة ومؤشر من مؤشرات المتغير التابع للدراسة وكذلك في التعرف علي مستوى التمكين والرضا الوظيفي 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 ويشجعهم على الإبداع والمبادرة ويزيد من رضاهم الوظيفي ويحقق للمنظمة الميزة التنافسية المستدامة ، كما ورد في دراسة محمد بن إبراهيم محمد الاصقة (2010) وأبو بكر بوسالم (2013/2012) .

3- من حيث المتغيرات:

على حد علم الطالب لم أجد دراسة تجمع بين التمكين الإداري والتوافق المهني وإنما وجدت دراسات جمعت بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي كأحد مؤشرات التوافق المهني كدراسة محمد بن إبراهيم محمد الاصقة (2010).

4- من حيث المنهج والعينة والأداة

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

كان النهج هو المنهج الوصفي التحليلي ، والأداة هي الاستبيان، أما بالنسبة للعينة ففي أغلب الدراسات السابقة تم اختيارها بطريقة عشوائية أما في الدراسة الحالية فتم اختيارها بطريقة قصديه.

الفصل الأول

التمكين الإداري

تمهيد .

- 1- مفهوم التمكين .
- 2- نشأة مصطلح التمكين .
- 3- النظريات المفسرة للتمكين .
- 4- دواعي تبني التمكين الإداري (الأسباب) .
- 5- أبعاد التمكين الإداري .
- 6- أهمية التمكين الإداري .
- 7- عوائق تمكين العاملين .
- 8- خطوات التمكين الإداري .
- 9- معوقات تطبيق التمكين الإداري .
- 10- نماذج التمكين الإداري .

خلاصة .

يعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة و منذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي، ظهر اتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي، وفي ظل التغيرات التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جيء بمدخل تمكين العاملين كضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. (البديري وصالح، 2009، ص29)

كما يشير (Ongori, 2009) أن تمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة.

(Ongori, 2009, pp 9-15)

1- مفهوم التمكين:

التمكين لغة: مصدر تمكن، وهو من الفعل مكن: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطانا وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.

تقول العرب إن بني فلان لذو مكنة من السلطان أي تمكن، ويقال أن فلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه.

وأمكنه من عدوه: أي نصره عليه وحكم فيه.

ويرى "التوحيدي" أن التمكين هو السلطنة ونفاذ الأمر على الآخرين.

وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشر آية، جاءت في اثنتي عشرة

سورة، وبخمس ألفاظ هي: (مكناهم، مكناكم، أمكن منهم، مكين، مكنى، يمكن، تمكن).

(سالم، 2010، ص20)

الجدول رقم (01): آيات التمكين في القرآن الكريم:

الموقع في تفسير الطبري 2001	لفظ التمكين	رقم الآية	اسم السورة	رقم السورة
ج8، ص 175	مكّنّاهم	06	الأأنعام	06
ج8، ص 147	مكّنّاهم	10	الأأعراف	07
ج10، ص 59	أمكن منهم	71	الأأنفال	08
ج12، ص 209	مكّنّا	21	يوسف	12
ج13، ص 08	مكين	54		
ج13، ص 10	مكّنّا	56		
ج16، ص 14	مكّنّا	84	الكهف	18
ج16، ص 29	مكّنّى	95		
ج17، ص 210	مكّنّاهم	41	الحج	22
ج18، ص 14	مكّنّ	13	المؤمنون	23
ج18، ص 23	يمكّنّ	55	النور	24
ج20، ص 35	تمكّنّ	06	الفصص	28
ج20، ص 109	يمكن	57		
ج26، ص 35	مكّنّاهم، مكّنّاهم	26	الأأحقاف	46
ج26، ص 279	مكين	21	المرسلات	77
ج30، ص 100.	مكين	20	الكوثر	81

التمكين اصطلاحاً:

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

(الطعاني والسويعي، 2013، ص308)

تعريف شكنتور (Shackleter, 1995): التمكين الإداري هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

تعريف عبد الوهاب (2000): عرف التمكين بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل".

تعريف ملحم (2006): بأنه "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع".

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

(الطعاني والسويعي، 2013، ص308)

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 "فرينس ورافين" *French & Raven* اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكراه، وقوة المكافأة، فالقوة

الفصل الأول.....التمكين الإداري

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 المقدره على النمو وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل.

وقال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال. ولهذا جاءت كلمة القوة *Power* من كلمة *Potter* باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادرا *To be Able* أو أن يمتلك المقدره 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. (حسين، 2011، ص90)

3- النظريات المفسرة للتمكين:

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، ولم يظهر فجأة وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري، بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله، وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية)، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية، تقدير الفرد واحترامه)، ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

3-1- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

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

3-2- نظرية الحاجات لماسلو:

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

3-3- نظرية X و Y لدوجلاس ماكيجور:

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

3-4- الشخصية البالغة لدى كريس آر جريس:

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

3-5- نظرية النظم:

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

3-6- النظرية الظرفية:

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

3-7- الجودة الشاملة:

التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي على عمل الفريق. (حسين، 2011، ص90)

4- دواعي تبني التمكين الإداري (الأسباب):

هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات لاعتماد التمكين باعتباره فلسفة وإستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء المهام وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القدرات، وفيما يلي سنتطرق لبعض الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين حسب عدد من الباحثين ومجموعة من الدراسات.

حيث تشكل رغبة المؤسسات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين إذ أشار (Eestal) إلى أن المؤسسات عليها أن تذهب إلى أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة إذا رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية، وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة والتغيرات في تركيبة القوى العاملة.

أما (Daft) فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وهما: التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب التكلفة المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة، وكذلك يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي، ويضيف

(Iramzdeh & Chaleriry) أن المنظمات تعتمد إستراتيجية التمكين لأسباب منها أن التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساراتهم الوظيفية وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي.

5- أبعاد التمكين الإداري:

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات متعددة، الأمر الذي ساهم في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح نذكر منها:

حدد (Spector) بعدين للتمكين هما: البعد المهاري ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، البعد الإداري ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة. (جلاب والسهراني، 2012، ص45)

واقترح (Daft) أربعة أبعاد للتمكين هي: المعلومات، المعرفة والمهارات، القوة، فرق العمل، والمكافآت. (الأصقة، 2011، ص15)

وحدد (Lashely & McGoldrick) أربعة أبعاد للتمكين هي: المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة. (جلاب والسهراني، 2012، ص61)

ويرى (Thomas & Velthouse) أن أبعاد التمكين هي: حرية الاختيار وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، الفعالية الذاتية وهي القدرة على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا على خبراته ومهاراته ومعرفته، معنى العمل ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة، التأثير ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها المنظم خاصة تلك المتعلقة بعمله.

والجدول الموالي يوضح الأبعاد المختلفة التي تناولتها أهم الدراسات والباحثين

حول موضوع التمكين:

الجدول رقم (02): أبعاد التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين

الأبعاد	الباحث	السنة
القوة، الموارد، الحرية	<i>Eccles</i>	1993
الثقافة التنظيمية	<i>Malk, Larry & Harold</i>	1996
الجودة، الموارد، التفويض	<i>Brown</i>	1996
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل	<i>Ivancevich</i>	1997
المشاركة بالمعرفة والمعلومات، مكافآت الأداء	<i>Cook & al</i>	1997
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة	<i>Rafik & Ahmed</i>	1998
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل	<i>Appelbaumet et al</i>	1999
المعلومات، المهارة والمعرفة، القوة، المكافآت	<i>Daft</i>	2001
المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية	<i>Mullins</i>	2005
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت	<i>Chelladurai</i>	2006
المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل	<i>Kreither & Kinicki</i>	2007
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	الياسري ومحمد	2007
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات	عبدو وعباس	2007
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة	<i>Gupta</i>	2008
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	<i>Aswathappa</i>	2008
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا	<i>Mazadarani</i>	2008
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية	<i>Kanzkoc & Yilmaz</i>	2009

المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز	Hassan	2010
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز	راضي	2010

المصدر: إحسان دهش جلاب وكمال كاظم السهراني: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013. وفي دراستنا هذه سنعتمد الأبعاد التالية:

1- كفاءة العاملين: وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكنا إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات. (القحطاني، 2013، ص25)

2- مشاركة العاملين: أصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جدا في التنظيم لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات أو أكثر التزاما بقرارات التنظيم وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بكل حرية عبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى. (بوسالم، 2013، ص23)

3- تفويض السلطة: التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسؤوليات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام. (بوسالم، 2013، ص26)

4- استقلالية العمل: وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية اختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، ويشير كل من (المنايعة وأندراوس، 2008) أن الاستقلالية تعني الحرية في الشروع في السلوكيات وعمليات العمل

ومواصلتها، وقد ومجدد كل من (Deci & Ryan, 1989) أن الاستقلالية المدركة لدى الفرد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية في عمله، وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

ويرى الباحث أن بعد الاستقلالية له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد من قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار. (الاحمدي ، 2014 ، ص12)

6- أهمية التمكين الإداري:

يرى (Spatz,2000) أن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:

1. يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.
2. يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
3. يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
4. زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
5. اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
6. تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل واختزال الوقت الضائع.

الفصل الأول.....التمكين الإداري

7. زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات، وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة.
 8. تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
 9. شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
 10. زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.
 11. المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
 12. خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.
- كما يصف (Blanchard,1996) مزايا التمكين على النحو التالي:
1. الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطأ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات.
 2. التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.
 3. زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم.
 4. تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
 5. تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.
 6. تحسين جودة المنتجات والعمليات.
 7. تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات.

7- عوائق تمكين العاملين:

من جهة أخرى لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول رصدها واستعراضها، فالتمكين الإداري ليس اختياراً سهلاً، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها:

تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين.

ويرى الباحث انه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي:

أ- دور المدير في ظل تبني التمكين يتلخص كما يلي:

- التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف.

- الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتفوقة.

- تبني مفهوم القيادة التحويلية.

- توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.

- بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي.

- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول

المعلومات

والتخلي عن الرقابة اللصيقة وإحلال محلها الرقابة الضمنية. (بوسالم، 2010، ص30-31)

8- خطوات التمكين الإداري:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، مثلاً هل السبب تحسين خدمة العملاء،

رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، ويجب شرح ذلك للمرؤوسين للحد من الغموض.

الخطوة الثانية: التغيير من سلوك المديرين.

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

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

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

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.

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

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

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

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.

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

الخطوة السابعة: توفير التدريب .

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

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات .

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

الخطوة التاسعة: وضع برنامج المكافآت والتقدير .

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

الخطوة العاشرة: عدم استعمال النتائج.

يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة. (بوسالم، 2010، ص23)

9- معيقات تطبيق التمكين الإداري:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية

الفصل الأول.....التمكين الإداري

في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد يحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.
- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.
- 13- عدم ملائمة نظام المكافآت.
- 10- نماذج التمكين الإداري:

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، وسوف نعرض أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها:

1- نموذج Conyen & Kanungo:

عرف (Conyen & Kanungo) التمكين لمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية".

وقد حدد (Conyen & Kanungo) من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها، فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي، عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء، عوامل متعلقة بتصميم الوظائف وتشمل عدم وضوح الدور، ضعف

الاتصال بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات.

(العنبي، 2005، ص ص 39-40)

2- نموذج التمكين التدريجي Spector:

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم Spector نموذجاً من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقاً لما يلي: قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الإستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل إسكابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة

وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دهم إستراتيجية التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء.

(القحطاني، 2013، ص36)

3- نموذج الخطوات الثلاث لـ *Ranolphs*:

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

غير أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فريق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين لتفويض القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة متواصلة تحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها، ويميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي تلك التي ساندت مصطلح التمكين وأكسبته أهمية حقيقية، فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعليم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب وتقبل التوجيه والاستفادة من الأخطاء لتصحيح الانحرافات.

(القحطاني، 2013، ص39).

4- نموذج *Tompeters*:

قدم *Tompeters* نموذج لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين) واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل.

ينصح *Tom* بتوفير العوامل المساعدة الآتية: حسن الاستماع إلى الأفراد، تقدير جهود الأفراد، الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد، الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب، توفير نظم الأجور المحفزة، ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل وتهيئة المديرين للاستماع إلى الأفراد العاملين، حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء المديرين، وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته ينصح *Tom* بالتخلص من المعوقات الآتية: الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة، القواعد البيروقراطية والشروط المهنية، عدم وضوح دور الإدارة الوسطى. (الجميل، 2008، ص55)

5- نموذج *Spritzer*:

يعتمد هذا النموذج على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما: عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته، بمعنى تحديد مركز التحكم في تفكير الفرد اعتمادا على مجموعة عوامل متداخلة وعوامل وظيفية وتتمثل في مرونة التنظيم من تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين ومن ثم يؤدي التمكين إلى الكفاءة والإبداع بشرط توفر

الرغبة لدى العاملين في تحقيق التفوق، وهذا يتطلب تمتع المنظمة بقدر من الاستقرار كعنصر أساسي يدعم التمكين بجانب رغبة العاملين وإصرارهم على تحقيق أهداف المنظمة، وقد اهتم هذا النموذج بإبراز أهمية التمكين كوسيلة فاعلة لجذب انتباه العاملين إليه، ومن ثم إقناعهم به بهدف ترسيخ قناعات لديهم بأهمية التمكين وأنه وسيلة مهمة نحو تطوير المنظمات وترقيتها وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء لكنه أقل جدلية الامتياز في سبيل التطور، فإعداد العاملين نفسيا وحده ليس كافيا لتحقيق التمكين دون رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم الفردية، وتزويدهم بالخلفية العلمية والعملية اللازمة لتطوير وتحسين مستويات الأداء ومن ثم زيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

(الشمراي، 2014، ص102)

6- نموذج *Bayerlien & Harris*:

قدم كل من هذا النموذج والذي يقوم على ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمساءلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات، المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

(الشمراي، 2014، ص105)

إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة. وإشراك الموظف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في سياسات والإستراتيجيات ولهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

الفصل الثاني

التوافق المهني

تمهيد:

- 1- تعريف التوافق المهني:
- 2- نظريات التوافق المهني:
- 4- معايير التوافق المهني وكيفية قياسه:
- 5- سوء التوافق المهني:
- 6- مظاهر سوء التوافق المهني:
- 7- علاج مشكلات التوافق المهني:

خلاصة

تمهيد:

إن اختيار المهنة هو أمر صعب خاصة في السنوات الأخيرة بعد أن قلت فرصة الشباب في اختيار المؤسسة التي يريدون العمل فيها، ومجال العمل الذي يتناسب مع اهتماماتهم وقدراتهم وهي الحالة التي يمكن أن يحقق فيها التوافق المهني، وهذا يستوجب أن يختار الفرد مهنته بذكاء، وهذا ما يساعده علي تحقيق ذاته وبالتالي يحقق التوافق النفسي، أما إذا كان الاختيار مفروضاً علي الفرد لظروف مادية أو اجتماعية، أو إذ بني هذا الاختيار علي أسس خاطئة أو أن مؤهلات الفرد وقدراته لا تسمح له بالنجاح في مجال علمي معين فإن التوافق المهني سيكون ضعيفاً، وسيؤثر علي الصحة النفسية للفرد.

1- تعريف التوافق المهني:

يعني قدرة الفرد علي التكيف السليم والتوائم مع البيئة المادية والاجتماعية والمهنية والتوافق مع نفسه ومع الآخرين، ويعتبر التوافق عملية مستمرة باستمرار الحياة، وعن طريقها يصبح أكثر كفاءة في علاقته مع البيئة. (القاسم، 2001، ص47)

وهو العملية الدينامية والمستمرة والتي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية، المادية والاجتماعية والمحافظة علي هذا التلاؤم. (عويضة، 1996، ص165) وهو الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريباً، والدخول فيها والصلاحية المهنية، بمعنى توافق الفرد لبيئة العمل. (الشاذلي، 2003، ص74)

ويعرفه عبد القادر طه علي أنه "توافق الفرد لدنيا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ علي هذه العوامل علي مر فترات من الزمن، وتوافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فان توافق الفرد مع رئيسه في العمل، ومع المشرف عليه ومع زملائه وكذلك مع توافقه مع مطالب العمل نفسه، وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل، وتوافقه مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومع مزاجه يعتبر هذا جميعاً متضمناً للتوافق المهني. (طه، 1988، ص53)

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

(عكاشة، 1999، ص299)

الفصل الثاني... ..التوافق المهني

أما حميدي ياسين فيعرفه علي أنه "تقبل الفرد للعاملين معه ورضاه عن التغييرات التي تعترض محيط العمل من وقت لآخر، وانسجامه مع ظروف العمل المختلفة، وتميزه الكمي والكيفي". (سعيدة، 2014، ص.121)

2- نظريات التوافق المهني:

-النظرية المادية: وقد ظهرت هذه النظرية في نهاية القرن 19م وبداية القرن 20م وعرفت باسم التنظيم العلمي للعمل بقيادة *Taylor* (تايلور) وقد حاول تحديد الأسس العلمية و القيم المادية التي تساعد الإدارة علي زيادة الإنتاج بأقل جهد ممكن وزمن أقل. وتعتبر هذه النظرية بأن الإنسان العامل اقتصادي بطبعه، يسعى جاهدا لزيادة أمواله، وحسب هذه النظرية فإن الفرد يعمل ويطمح، أكبر قدر ممكن من المال، حيث يعمل على زيادة الإنتاج بغرض تحسين أجره، و بالتالي جمع أكبر قدر من الأموال و لكي تزيد المؤسسة من إنتاجها حسب تايلور لا بد من العمل على التفرقة بين العمال ذوي الطموح العال، الذين يسعون إلى ربح أكبر قدر من المكافآت المالية و بين ذوي الطموح المنخفض، فتعمل على تحقيق طموحات الأول بشكل سريع و توفر له الوسائل المادية المناسبة و الحديثة التي تمكنه من الإنتاج السريع، كما تعمل على تدريبه في استعمالها قصد زيادة الإنتاج، و من هنا نستنتج أن تايلور قد حصر متطلبات وحاجات الأفراد في الأجر، فالفرد يكون متوافقا مهنيا إذا استطاع أن يحصل على الأجر المناسب.

- تقييم النظرية:

إن نظرية " تايلور " التي تؤكد على ضرورة توفر الأجر المادي و أن الفرد يملك طموحا ماديا يسعى إلى تحقيقه، قصد تحقيق التوافق في البيئة المهنية وكانت بمثابة الثورة الفكرية الصناعية حيث استطاعت أن تبين لنا طبيعة إنسانية معينة، وهذه الطبيعة التي تعبر عن مادية الفرد، والتي تعتبر أهم جانب حسب هذه المدرسة، يسعى إلى تحقيقه من خلال محيطه المهني.

الفصل الثاني... ..التوافق المهني

- مدرسة العلاقات الإنسانية: لقد ظهرت هذه المدرسة بقيادة *Elton mayo* (التون مايو) حيث كان الهدف الأول من هذه الدراسات التي أجريت بشركة الكهرباء بمدينة (هاوثورن) هي دراسة العلاقة بين الإضاءة وفاعلية العمال في الأداء، إلا أن نتائجها كانت مخالفة للتوقعات، فلقد أكدت هذه التجارب أن الأفراد يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الاستقرار والأمن الوظيفي، تحقيق الانتماء الإبداع في مجال مهنته وقد قدمت هذه النظرية للمديرين مجموعة من القواعد والأساليب التي تساعدهم في تحفيز العاملين ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم، مما يضمن لهم حسن التوافق وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة أنشطة:

أ - تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

ب - إعادة تصميم الوظائف من أجل خلق تحديات للقدرات.

ج - تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوس.

إن سعي الفرد لإحداث التوافق مع بيئته المهنية يمر عبر تحقيقه لمجموعة من الحاجات

وتتمثل فيما يلي:

1- تحقيق الاستقرار.

2- تحقيق الأمن الوظيفي.

3- تحقيق الانتماء.

4- إبراز المواهب و الكشف عن إبداعاته والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي فتوافق

الفرد يتوقف على تحقيق إشباع للحاجات السابقة

تقييم النظرية:

لقد استطاعت هذه النظرية أن تبين لنا أهم الجوانب المؤثرة في سلوك الأفراد، وأهم

الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، فهي تعبر بقوة عن طموح الأفراد ويعاب عليها أنها

تهتم أكثر بالجانب الإنساني.

- النظريات السلوكية:

نظرية *Maslow* (ابراهيم ماسلو) 1954: حسب هذه النظرية فالفرد يعمل على تحقيق طموحاته، وقد سماها بنظرية الحاجات، فالفرد يسلك طريقه إلى مهنة ما قصد إشباع حاجات معينة فهو يعمل على تحقيق التوافق بتحقيق طموحاته وتفترض نظرية الحاجات أن الأفراد في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إنشاء مجموعة من الحاجات الذاتية، ويستند " ماسلو " إلى ثلاثة افتراضات أساسية:

- 1- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.
 - 2- ترتب الحاجات حسب أهميتها.
 - 3- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم، عندما يتم إشباع الحاجات الدنيا.
- وقد قسم " ماسلو " الحاجات إلى 05 أنواع هي:

- حاجات تحقيق الذات.
- حاجات احترام الذات.
- حاجات اجتماعية.
- حاجات الأمن.
- حاجات فيزيولوجية.

وحسب هذه النظرية لا يمكن للإنسان أن يحقق التوافق حتى يتمكن من تحقيق كل الحاجات بداية بالدنيا في قاعدة الهرم إلى المركبة في قمة الهرم.

-تقييم النظرية:

لقد استطاع ماسلو من خلال نظريته أن يقدم لنا بالتفصيل الحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها ولقد ألم إماما بجميع الجوانب التي يسعى الأفراد من خلالها إلى تحقيق التوافق، ولكن ما يعاب عليه انه تناسى الفروق الفردية لدى الأفراد.

-نظرية فريدريك هيرزبرج :

ولقد جاءت نظريته المعروفة بنظرية العاملين كتطوير للنظرية السابقة (نظرية الحاجات) وقد اعتمد في ذلك على دراسة شملت مائتي مهندس ومحاسبين وأستخدم طريقة الأحداث الجوهرية في جمع البيانات وقد أستخدم في المقابلات أسئلة مثل: هل يمكنك أن تصف حالتك عندما تحس بالرضا التام بوظيفتك؟

ولقد جاءت عموماً نتائج الدراسة كالاتي: إن العمال يرغبون في وجود مجموعات عوامل في محيط العمل مما يساعدهم على التوافق: ولقد كانت استجابات أفراد عينة الدراسة منقسمة إلى مجموعتين:

المجموعة : 01 يرغب أفرادها فيما يلي:

- العمل في منظمة تعترف بإنجازاتهم.
- العمل في مناصب تتوفر فيها فرص الترقية.
- العمل في مناصب تتوافق متطلباتها مع قدراتهم قصد تقديم جهد أكبر.
- العمل في وظيفة تمكنهم من استعمال جميع قدراتهم..

المجموعة : 02 يرغب أفرادها فيما يلي:

- العمل في منظمة ذات إشراف فني مناسب.
- العمل في جو تسوده علاقات إنسانية تتسم بالتعاون و روح الجماعة والاتصال السليم.
- العمل في منظمة توفر له وظيفة مستقرة.
- العمل ضمن رفاهية ورفقي.

وبالتالي يمكن القول بأن التوافق المهني عملية تتم عن طريق تحقيق الأفراد لمجموعة الرغبات، بينتها نتائج هذه الدراسة تتمحور أغلبها في الأمن والبحث عن الاستقرار الوظيفي والعلاقات الاجتماعية بالإضافة إلى الحالة الاجتماعية والمكانة الراقية، نمط الإشراف المناسب والمسؤولية والترقية.

ما يمكن قوله عن هذه النظرية بأنها استطاعت أن تبين لنا طموحات مجموعة من المهندسين والمحاسبين في منظمات إنتاجية والمتمثلة حسب " فريديريك هرزبارج " في الاعتراف بالإنجاز والعلاقات المتبادلة ونمط الإشراف المناسب والمنصب الدائم. إلا أن ما قدمه لم يجعله يسلم من النقد فحسب (IDON) " أدون " فإن هذه النظرية تحمل بعض النقائص لكون النتائج التي تعتمد عليها، كانت على فئة من (الإطارات المهندسين، المحاسبين) فهي عمليا قليلة مقارنة بمجموع المهن، وكذلك يعاب عليها أنها أهملت تأثير الفروق الفردية على مستوى الطموح لدى الأفراد. (مكناسي، 2006، ص. 41)

3- العوامل التي تؤثر في التوافق المهني:

-عوامل حضارية وتكنولوجية: التغيرات الحضارية والتكنولوجية أدت إلى تغيرات هامة في الكيان الاجتماعي نتيجة إلى قلة العمل اليدوي وزيادة العمل الذهني، كما أدت من ناحية أخرى علي تحسين ظروف العمل الفيزيائية وارتفاع معدلات الإنتاج ونقص الاحتياجات من العمالة هذا ما أدى إلى تزعزع أمن العامل و استقراره النفسي، وبالتالي انعكس علي توافقه المهني.

-عوامل داخل المصنع: رغم أن العامل هو ركيزة الصناعة اليوم فانه يؤدي دور بالغ الصعوبة، فزيادة الإنتاج تتطلب منهم زيادة ساعات العمل، وتتم السرعة والدقة في الإنتاج علي حساب أعصابه وراحته النفسية ورغم التوسع الملموس في رفع مستواه المادي فهو بحاجة الي الشعور بالرضا والسعادة، وكذا فهو في أشد الحاجة لأن يشعر بالاطمئنان ناحية مستقبله، مع رؤساء وزملاء يحترمونه، تربط بينهم علاقات ودودة حميمة.

فالعامل يرغب بأن يطب منه ما هو في حدود قدراته واستعداداته، وما يلتقي مع رغباته وميول، وكذا يرغب في تحقيق توافق سليم مع بيئة العمل بمشتملاتها، إلا أن هذا لا يستطيع أن يحققه بسهولة.

ويكن تعدادها في العناصر التالية:

_ علاقة العامل بعمله.

_ علاقة العامل بنظام المؤسسة.

_ علاقة العامل بزملائه.

_ علاقة العامل بظروف عمله الفيزيائية.

- **عوامل خارج المصنع:** ليس العامل عضوا في مؤسسة العمل فحسب بل هو عضو في جماعات كثيرة ومتعددة الأهداف ووجهات النظر، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلافا كبيرا، فهو عضو في أسرته الصغيرة التي تتكون من زوجته وأولاده، وشخصيته في هذه الجماعة هي شخصية المسيطر المسؤول الذي يعتمد عليه باقي الأفراد، وهو عضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والده ووالدته وباقي الأشقاء، ثم هو فرد في جماعة الشارع، أو النادي، أو المقهى أو الأصدقاء، وهو محتاج في كل هذه الجماعات لدرجة كبيرة من التوافق النفسي حتى يكون مع كل فرد من هذا العدد الكبير من الأفراد الذين يتعامل معهم، علاقات صحيحة خالية من الشذوذ، ويصادف العامل في سبيل حصول علي هذا التوافق صعوبات شخصية متنوعة، فليس من شك أن العلاقات الاسرية غير السعيدة والتي تنتسم بالصراع بين الزوجين وظروف انفعالية ثقيلة كمرض مزمن لاحد أفراد الاسرة، أو أبناء منحرفين أو أعباء عائلية غير محتملة، كوجود الأهل بعيد عن مقر العمل.

- **عوامل شخصية:** تتمثل في العوامل الشخصية المؤثرة في التوافق المهني فيما يلي:

- **الحالة الصحية :** والتي ترجع إلى أساس فيزيولوجي ذلك أن خلل في الكيمياء الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها وهذا الخلل بطبيعة الحال يؤثر في سلوك الفرد وفي استجابته للمواقف المختلفة، وليس من الشك أن الخلل كلما كان كبيرا كان تأثيره أعمق وأوسع مدي، إذ يمتد إلى الوظائف النفسية المختلفة، ذلك أن التكوين البيولوجي ليس بمنفصل عن التكوين النفسي بل أنهما معا يكونان وحدة متكاملة، ذلك أن الإنسان وحدة جسمية نفسية.

الفصل الثاني... ..التوافق المهني

- الحالة النفسية أو المزاجية: الاضطرابات الانفعالية والنفسية، الصراع، القلق، الإحباط... إلخ. السمات الشخصية: استعداداته للعمل وميوله، ورغباته، وطموحاته، ومستوي

اقتداره، ومتاعبه الشعورية واللاشعورية. (عوض، 1987، ص. 16-28)

4- معايير التوافق المهني وكيفية قياسه:

4-1 - معايير التوافق المهني: تتمثل في معايير التوافق المهني من بعدين أساسيين:

- الرضا عن العمل *Satisfaction*: أما محك الرضا فإنه يعكس رضا العامل عن العمل، ومكونات بيئة العمل، ويصور حقيقة علاقات العامل بزملاء العمل ووجهة نظره في رؤسائه المشرفين عليه، ووجهة نظره للظروف المحيطة بعمله.

- الإرضاء *Factorines*: أما محك الإرضاء فإنما يعكس إنتاجية العامل وكفايته الإنتاجية والطريقة التي يقدره بها رئيسه وزملائه والشركة التي يعمل بها، وهذه المتغيرات يعبر عنها سلبا بغيابه وتأخره في الحضور إلي العمل، والحوادث يرتكبها أو تقع له، وبعدم قدرته عن الاستمرار في عمله مدة مرضية من الزمن، ويمكن التعبير عن هذه المتغيرات إيجابيا بتلاؤم قدرات الفرد ومهاراته مع متطلبات العمل. (طه، 2001، ص. 79)

4-2 - قياس التوافق المهني: يمكننا قياس التوافق المهني باستخدام ما يلي:

- مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل.
- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.
- مقياس للرغبات.
- مقياس لقياس مستوي الطموح.
- بطارية القدرات.
- مقياس للميول.
- مقياس للإنتاجية *Productivity* أو الكفاية الإنتاجية *Efficiency*.
- مقاييس مقننة للغياب والحوادث والنقل ومخالفت النظام والشكاوي.
- استبيان عن التاريخ المهني *Work history questionnaire*

الفصل الثاني... ..التوافق المهني

ويشمل قائمة بالأعمال التي شغلها الفرد منذ بدء عمله طول الوقت، مع وصف هذه الأعمال، ومدة بقائه في كل منها، ووسائله في إيجاد العمل وفترات تعطله.

- صحيفة متابعة في العمل.

- محك للصلاحيّة المهنية *Vocational fitness*.

يمكن أن يقارن علي أساسه مدي كون العامل ناسب للعمل من حيث خصائصه، كاستعداداته وميوله.

(حسن، 1994، ص79)

5- سوء التوافق المهني:

سوء التوافق المهني هو الوجه السلبي لعملية التوافق المهني، وهو نمط سلوكي غير ملائم، ويتمثل في عجز العاملين عن التكيف السليم لظروف عملهم أو لظروفهم الشخصية أو لهما جميعاً مما يجعله غير راضي عنها وغير مرضي عنه منها.

(القاسم، 2001، ص49)

وسوء التوافق المهني شكل واحد من السلوك غير الملائم، أي حالة تستنتج من محاولة الالتحاق بمهنة ليست مناسبة للفرد تدريباً ولا من ناحية القدرة أو من نواحي أخرى.

وهو ينشأ نتيجة إما لنقص في إجهاد العامل أو استعداده أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته لنوع عمله، أو ينشأ عن اعتلال الصحة النفسية للعامل، أو يكون نتيجة لهذين العاملين معاً.

(سعيدة، 2014، ص138)

6- مظاهر سوء التوافق المهني:

إن المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني عادة ما يرتبط بعضها ببعض الآخر، وفي ذلك يري كأي أن سوء التوافق ينعكس بأكثر من طريقة من جانب نفس الفرد، وهكذا فإن العامل سيئ التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغياب أو الشكاوي فقط أو الإصابات أو غيرها فقط من السلوك غير المرغوب في العمل بل إنه قد يمارس الكثير منه أو كله، وقد اتضح من الدراسات أن هناك علاقة بين بعض جوانب السلوك في

الفصل الثاني... ..التوافق المهني

العمل والتي تعتبر مظاهر لسوء التوافق، فالشخص سيئ التوافق لا يغيب كثيرا فقط لكن يبدو أيضا أنه تكون له إصابات أكثر، ومشكلات أكثر تتعلق بمخالفة النظام، و بصفة عامة فانه يخلق مشكلات تؤثر علي انتظام العمل. (طه، 1988، ص53)

وذكر خليل فحجان أن هناك مظاهر متعددة لسوء التوافق المهني ذكر منها:

- قلة الإنتاج من ناحيتي الكم و الكيف.
- الإكثار من الحوادث، ومن الأخطاء الفنية.
- إساءة استخدام الآلات والأدوات، والمواد الخام، وقد يسرق العامل منها.
- كثرة التغيب عن العمل والتمارض بعذر وبدون عذر والتنقل من عمل لآخر.
- اللامبالاة والتكاسل.
- الإسراف في الشكوى أو التمرد أو المشاغبة.
- كثرة الاحتكاك بالزملاء و الرؤساء والمرؤوسين.
- عدم طاعة تعليمات المصنع أو الشركة أو المؤسسة.
- تحريض الزملاء علي الشكوى من اللوائح ونظام العمل وللتحريض بحركات التمرد والتذمر.

وينشأ سوء التوافق المهني من عوامل شخصية ترجع إلي العامل نفسه، كنقص في اجتهاده أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته مع نوع عمله، أو من اعتلال صحته النفسية، أو ينشأ أيضا من عيوب في البيئة المادية والبيئة الاجتماعية... وغالبا ما ينشأ من تضافر كثير من العوامل الشخصية والخارجية. (فحجان، 2010، ص.22)

7- علاج مشكلات التوافق المهني:

يمكن الحد من مشكلات الناتجة عن سوء توافق العمال بالوسائل الآتية:

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

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

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

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

الفصل الثاني... ..التوافق المهني

المختلفة بالإضافة إلي توفير الظروف الفيزيكية المناسبة للعمل من حيث الإضاءة والتهوية والضوضاء... الخ.

وفي رأينا أن الاهتمام بالأنشطة والخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وبرامج الرحلات والحفلات، والمصايف وخدمات الإسكان وتكريم العاملين الممتازين والاحتفال بهم، وكذا إنشاء النوادي الخاصة للعمال بهذه المصانع لمزاولة كافة الأنشطة في أوقات فراغهم وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومجاملة العمال في المناسبات والاهتمام بهم، وطرق الإدارة الديمقراطية وغيرها يضيف مناخ عمل مناسب ويسهم أيضا في حل مشكلات سوء التوافق المهني. (عويضة، 1996، ص.170)

اتضح من خلال هذا الفصل أن 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 ناهيك عن المؤثرات الخارجية كالأسرة والجماعات خارج العمل وكلما توفرت الشروط والظروف والعوامل المساعدة لتحقيق أكبر قدر من التوافق المهني.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- عينة الدراسة

4- حدود الدراسة

5- أداة جمع بيانات الدراسة

6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

7- المعالجات الإحصائية

خلاصة

بعد تقديم موضوع الدراسة وما تضمنته من تساؤلات وفرضيات وتعريف إجرائية وأهمية الدراسة وأهدافها والخلفية النظرية لكلا المتغيرين، لجأنا إلى خطوة أخرى مهمة لفهم العلاقة وكذلك الوصول إلى نتائج موضوعية ومعتمدة، هي الدراسة المنهجية التي سنتطرق إليها في هذا الفصل، والتي تعتبر بمثابة الأرضية الأساسية للوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها. حيث سيتم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، عينة الدراسة، حدود الدراسة، أداة جمع البيانات، الخصائص السيكومترية للاداة، المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية الاطلاع على محاور استمارة البحث و الاطلاع على المجتمع الأصلي للدراسة و خصائصه و مميزاته و ضبط البنود التي تحتويها الدراسة، وقد تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 18 إلى 22 مارس، حيث و بعد الحصول على الموافقة الأولية من طرف السيد نائب مدير المواد البشرية قمنا بالتردد على المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، حيث تم التقرب من بعض العمال قصد مناقشتهم و أخذ آرائهم حول موضوع البحث و قد التمسنا استعدادا من قبلهم للمساعدة على إجراء البحث.

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على عينة وحجم المجتمع الأصلي.
- التحقق من صلاحية الأداة بعد حساب بعض الخصائص السيكمترية لها (الصدق والثبات).
- التعرف على أهم الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء تطبيق الدراسة الأساسية وتجاوزها.
- الاطلاع على الميدان لأخذ معلومات تساعدنا وتسهل الشروع في الدراسة الأساسية.

2- منهج الدراسة

تختلف مناهج البحث باختلاف موضوع البحث، وطبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يجب إتباعه ، فهو بالتالي لا يقتصر على معلومات وبيانات فقط، بل يخضع إلى تصنيف وترتيب وتحليل وتفسير لهذه البيانات .

وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج المتبع، فإن الدراسة الحالية المتمثلة في معرفة علاقة التمكين الإداري بتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، كان المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لذلك، وعلى هذا الأساس سيمكننا هذا المنهج من التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة

الفصل الثالث.....الإجراءات المنهجية للدراسة

الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، بإتباع خطواته وباستخدام وسائل جمع المعطيات المستعملة في الاستبيان ومن ثم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة أساليب إحصائية سنتطرق إليها في هذا الفصل و التي ستمكننا من تحليل وتفسير النتائج و الإجابة على التساؤلات المطروحة.

3- عينة الدراسة

يمثل العمال بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة مجتمع الدراسة في بحثنا هذا وبما وبما أن موضوع دراستنا يتعلق بالتمكين الإداري والمجتمع البحث من الإداريين يتكون من 50 عامل تم اختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة قصدية حيث كان عدد مجتمع الدراسة (40) عاملا إداريا.

4- حدود الدراسة

الإطار الزمني :

بدأت دراستنا لهذا الموضوع من منتصف شهر فيفري إلى غاية منتصف شهر أفريل و تخللت هذه الفترة توزيع الاستمارات الاستبائية على عينة البحث، ثم بعد ذلك قمنا بتفريغ الأجوبة و بدأنا بجمع النتائج و تحليلها و مناقشتها.

الإطار المكاني :

أجريت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة الواقعة في الجهة الجنوبية للولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت ومن الجهة الغربية 160 مسكن .

الإطار البشري للدراسة:

العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.
والمقدر عددهم بـ: (40) عاملا.

5- أداة جمع بيانات الدراسة

يستخدم عادة أي باحث في أي دراسة مجموعة من الأدوات والوسائل التي تساعده في الحصول علي بيانات، ومعطيات موضوعيه وفي هذه الدراسة اعتمدنا علي الاستبيان كأداة لجمع البيانات. و علي ضوء مراجعة أدبيات علي الدراسات المتعلقة بكل جوانب التمكين الإداري والتوافق المهني، وكذا الملاحظات الميدانية، وعليه تم صياغة الاستبيان في صورته الأولية، استبيان خاص بالتمكين الإداري تضمن أربع محاور وثمانية عشر بنداً، واستبيان خاص بالتوافق المهني تضمن ثمانية وعشرون بنداً. وبهدف إعطاء الدرجات المناسبة لاستجابات أفراد العينة تعطى درجة 3 على موافق، و2 درجات على محايد، و1على غير موافق.

6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أولاً: استبيان متغير التمكين الإداري:

صدق المحكمين

تم عرض أداتي الدراسة المتمثلة في استبيان لكل متغير علي مجموعة من الأساتذة في قسم علم النفس وعلوم التربية - بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة- وعددهم 5 حيث تم استرجاع الاستبانيين من الأساتذة المحكمين وتم الأخذ بأحكامهم فعدلت بعض البنود وحذفت بعض العبارات كما تم تغيير البدائل حسب ما أجمع عليه الأساتذة علي أنها لم تكن مناسبة للأداة والتي كانت موافق بشدة، موافق ،موافق بدرجة متوسطة، محايد، غير موافق ، في كل من الاستبانيين.سواء الخاص بالتمكين الإداري والتوافق المهني.

الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

الجدول رقم (03) يوضح معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات استبيان التمكين الإداري مع درجة البعد الذي تنتمي إليه.

المستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
دال عند مستوى 0.01	0.801**	01	كفاءة العاملين
دال عند مستوى 0.01	0.823**	02	
دال عند مستوى 0.05	0.678*	03	
دال عند مستوى 0.01	0.797**	04	
دال عند مستوى 0.05	0,760*	05	مشاركة العاملين
دال عند مستوى 0.05	0,674*	06	
دال عند مستوى 0.05	0,728*	07	
دال عند مستوى 0.01	0.809**	08	
دال عند مستوى 0.01	0.792**	09	
دال عند مستوى 0.05	0.746*	10	تفويض السلطة
دال عند مستوى 0.01	0,811**	11	
دال عند مستوى 0.05	0.749*	12	
دال عند مستوى 0.05	0.678*	13	استقلالية العمل
دال عند مستوى 0.05	0.670*	14	
دال عند مستوى 0.05	0,676*	15	
دال عند مستوى 0.05	0.640*	16	
دال عند مستوى 0.05	0.670*	17	
دال عند مستوى 0.05	0.753*	18	

يتبين من الجدول ان معظم عبارات الاستبيان للتمكين الإداري التي عددها 18 عبارة قد حققت ارتباطات دالة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين

الفصل الثالث.....الإجراءات المنهجية للدراسة

(0.67 - 0.80) عند مستويات الدلالة 0.05 و 0.01، وهذا ما يدل على أن المقياس صادق ما وضع لقياسه.

02- صدق الاتساق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (04): يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد للاستبيان التمكين الإداري

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد الاستبيان	
دال عند مستوى 0.05	0.746*	01	البعد الأول / كفاءة العاملين
دال عند مستوى 0.05	0.654*	02	البعد 02 / مشاركة العاملين
دال عند مستوى 0.05	0.760*	03	البعد 03 / تفويض السلطة
دال عند مستوى 0.05	0.665*	04	البعد 04 / استقلالية العمل

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل المحور والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائية، حيث تراوحت قيمت معامل الارتباط ما بين (0.65-0.76)، عند مستوى الدلالة 0.01، و 0.05 و منه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

03: ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات استبيان الدراسة، تم الاعتماد على طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول التالي:

الفصل الثالث.....الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (05): يبين قيمة معامل *Cronbach's Alpha* للاستبيان التمكين الإداري

محاو الاستبيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
البعد الأول / كفاءة العاملين	04	0.659	ثابت
البعد 02 / مشاركة العاملين	06	0.805	ثابت
البعد 03 / تفويض السلطة	03	0.625	ثابت
البعد 04 / استقلالية العمل	05	0.688	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	18	0.813	ثابت

يتبين من الجدول أن معامل ثبات أبعاد الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرومباخ تراوحت بين (0.62-0.80) أما لجميع فقرات الاستبيان بلغت قيمة معامل الثبات 0,813 وهذا مما يدل على أن المقياس يتسم بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات. مما سبق يتضح أن استبيان التمكين الإداري موضوع الدراسة يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما تعزز النتائج التي سيتم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها للوصول للنتائج النهائية للدراسة.

الفصل الثالث..... الإجراءات المنهجية للدراسة

ثانيا: التوافق المهني:

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
دال عند مستوى 0.01	0,806**	الفقرة رقم 15	دال عند مستوى 0.01	0,847**	الفقرة رقم 01
دال عند مستوى 0.05	-0,050	الفقرة رقم 16	دال عند مستوى 0.01	0,844**	الفقرة رقم 02
دال عند مستوى 0.01	0,875**	الفقرة رقم 17	دال عند مستوى 0.01	0,829**	الفقرة رقم 03
دال عند مستوى 0.01	0,778**	الفقرة رقم 18	دال عند مستوى 0.05	0,704*	الفقرة رقم 04
دال عند مستوى 0.05	0,677*	الفقرة رقم 19	دال عند مستوى 0.01	0,288	الفقرة رقم 05
دال عند مستوى 0.05	0,698*	الفقرة رقم 20	دال عند مستوى 0.05	0,647*	الفقرة رقم 06
دال عند مستوى 0.01	0,806**	الفقرة رقم 21	دال عند مستوى 0.01	0,844**	الفقرة رقم 07
دال عند مستوى 0.05	0,674*	الفقرة رقم 22	دال عند مستوى 0.05	0,674*	الفقرة رقم 08
دال عند مستوى 0.01	0,846**	الفقرة رقم 23	دال عند مستوى 0.01	0,829**	الفقرة رقم 09
دال عند مستوى 0.01	0,844**	الفقرة رقم 24	دال عند مستوى 0.01	,869**	الفقرة رقم 10
دال عند مستوى 0.05	0,633*	الفقرة رقم 25	دال عند مستوى 0.01	0,806**	الفقرة رقم 11

الفصل الثالث.....الإجراءات المنهجية للدراسة

الفقرة رقم 12	0,802**	دال عند مستوى 0.01	الفقرة رقم 26	0,674*	دال عند مستوى 0.05
الفقرة رقم 13	0,700*	دال عند مستوى 0.01	الفقرة رقم 27	0,633*	دال عند مستوى 0.05
الفقرة رقم 14	0,230	0,522	الفقرة رقم 28	-0,051	غير دال

يتبين من الجدول أن معظم عبارات الاستبيان التوافق المهني التي عددها 28 عبارة، تبين أن 26 عبارة قد حققت ارتباطات دالة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين (0.63-0.86) عند مستويات الدلالة 0.05 و 0.01، في حين تبين عبارتين (14، 28) من الاستمارة لم تحقق ارتباطات والتي تراوحت بين (0.23- 0.05) وهي غير دالة ، وبهذا تصبح الاستمارة بـ 26 عبارة صادقة. وهي التي توحى بمدى ما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات استبيان الدراسة، تم الاعتماد على طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (07): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لإستبيان التوافق المهني

بعد حذف العبارات غير متسقة داخليا مع محورها				قبل حذف أي عبارة غير متسقة داخليا مع محورها			
النتيجة	عدد الفقرات	يصح معامل ألفا كرونباخ	رقم العبارة المحذوفة	النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
يرتفع قيمة الثبات	25	0,793	رقم 26/14/16/05	ثابت	28	0,726	جميع فقرات الاستبيان

يتبين من الجدول أن معامل ثبات أبعاد الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرومباخ تراوحت قبل حذف أي عبارة من الاستبيان تراوحت بـ 0.72 أما بعد حذف عبارات

الفصل الثالث.....الإجراءات المنهجية للدراسة

الاستبيان فبلغت قيمة معامل الثبات 0.79 وهذا مما يدل على أن المقياس يتسم بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات.

مما سبق يتضح أن استبيان التوافق المهني موضوع الدراسة يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما تعزز النتائج التي سيتم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها للوصول للنتائج النهائية للدراسة.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية ($SPSS.V24$) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كمايلي :

01- اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل

الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

02- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة .

03 - معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط للعلاقة بين المتغيرين.

من خلال ما سبق في هذا الفصل وما تطرقنا له من إجراءات منهجية تمكنا من فهم واستيعاب كل تلك الإجراءات بما فيها من صدق أداة وأساس ومنهج وكذا الفئة التي بنيت عليها هذه الدراسة والأساليب الإحصائية التي من خلالها توصلنا لجمع المعلومات والبيانات اللازمة ما يمكننا من التطرق لفصل آخر

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

٧ تمهيد.

٧ عرض ومناقشة النتائج.

٧ خلاصة.

تمهيد:

تعتبر مرحلة تقرير البيانات وتبويبها من أهم المراحل التي تمر بها الدراسة وتشتمل هذه المرحلة على خطوات يحدد فيها الباحث نتائج بحثه ويتأكد من صحة فروضه من عدمها وعن طريقها يتم تحديد أهمية وأهداف هذه الدراسة، وفي هذا الفصل سنتطرق لعرض وتحليل وتفسير البيانات ثم مناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة بالإضافة إلى بعض الاقتراحات

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1- اختبار كشف التوزيع لبيانات إجابات العينة على إجمالي عبارات كل الاستبيان يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة اختبار *Kolmogorov-Smirnov*) ، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقاطع و طريقة اختبار *Shapiro-Wilk*)، كما أن اختبار *Kolmogorov-Smirnov* يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من 50 ، كما يستخدم اختبار *Shapiro-Wilk* إذا كان عدد الحالات أقل من 50 وفي دراستنا نستخدم هذا الأخير جدول رقم (08) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات اجابات افراد العينة

النتيجة الاختبار	<i>Shapiro-Wilk</i>			<i>Kolmogorov-Smirnova</i>			
	<i>Sig.</i>	<i>df</i>	<i>Statistic</i>	<i>Sig.</i>	<i>df</i>	<i>Statistic</i>	
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0,647	40	0,979	0,200*	40	0,077	اختبار بيانات اجابات العينة على جميع فقرات الاستبيان المتعلق التمكين الاداري
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0,254	40	0,965	0,200*	40	0,095	اختبار بيانات اجابات العينة على جميع فقرات المقياس المتعلق التوافق المعني
<p>كما يستخدم اختبار <i>Shapiro-Wilk</i> إذا كان عدد الحالات أقل من 50 اختبار <i>Kolmogorov-Smirnov</i> يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من 50 وفي دراستنا نستخدم قيم هذا الأخير قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية <i>sig</i>) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.</p>							

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار *Shapiro-Wilk* تظهر أن مستوى المعنوية $sig = 0.200$ وهي أكبر من (0.05)، وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع

الفصل الخامس.....عرض ومناقشة النتائج

فقرات الاستبيان المتعلقة بالتمكين الإداري أما بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المقياس المتعلقة بالتوافق المهني فان مستوى المعنوية $\text{sig} = 0.200$ وهي أكبر من (0.05) مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي .

ومنه في دراستنا سنستخدم الادوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة.

1- عرض وتحليل الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على انه : "توجد علاقة بين التمكين الإداري و التوافق المهني السائد لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، ولاختبار هذه الفرضية العامة نستخدم الأسلوب الإحصائي معامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين الإداري و التوافق

المهني لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط المحسوبة R	Sig (مستوى المعنوية)
التوافق المهني	40	2,4667	0,32826	0.537	0.000
التمكين الإداري		2,2479	0,27589		

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين المتغيرين التمكين الإداري والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، قدرت قيمته بـ (0.537)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن القول: انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية

الفصل الخامس.....عرض ومناقشة النتائج

والتقنية بالمسيلة، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى: والتي تنص على انه: توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين كفاءة العاملين والتوافق المهني السائد لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة. ولاختبار هذه الفرضية العامة نستخدم الأسلوب الإحصائي معامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم (10) : يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التوافق المهني وكفاءة العاملين لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig (مستوى المعنوية)
التوافق المهني	40	2,4667	0,32826	0.336	0.034
كفاءة العاملين		2,7813	0,34524		

من خلال الجدول رقم (10) 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 عينة الدراسة قدرت بـ : (0.336) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني و كفاءة لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفصل الخامس.....عرض ومناقشة النتائج

عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على انه: توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين مشاركة العاملين و التوافق المهني السائد لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة. ولاختبار هذه الفرضية العامة نستخدم الأسلوب الإحصائي معامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم (11) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التوافق المهني و مشاركة

العاملين لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig (مستوى المعنوية)
التوافق المهني	40	2,4667	0,32826	0.740	0.000
مشاركة العاملين		2,3583	0,46310		

من خلال الجدول رقم (11) 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 عينة الدراسة قدرت بـ : (0.740) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني و مشاركة العاملين لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على انه: توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التوافق المهني و تفويض السلطة لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة. ولاختبار هذه الفرضية العامة نستخدم الأسلوب الإحصائي معامل الارتباط بيرسون.

الفصل الخامس.....عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم(12) : بين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التوافق المهني و تفويض السلطة لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig (مستوى المعنوية)
التوافق المهني	40	2,4667	0,32826	0.681	0.000
تفويض السلطة		2,4917	0,50630		

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس التوافق المهني وبين درجاتهم على محور الثالث (تفويض السلطة) من مقياس التمكين الإداري إجابات لدى أفراد عينة الدراسة قدرت بـ : (0.336) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني و تفويض السلطة لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

والتي تنص على انه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني واستقلالية العمل و السائد لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

الفصل الخامس.....عرض ومناقشة النتائج

جدول رقم (13) : يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التوافق المهني و إستقلالية العمل لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig (مستوى المعنوية)
التوافق المهني	40	2,4667	0,32826	0.856	0.000
إستقلالية العمل		2,3300	0,55015		

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغيرين إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت بـ (0.85) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه يمكن القول: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني و إستقلالية العمل لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

ثالثا: مناقشة فرضيات الدراسة:

مناقشة فرضية العامة:

توصلت نتائج الدراسة الى انه توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة. يمكن تفسير هذه النتيجة أن المنظمات لاعتمادها على سياسة التمكين الإداري باعتباره فلسفة وإستراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء المهام وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القدرات، الأمر الذي ساعد جميع العمال على التوافق المهني والزيادة في الإنتاج والعمل بإخلاص.

الفصل الخامس..... عرض ومناقشة النتائج

كما التمكين الإداري يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب التكلفة المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة، وكذلك يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي لدى العمال مما يزيد لديهم الثقة والتوافق المهني، و الطريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء التغييرات والتحسينات يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساراتهم الوظيفية وبالتالي انعدام قلق الأمان الوظيفي والشعور بالأمن والتوافق المهني لدى العمال، وهذا ما توصلت إليه دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصقعة (2010) على أن العمل علي إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز علي التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل علي زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدي العاملين ويزيد من الاستجابة للتغيرات المفاجئة ، وتشجيع العاملين على الإبداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدموا ما لديهم.

كما أن البعد المهاري يكسب للعاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، زد على ذلك البعد الإداري الذي يعطي الحرية والصلاحيات في اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة مما يزيد من انسجامهم وتوافقهم في العمل المطلوب لديهم وهذا ما يتفق مع دراسة أبو بكر بوسالم (2013/2012) التي توصلت الدراسة إلى أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك البترولية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتتمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة خاصة في المستويات

الفصل الخامس..... عرض ومناقشة النتائج

الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوي الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

كما ترك الإدارة حرية الاختيار للعامل في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، و الفعالية الذاتية و القدرة على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا على خبراته ومهاراته ومعرفته، ومعنى العمل ومدى إدراك العامل للمهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة، و اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها المنظم خاصة تلك المتعلقة بعمله تزيد وتتيح له الفرص في التأقلم والتوافق النفسي والمهني مع العمل، وهذا كما توصلت إليه دراسة عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد (2013) التي أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ووجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين علي التطوير التنظيمي في الشركة المدروسة، كما أظهرت الدراسة تخوف بعض المدراء من فقدانهم السلطة ومناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض الموظفين ببعض الصلاحيات ومن بين أهم ما أوصت به هذه الدراسة اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا، وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة، إلى جانب ذلك ضرورة الدقة في اختيارا لعاملين الممنوح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام عملهم.

وكما أن يعتبر توافق الفرد لدنيا عمله، و لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، ومدى توافقه للتغيرات التي تطرأ علي هذه العوامل على مر فترات من الزمن، وتوافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فان توافق الفرد مع رئيسه في العمل، ومع المشرف عليه ومع زملائه وكذلك مع توافقه مع مطالب العمل نفسه، وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل، وتوافقه مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومع مزاجه يعتبر هذا جميعا متضمنا للتوافق المهني والعمل على زيادة التمكين الإداري وهذا ما تؤيده دراسة

الفصل الخامس.....عرض ومناقشة النتائج

سامي خليل فحجان (2010) على أنه هناك مستوى من التوافق المهني فوق المتوسط بلغ 73.3%، وان هناك علاقة طردية قوية بين مرونة الأنا والتوافق المهني .

وكما تفسر نتيجة الدراسة إلى أن التوافق المهني عملية تتم عن طريق تحقيق الأفراد لمجموعة الرغبات، بينها نتائج هذه الدراسة تتمحور أغلبها في الأمن والبحث عن الاستقرار الوظيفي والعلاقات الاجتماعية بالإضافة إلى الحالة الاجتماعية والمكانة الراقية، نمط الإشراف المناسب والمسؤولية والترقية. وهذا ما توصلت إليه دراسة بوعطيط سفيان (2012/2011) على انه توجد علاقة ارتباطية بين القيم الشخصية السائدة لدى عينة الدراسة والتوافق المهني لديهم. وتوجد علاقة إيجابية بين القيم الدينية والتوافق المهني.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية بين وكفاءة العاملين والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة. وتفسر هذه النتيجة إلى أن اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكنا إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، كما تبين نظرية النظم أن اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

وأما من وجهة نظر الجودة الشاملة التي تقرر على العاملون ان يتقن الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي على عمل الفريق.

كما تفسر نتيجة الدراسة الحالية أن حرية الاختيار وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، و الفعالية الذاتية ومدى القدرة على إنجاز

الفصل الخامس.....عرض ومناقشة النتائج

مهام عمله بنجاح استنادا على خبراته ومهاراته ومعرفته، ومدى إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة، ومدى اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها المنظم خاصة تلك المتعلقة بعمله وهذا ما أكدت عليه دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصقة (2010) وقد أوصت الدراسة علي العمل علي إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز علي التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة و خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل. و زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم. و تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية و تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات. و تحسين جودة المنتجات والعمليات.

كما أن الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريبيا، والدخول فيها والصلاحيه المهنية، بمعنى توافق الفرد لبيئة العمل وحسب نظرية ماسلو البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك وهذا ما تجلى في دراسة أبو بكر بوسالم (2013/2012) التي أوصت بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطأهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوي الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إرتباطية بين مشاركة عاملين والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة. ولتفسير هذه النتيجة إلى أن مشاركة العاملين أصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جدا في التنظيم لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات أو أكثر التزاما بقرارات التنظيم وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بكل حرية عبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى، التمكين الإداري هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا و 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.

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

وحسب نظرية الحاجات لماسلو حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل و إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم وتحقيق التوافق المهني ويعملون على زيادته لديهم والى المؤسسة، مما يخلق الزيادة في الإنتاج والعمل وفق متطلبات وقرارات الإدارة .

الفصل الخامس..... عرض ومناقشة النتائج

ولكي يتمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للشركة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح الشركة مما يتيح لهم درجة ومستوى من التوافق المهني.

وفي تفسير نموذج الخطوات الثلاث لـ *Ranolphs* يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية وهذا ما يساعد العاملين على تحقيق أفضل للتوافق المهني.

وحسب نموذج الشخصية البالغة لدى كريس آر جريس: حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعاقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل مما يجعله فرد قادر على تحقيق التوافق المهني والزيادة في العمل وتحقيق متطلبات المؤسسة التي يعمل بها.

أما نموذج *Tompeters* قدم في نمودجه لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين) واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل. و تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية مما يتيح لهم التوافق المهني وهذا ما تجلى في دراسة عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد (2013) التي أوصت بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة، إلى جانب ذلك مشاركتهم وضرورة الدقة في اختيار العاملين

الفصل الخامس..... عرض ومناقشة النتائج

الممنوح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام عملهم.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إرتباطية بين تفويض السلطة والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

ولتفسير هذه النتيجة على أن تفويض السلطة هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسؤوليات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام مما يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل وتحقيق التوافق المهني لديهم، وقد حدد (*Spector*) بعدين للتمكين هما: البعد المهاري ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، البعد الإداري ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة، كما بين نموذج *Bayerlien & Harris* في نمودجه والذي يقوم على ثلاث مكونات لابد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمساءلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات، المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة، وهذا ما يساهم في تحقيق التوافق المهني لدى العمال المؤسسة وهذا ما أشار إليه (*Ongori*) أن تمكين العاملين في

الفصل الخامس..... عرض ومناقشة النتائج

مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغييرات في البيئة والتي من بينها تحقيق التوافق المهني.

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

وكما اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد يجعلهم أكثر توافقا مهنيا، وإذا ما دخل الفرد العمل وتقبل ورضي عنه واستقر فيه وكدح وأجاد وترقي وتوافق اجتماعيا مع زملائه ورضي بالدخل الذي يدره العمل، فإن هذا يشعر بالسعادة وإذا ما صادفته مشكلات عمل علي حلها غي حينها، وهكذا يتزايد ارتباطه بالعمل ويتحقق التوافق المهني، كما يجب العمل علي إتاحة جميع فرص التقدم والترقي الرأسي في العمل علي الدرجات وهذا من أهم عوامل التوافق المهني.

وحسب النظرية العلاقات الإنسانية أن حسن التوافق المهني يرتكز على تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

وتتفق نتائج دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصفه (2010) والتي أوصت على العمل علي إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز علي التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل علي زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدي العاملين ويزيد من الاستجابة للتغيرات المفاجئة ، وتشجيع العاملين على الإبداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدموا ما لديهم.

الفصل الخامس.....عرض ومناقشة النتائج

كما بينت دراسة عالية جواد محمد علي وسيف الدين عماد أحمد (2013) ان تخوف بعض المدراء من فقدانهم السلطة ومناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض الموظفين ببعض الصلاحيات وما أوصت به هذه الدراسة اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا، وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إرتباطية بين استقلالية العمل والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، ولتفسير هذه النتيجة على أن استقلالية العمل تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية اختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، ويشير كل من (المنايعة وأندراوس، 2008) أن الاستقلالية تعني الحرية في الشروع في السلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، وقد ومجدد كل من (Deci & Ryan, 1989) أن الاستقلالية المدركة لدى الفرد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية في عمله، وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

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

وكما أن التمكين تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع وتحقيق التوافق المهني لدى العمال.

الفصل الخامس.....عرض ومناقشة النتائج

كما يعطي التمكين باستقلالية العمل فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة، و زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه والتغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل وهذا ما يجعل العامل في غاية التوافق المهني .

والتوافق المهني هو الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علما وتدريباً، والدخول فيها والصلاحية المهنية، بمعنى توافق الفرد لبيئة العمل وهذا يتطلب الاستقلالية في العمل.

وكما بينت دراسة محمد بن إبراهيم محمد الأصقة (2010) على أن العمل على إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز على التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و العمل على زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدي العاملين ويزيد من الاستجابة للتغيرات المفاجئة ، وتشجيع العاملين على الإبداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدموا ما لديهم، وهذا ما يكسبهم توافقاً مهنياً.

وكما جاء في نظرية النظم حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة وتحقيق التوافق المهني لدى الفرد.

وتتفق نتائج الدراسة مع (Iramzdeh & Chaleriry) أن المنظمات تعتمد إستراتيجية التمكين لأسباب منها أن التمكين طريقة فاعلة لاستعمال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء

الفصل الخامس.....عرض ومناقشة النتائج

التغييرات والتحسينات يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساراتهم الوظيفية ، والزيادة في توافقهم المهني في المؤسسة.

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

✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتوافق المهني

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين كفاءة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين تفويض السلطة وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين استقلالية العمل وتحقيق التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

المقترحات:

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 الشركة.
- 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 الشركة.

استنتاج عام

تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، وشمل المجتمع الإحصائي للدراسة عينة قوامها 40 عامل إداري . وبعد جمع البيانات عن طريق توزيع استبانيين لكل من المتغيرين المستقل والمتمثل في التمكين الإداري والتابع المتمثل في التوافق المهني وإخضاعها للمعالجة الإحصائية وعرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها وصلنا إلى نتيجة مفادها أنه توجد علاقة ارتباطيه بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدى العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

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 تثرية نظريا وتطبيقيا ، وتخرج بنتائج جديدة تضاف إلى ما توصلنا إليه، ونرجو أن تساهم هذه الدراسة ولو بالقليل في إثراء معلومات الطلبة والمهتمين بالبحث العلمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. ابو زيد ، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 .
2. إحسان دهش جلاب وكمال كاظم السهراني: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
3. بديع محمود مبارك القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
4. خالد الهيثي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
5. الداهري صالح حسن: الشخصية والصحة النفسية، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 1994.
6. راوية حسين: إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط3، دار ابن حزم، بيروت، 2011.
7. زكريا مطلق البدري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دون طبعة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
8. عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، 1987، مصر.
9. عبد الحميد محمد الشاذلي: الصحة النفسية والسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، ط2، 2003، مصر.
10. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط6، 1988، القاهرة.
11. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والتوزيع والنشر، ط9، 2001، مصر.

12. كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط1، 1996، بيروت.

13. محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، ط1، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.

الرسائل الجامعية:

14. أبو بكر بوسالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.

15. بن غربال سعيدة: الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

16. سامي خليل فحجان: التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدي معلمي التربية الخاصة، قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في قسم علم النفس بكلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

17. علي عبد الله الأحمدى: التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2014.

18. محمد بن إبراهيم الأصقة: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.

19. محمد بن مسفر الشمراني: المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني وكالة وزارة الداخلية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

20. محمد مانع علي القحطاني: التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.

21. مطر بن عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.

22. مكناسي محمد: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

المجلات:

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

الملتقيات:

24. سعد بن مرزوق العتبي: تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 11-13 ديسمبر 2004.

25. سعد العتبي: جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 2005.

مراجع أجنبية

26. Henry Ongori, *Managing behind the scenes, aview.pointon employee empowerment, Africano Business Management, vol 3(1), 2009.*

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين:

✓ د/ ضياف زين الدين.

✓ د/ مجاهدي الطاهر.

✓ د/ جلاب مصباح.

✓ د/ نقبيل بوجمعة.

✓ د/ مكفس عبد المالك.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

استمارة بحث بعنوان

علاقة التمكين الاداري بتحقيق التوافق المهني

تعليمية :

في اطار الاعداد لمذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم نلتمس منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا وهذا من خلال حرصكم على ملاءمة هذه الاستمارة بكل موضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

المطلوب منك وضع علامة (X) في المكان المناسب

ملاحظة:

-لا تضع أكثر من إشارة لكل عبارة واحد

السنة الجامعية : 2018/2017م

سيدي إن الهدف من الاستمارة التي تتضمن العبارات التي تبين يديك هو معرفة مستوى

تمكينك الإداري وعليه فالرجاء الاجابة على العبارات الموجودة في هذا الاستبيان وذلك

بوضع علامة (X) أما العبارة التي ترى أنها تعبر عن شعورك وتيقن أن اجابتك تبقى في

حدود البحث العلمي فقط.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
	كفاءة العاملين			
1	انا واثق في قدراتي الشخصية لانجاز عملي			
2	أتمتع بامكانيات كبيرة بالطرق التي أو أدى بها عملي			
3	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا			
4	لدي القدرة علي تخيص نقاط القوة والضعف في المصنع			
	مشاركة العاملين			
1	يتم تبادل المعلومات بيني وبين المسؤولين في عملي			
2	تتاح لي أمكانية الحصول علي المعلومات التي احتاجها في عملي			
3	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي			
4	تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملي			
5	أتلقي التشجيع علي تطوير أفكارى وابتكار طرق جديدة للعمل			
6	يتقبل المسؤولين مقترحات بشأن تطوير عملي			
	تفويض السلطة			
1	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيه لإتمام عملي			

			أمتلك قدرا من الحرية والتصرف في الأمور المتعلقة بعلمي	2
			يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات المنظمة	3
			استقلالية العمل	
			لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي	1
			أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه مناسب لعلمي	2
			أستطيع تغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك	3
			لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	4
			لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	5

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	ضروف عملي ملائمة من حيث التهوية والضجيج والحرارة			
2	أحرص علي استخدام وسائل حديثة في عملي			
3	أحافظ باستمرار علي وسائل عملي			
4	واجبات العمل المطلوبة مني واضحة ومحددة			
5	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية			
6	الامكانيات والاجهزة داخل المؤسسة متوفرة			
7	ألتزم بتنفيذ العمل المطلوب مني			
8	المشكلات أمر طبيعي في عملي			
9	أفضل العمل في هذه المؤسسة عن مؤسسات احري			
10	أعتقد أن الاجر الذي أتقاضاه من عملي يفي بمتطلبات الحياة الضرورية			
11	أشعر أن الاجر الذي أتقاضاه لا يناسب المجهود الذي أبذله			
12	أعتقد أن نظام المعاشات بعد التقاعد مناسب			
13	المسئولون يقدرون ادائي المتميز في العمل			
14	أشعر بأن المسئولين عني في العمل يحترموني			
15	المسئولون يتفهمون ظروفني الخاصة			
16	زملائي يتعاونون معني في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل			
17	أ تبادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي			
18	زملائي يقدرون الجهود التي أقوم بها			

			أشعر في كثير من الاحيان بأني اسبب الازعاج لزملائي	19
			نظام الاجازات العادية والمرضية مناسب ومريح	20
			إدارة المؤسسة تنظم لنا دورات تدريبية لزيادة المهارات والمعرفة حول العمل	21
			احتمالات اصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شروط الامن والسلامة	22
			الخدمات المقدمة في المؤسسة كافية ومناسبة (الاكل - الترفيه...)	23
			تشبع مهنتي فضولي العلمي وتوسع معارفي	24
			لا تتلائم طبيعة عملي مع المستقبل المهني الذي اطمح اليه	25
			استاء كثيرا من معايير الترقية المعمول بها في المؤسسة	26
			توفر لي مهنتي بالمؤسسة الشعور بالانجاز والعمل المثمر	27
			أنا غير راض علي المعايير التي تعتمدھا المؤسسة في الحصول علي فرص التدريب	28
			أفكر في ترك العمل والبحث عن عمل آخر	29

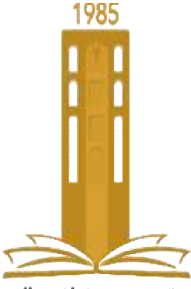
الملحق رقم (03): الاستبيان في حالته النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية : العلوم الانسانية والاجتماعية



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

قسم : علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

استمارة بحث بعنوان

التمكين الاداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني

تعليمية :

في اطار الاعداد لمذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم نلتمس منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا وهذا من خلال حرصكم على ملاءمة هذه الاستمارة بكل موضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .
المطلوب منك وضع علامة (X) في المكان المناسب.

ملاحظة:

- لا تضع أكثر من اشارة لكل عبارة واحد

السنة الجامعية : 2018/2017م

سيدي إن الهدف من الاستمارة التي تتضمن العبارات التي تبين يديك هو معرفة

مستوي تمكينك الإداري وعليه فالرجاء الإجابة على العبارات الموجودة في هذا الاستبيان

وذلك بوضع علامة (X) أما العبارة التي ترى أنها تعبر عن شعورك وتيقن أن إجابتك

تبقى في حدود البحث العلمي فقط.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
كفاءة العاملين				
01	انا واثق في قدراتي الشخصية لانجاز عملي			
02	أتمتع بإمكانيات كبيرة بالطرق التي أؤدي بها عملي			
03	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا			
04	لدي القدرة علي تخيص نقاط القوة والضعف في المصنع			
مشاركة العاملين				
01	يتم تبادل المعلومات المسؤولين			
02	تتاح لي أمكانية الحصول علي المعلومات التي احتاجها للقيام بالعمل			
03	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي			
04	تتاح لي الفرصة للمشاركة بمقترحات تؤثر في عملي			
05	أتلقي التشجيع علي تطوير أفكارني وابتكار طرق جديدة للعمل			
06	يتقبل المسؤولين مقترحات بشأن تطوير عملي			
تفويض السلطة				
01	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لاتمام عملي			
02	أمتلك قدرا من الحرية والتصرف في الامور المتعلقة بعملي			
03	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر حسب حاجات المؤسسة			
استقلالية العمل				

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

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
30	ظروف عملي ملائمة			
31	أحرص علي استخدام وسائل حديثة في عملي			
32	أحافظ باستمرار علي وسائل عملي			
33	واجبات العمل المطلوبة مني واضحة محددة			
34	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية			
35	الإمكانات والأجهزة داخل المؤسسة متوفرة			
36	ألتزم بتنفيذ العمل المطلوب مني			
37	المشكلات أمر طبيعي في عملي			
38	أفضل العمل في هذه المؤسسة عن مؤسسات احرى			
39	أعتقد أن الاجر الذي أتقاضاه من عملي يفي بمتطلبات الحياة الضرورية			
40	أشعر أن الاجر الذي أتقاضاه لا يناسب المجهود الذي أبذله			
41	أعتقد أن نظام المعاشات بعد التقاعد مناسب			
42	المسؤولون يقدرون ادائي المتميز في العمل			
43	أشعر بأن المسؤولين عني في العمل يحترموني			
44	المسؤولون يتفهمون ظروفهم الخاصة			
45	زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل			
46	أبادل المعلومات والخبرات مع زملائي			
47	زملائي يقدرون الجهود التي أقوم بها			
48	أشعر في كثير من الأحيان بأنني اسبب الإزعاج لزملائي			
49	نظام الإجازات العادية مناسب			
50	إدارة المؤسسة تنظم لنا دورات تدريبية لزيادة المهارات والمعرفة حول العمل			
51	احتمالات إصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شروط الأمن والسلامة			
52	الخدمات المقدمة في المؤسسة كافية ومناسبة			

			تشبع مهنتي فضولي العلمي وتوسع معارفي	53
			استاء كثيرا من معايير الترقية المعمول بها في المؤسسة	54
			توفر لي مهنتي بالمؤسسة الشعور بالانجاز والعمل المثمر	55
			أنا غير راض علي المعايير التي تعتمدها المؤسسة في الحصول علي فرص التدريب	56
			أفكر في ترك العمل للبحث عن عمل آخر	57

الملحق رقم (04): ملخص حول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية مركب المسيلة جاء نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستغلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد.

وتعود أول خطوة اتبعتها الحكومة في انجاز هذه المؤسسة سنة 1979 حيث تمت دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية الإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين طولي موجهة إلي قسم التفصيل، وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله ببرنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1975/1974 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في: 1975/11/13 وتبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، وقد بدأت الأشغال بتاريخ 1977/04/11 وانتهت سنة 1979 وفي 1980/12/01 تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ضل عمل متواصل.

وبعد إجراء إعادة الهيكلة انبثقت ما يسمى *بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية * *EATIT* ر مركب المسيلة. *EATIT*

موقع المؤسسة

يقع المركب في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية للولاية يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت ومن الجهة الغربية 160 مسكن .

*نظام عمل المركب: قسم (الغزل، النسيج، التكملة)

الفوج A من الساعة 5:00 صباحا إلى 13:00 زوالا

الفوج B من الساعة 13:00 زوالا إلى 21:00 مساء

- أما بالنسبة لقسم التفصيل والإدارة والصيانة من الساعة 8:00 صباحا الي غاية 16:00 مساء

العدد الإجمالي للعمال حسب إحصائيات دائرة المستخدمين:

-العمال الدائمون: 216

-العمال المتعاقدون: 345

- عمال العقود المدعمة: 11

العدد الإجمالي: 572 عاملا

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

قسم الإدارة

- يهدف هذا القسم إلى الرقي والازدهار بالمؤسسة وبالتالي العمل علي رضا العمال ومصالح الإدارة.

مديرية المستخدمين والتكوين

D.R.H

- يشغل بهذه المديرية: 14 عاملا منها 06 عمال دائمين و08 عمال متعاقدين .

- وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العاملين من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة علي الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني.

دائرة الوسائل العامة

يشغل بهذه الدائرة 30 عاملا منهم 16 عاملا دائم و14 عاملا متعاقد .

تسهر هذه الدائرة علي نظافة محيط المركب ومستلزماته.

دائرة الشؤون الاجتماعية

D.A.S.C

- يشغل بهذه الدائرة : 06 عمال دائمون

-وهي تشرف علي توفير الخدمات الصحية للعمال من عيادة وطبيب داخل المؤسسة وسيارة الإسعاف.

- مديرية المحاسبة والمالية

D.F.C

يشغل بهذه المديرية : 09 عمال منهم 08 عمال دائمون و01 عامل متعاقد .

وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات .

المديرية التقنية:

يشغل بهذه المديرية 4 عاملا منهم 08 عمال دائمون و06 عمال متعاقدون و01 عامل في إطار العقود المدعمة.

تسهر المديرية التقنية علي جلب المشاريع والصفقات والتخطيط لبرنامج العمل داخل المؤسسة ومتابعة العقود المبرمة مع الزبون.

مديرية تسيير المخزونات والتموين والمشتريات :

يشتغل بهذا القسم: 44 عاملا منهم 23 عاملا دائم و15 عاملا متعاقد و06 في اطار العقود المدعمة.

تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية وتغطي مستلزمات المؤسسة من شراء قطع الغيار ولواحقه.

الأقسام الإنتاجية

قسم الغزل *FILATURE*

-يشتغل بقسم الغزل 99 عامل منها 16 عامل دائم و80 عامل متقاعد و03 عمال في اطار العقود المدعمة

-مجموع المغازل 29376 مغزل ويتم العمل في قسم الغزل علي عدة مراحل

قسم النسيج *TISSAGE*

يشتغل بهذا القسم: 128 عامل منها 32 عمال دائمين و93 عمال متعاقدون و03 في اطار العقود المدعمة.

ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسيج الاقمشة المختلفة بمختلف الخيوط التي يتم تصنيعها في قسم الغزل والخيوط التي يتم استيرادها من الخارج .

قسم التكملة *FINISSAGE*

يشتغل بهذا القسم: 35 عامل منها 16دائم و29عامل متقاعد .

ويتمثل اختصاص هذا القسم: تحضير الالوان ،تبييض القماش،الصبغة.

قسم المراقبة والجودة

يختص هذا القسم بمراقبة نوعية جميع منتوجات أقسام الإنتاج ويشتغل به 29عامل منها13عمال دائمين و15 عامل متعاقدين و01 عامل في إطار العقود المدعمة.

قسم الخياطة والتفصيل *CONFECTION*

يشتغل بهذا القسم: 52عامل منها 18عامل دائم و30عامل متعاقد و04عمال في إطار العقود المدعمة.

ويتمثل اختصاص هذا القسم في صنع الخيم بجميع أنواعها المظلات والاحواض المائية وأغطية الشاحنات ... الخ .

وينقسم إلى: السم، التقطيع، التلحيم، الخياطة الخفيفة والثقيلة والفحص النهائي للمنتوج.

قسم الصيانة MAINTENANCE

يشتغل بهذا القسم: 55 عاملا منها 30 عمال دائمين و 24 عمال متعاقدين و 01 عاملا في إطار العقود المدعمة.

ويتمثل اختصاص هذا القسم في المراقبة والصيانة المستمرة للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية.

قسم الإدارة

- يهدف هذا القسم إلى الرقي والازدهار بالمؤسسة وبالتالي العمل على رضا العمال ومصالح الإدارة.

مديرية المستخدمين والتكوين D.R.H

- يشتغل بهذه المديرية: 14 عاملا منها 06 عمال دائمين و 08 عمال متعاقدين .

- وهي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العاملين من الناحية الإدارية كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني.
دائرة الوسائل العامة

يشتغل بهذه الدائرة 30 عاملا منهم 16 عاملا دائم و 14 عاملا متعاقد .

تسهر هذه الدائرة على نظافة محيط المركب ومستلزماته.

دائرة الشؤون الاجتماعية

D.A.S.C

- يشتغل بهذه الدائرة : 06 عمال دائمون

- وهي تشرف على توفير الخدمات الصحية للعمال من عيادة وطبيب داخل المؤسسة وسيارة الإسعاف.

مديرية المحاسبة والمالية D.F.C

- يشتغل بهذه المديرية: 09 عمال منهم 08 عمال دائمون و 01 عاملا متعاقد .

- وهي تهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات.

المديرية التقنية:

يشتغل بهذه المديرية 4 عاملا منهم 08 عمال دائمون و 06 عمال متعاقدون و 01 عاملا في إطار العقود المدعمة.

- تسهر المديرية التقنية علي جلب المشاريع والصفقات والتخطيط لبرنامج العمل داخل المؤسسة ومتابعة العقود المبرمة مع الزبون.

مديرية تسيير المخزونات والتموين والمشتريات :

- يشتغل بهذا القسم: 44 عاملا منهم 23 عاملا دائم و15 عاملا متعاقد و06 في إطار العقود المدعمة.

- تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية وتغطي مستلزمات المؤسسة من شراء قطع الغيار ولواحقه.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ