

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: ...../2018

رقم التسجيل: .....

التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية

لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

–دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في : علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب:

\* عفاف بليل

\*عبد الحكيم بن عيسى

اللجنة المناقشة		
الصفة	الجامعة	اسم ولقب الاستاذ(ة)
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	بودريالة محمد
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مكفس عبد المالك
مشرفا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	عفاف بليل

السنة الجامعية : 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بأهدى

إلى من كان كل شيء في حياتي ولا يزال حي في قلبي، إلى  
سندي وقرّة عيني وملهمي وقودتي، أبي العالي، إلى من تقع الجنة تحت  
أقدامها إلى نبع الحنان أمي الحبيبة عيد الجنة وريحها.

إلى من لقائهم بسمة وجههم نعمة إلى من شاركوني في براءة الصبا وربيع العمر إلى من  
قاسموني أحزاني وأفراحي وإخوتي وأخواتي عبد العالي وآمال  
وإلى براعم بيتي وزهورها، أبناء أخوتي عير، محمد، يوسف، أيوب، إسلام

إلى من حمتني بدعائها "جدتي"

إلى من شاركوني حلاوة الحياة ومرارتها، إلى من علموني رمز الوفاء والصداقة  
أصدقائي.

إلى كل من ساعدني في إنجاز عملي سواء من قريب أو بعيد.

محمد العلي

## شكر وعرفان

عملًا بقوله تعالى: "... لئن شكرتم لأزيدنكم... "سورة إبراهيم الآية 7 .

وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لا يشكر الله".

أشكر الله عز وجل على توفيقه لنا، إذ كان لنا خير معين فله الحمد

والثناء .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "صالح الميش" لما أسهم به من

توجيهات وملاحظات لإنجاز هذا العمل، فله أسمى عبارات الاحترام والتقدير .

والشكر موصول إلى عائلتي كما لأنسى الأساتذة الذين

درسوني من الطور الابتدائي إلى الجامعي . دون أن

ننسى الإخوة بمكتبة النجاح، وكذا عمال إدارة قسم التاريخ . وإلى كل من

قدم لنا يد المساعدة .

# فهرس الموضوعات

# فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول والأشكال والملحق
	أملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	1. الإشكالية
5	2. أهمية الدراسة
6	3. أهداف الدراسة
6	4. تساؤلات الدراسة
7	5. فرضيات الدراسة
7	6. الدراسات السابقة
11	7. تحديد مفاهيم الدراسة
الفصل الثاني: التمكين الإداري	
13	تمهيد
14	أولا- مفهوم التمكين الإداري

17	ثانيا- فوائد التمكين الإداري
17	ثالثا- أساسيات التمكين الإداري
21	رابعا- اتجاهات التمكين الإداري
21	خامسا- متطلبات التمكين الإداري
24	خلاصة
	الفصل الثالث: الروح المعنوية
26	تمهيد
27	أولا- مفهوم الروح المعنوية
29	ثانيا- وسائل رفع الروح المعنوية
30	ثالثا- العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية
31	رابعا- العوامل الداعمة للروح المعنوية للعاملين
32	خامسا- مميزات الروح المعنوية بالمظاهر المهنية
34	خلاصة
	□ الجانب التطبيقي
	□ الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
36	تمهيد
37	1- الدراسة الاستطلاعية
37	2- تحديد وتعريف مجال الدراسة
39	3- المنهج المستخدم

40	4- تحديد العينة
40	5- أدوات جمع البيانات
42	6- الخصائص السيكومترية للأداة
46	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
48	1- عرض ومناقشة الفرضية العامة
49	2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
52	3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
53	4- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
54	5- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة
56	6- نتائج الدراسة
56	7- التوصيات
58	خاتمة
60	قائمة المصادر والمراجع
64	الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال

## قائمة الجداول

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أبعاد وفقرات استبيان التمكين الإداري	41
02	يوضح درجات بدائل التمكين الإداري	41
03	يوضح درجات بدائل الروح المعنوية	42
04	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	43
05	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	44
06	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على إجمالي محاور وأبعاد الاستبيان	48
07	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين الإداري والروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة	50
08	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العمل الجماعي والروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة	51
09	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين السلوك الريادي والروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة	52
10	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحاكاة وتقليد رؤسائي والروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة	54
11	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمو المهني والروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة	55

## تمتازة الملاحق

قائمة الملاحق		
الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	64
02	يوضح استبيان المحكمين	66
03	يوضح الاستبيان في صورته النهائية	69
04	يوضح مخرجات الـ SPSS	71

# مقدمة

## مقدمة:

فرضت طبيعة التمكين الإداري نهجا وأسلوب جديدا يتم من خلاله السيطرة والتحكم في التفاعلات الداخلية والخارجية ، وما ينجم عنها من أثر علي الروح المعنوية ، وما يترتب على ذلك البيئة الداخلية للمؤسسات نتيجة للتغيرات المتسارعة التي يشهدها عالمنا اليوم، وما ينجم على ذلك من منافسة عالمية بين المؤسسات ،ولمواكبة هذه التحديات والتغيرات تبنت المؤسسات مفاهيم وأساليب في الإدارة الحديثة ، إذا توجهت المؤسسات الي الاهتمام بالموارد البشري والذي هو المسؤول عن نجاح أو فشل أي منظمة أو مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها.

ويعد التمكين الإداري للعاملين احد المواضيع المتداول مؤخرا في مجال التطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر الي ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة إذا يعتبر مدخل التمكين ذا صلة باتجاهات التطور السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة .

وتعد الروح المعنوية واحدة من المعايير الأساسية التي تسهم في نجاح أو فشل المنظمات فوجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس تقود الي رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف ، إذا يقاس على طبيعة الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات وجعل العمل أكثر تحديا ومتعة ومنح العاملين فرصة من أجل الانجاز والمعرفة والنمو المهني وبالتالي الارتقاء بالأداء إلى الأفضل .

وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لدراسة موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة،حيث تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي اشتملت علي جانبان:

**الجانب النظري:** يحتوي على فصلين ،الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) من هذا القسم فقد خصص ل طرح إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهمية الدراسة وأهدافها وكذا تحديد المفاهيم والدراسات السابقة،في حين خصص الفصل الثاني لموضوع التمكين الإداري بداية بالتعاريف وأساسيات أما الفصل الثالث فخصصته للروح المعنوية والأبعاد وكذلك أهم الوسائل المساعدة في رفع الروح المعنوية والعوامل المؤثرة فيها.

**الجانب التطبيقي :** (الجانب الميداني) يحتوي على فصلان واحد خاص بسير الدراسة من حيث مجالها والمنهج المستخدم،والعينة وكيفية اختيارها مرورا بأدوات جمع البيانات وفصل يوضح النتائج أي تحليل فرضيات البحث و خلاصة النتائج وبعض التوصيات.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- تساؤلات الدراسة

5- فرضيات الدراسة

6- الدراسات السابقة

7- تحديد مفاهيم الدراسة

## 1 - الإشكالية:

تواجه المؤسسات اليوم جملة من المتغيرات والتحويلات المتسارعة خاصة في سعيها نحو تحقيق أهدافها، الأمر الذي دفعها بها إلى إعادة النظر في مواردها البشرية من خلال تبني مفاهيم أداريا حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية حيث وجب الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة، وخاصة المؤسسات الاقتصادية حث أصبح من الضروري لهذه المؤسسات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع هذه التطورات والتحويلات المتسارعة من أجل تطوير العمل والتميز عن المؤسسات الأخرى .

إذا ليس من الغريب إن يحظى التمكين الإداري بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة بوصفه توجهها حديثا وإستراتيجية قائمة بذاتها تدرج تحت الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تقوم على مشاركة كل من القادة والعاملين على حد سواء في المعلومات واتخاذ القرارات ، وتكوين الثقة بين الإدارة والأفراد والتي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل، فالتمكين الإداري يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترضهم عند أداء عملهم (الكبيسي، 2004، ص36)، ويهتم التمكين بمنحهم الحرية والثقة في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي وبتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين ، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات .

حيث يعتبر التمكين الإداري عاملا مهما في توافق الأفراد مع المؤسسة التي يعملون بها وبذل المزيد من الجهد والعمل لأجلها وبلوغ أهدافها المرسومة وتحقيقها على الوجه المطلوب وهذا بدوره يعمل على زيادة الروح المعنوية لديهم ، كما ان الروح المعنوية

العالية تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على العمل وخاصة العمل التعاوني ، وكلما زاد ارتفاع هذه الروح أدي ذلك إلي ارتفاع مستوي الأداء وبالتالي إلي تحقيق الأهداف .

حيث يعتبر الإنسان العنصر الأساسي لرفع الكفاءة الإنتاجية فقد بينت النتائج التي أسفرت عنها التجارب والبحوث أن الإنتاج قد تحسن بدرجة كبيرة عندما شعر العاملين أن هناك من يهتم بهم لكونهم بشر لهم أحاسيس . (هاشم، 1989، ص275) .

وتعد الروح المعنوية واحدة من المعايير التي تلعب دور مهم في نجاح أو فشل المؤسسات والتنظيمات فوجود الثقة داخل هذه المؤسسات والتنظيمات خاصة بين الرؤساء والمرؤوسين تقود إلي رفع مستوي الروح المعنوية لدي هؤلاء الأفراد ، وبالتالي ينعكس على أهداف هذه المنظمات ،أي الوصول إلي أهدافها وتحقيقها (العيسوي، 1996، ص246) ،وتشكل الروح المعنوية المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون الجماعة داخل التنظيم ،وكذلك الثقة في الجماعة والإخلاص لها ،حيث توجد عدة مظاهر تدل على ارتفاعها وانخفاضها، حيث تعتبر الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة هدفا أساسيا ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه ،ويعد الفشل في الوصول إليه يؤدي إلي الأضرار في الإنتاج وبروز الندم الشديد بين العاملين والاستياء من العمل وبالتالي ينعكس على أدائهم داخل التنظيم (هاشم، 1990، ص405)،

وانطلاقا من الدور الذي يلعبه التمكين الإداري خاصة في تمكين العاملين وروحهم المعنوية ، جاءت هاته الدراسة لتسليط الضوء على التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية بمؤسسة مطاحن الحضاة بمدينة المسيلة.

## 2- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أهمية التمكين الإداري باعتباره محدد من محددات نجاح المنظمة وكونه مصدرا مهما لتنمية المنظمة، وكذلك أحد المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك وخاصة عند الأفراد داخل التنظيم ومعرفة أهم العوامل المساعدة في تعزيزه الروح المعنوية وفي تحسين الأداء، وكذلك إلي أهمية التمكين الإداري في رفع الروح

المعنوية للأفراد، وتأثيرات التمكين على سلوك العاملين وعلى مستويات أدائهم، وكفاءة أدائهم ونشاطهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وتعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبات الجزائرية خاصة مع وجود اختلاف بين الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين التمكين والروح المعنوية ومساهمته عند وضع خطط وبرامج من شأنها تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، وخاصة عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة ومدى تمكنهم مهنيًا داخل عملهم.

### 3- أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف دراستنا في النقاط التالية:

التعرف على علاقة التمكين الإداري بالروح المعنوية ، بالإضافة للأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة بين العمل الجماعي والروح المعنوية .
- التعرف على العلاقة بين السلوك الريادي والروح المعنوية .
- التعرف على العلاقة بين المحاكاة وتقليد رؤسائي والروح المعنوية.
- التعرف على العلاقة بين مجال النمو المهني والروح المعنوية .

### 4- تساؤلات الدراسة:

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين التمكين الإداري

والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟

ونتج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحاكاة وتقليد رؤسائي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال النمو المهني والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟

#### 5- فرضيات الدراسة:

##### أ/ الفرضية العامة:

توجد علاقة بين التمكين الإداري والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

##### ب/ الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة الحضنة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية المحاكاة وتقليد رؤسائي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال النمو المهني في مؤسسة مطاحن الحضنة مدينة المسيلة.

#### 6- الدراسات السابقة:

##### أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري :

الدراسة الأولى: دراسة هيثم محمد العطار (2000): ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على أبداع العاملين ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية ، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلي التعرف على مستوي التمكين الإداري وأثره على الإبداع لدي جامعتين ولتحقق من فرضيات الدراسة تم إتباع منهج المقارن ، وتم تطبيق على عينة الدراسة استبيانين .

توصلت الدراسة إلي أن أفراد الدراسة يوافقون على توفير التمكين الإداري بنسب متقاربة أن هناك علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري .

الدراسة الثانية: هديل كاظم سعيد (2003): العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني ،رسالة ماجستير تخصص الإدارة واقتصاد جامعة بغداد.

هدفت الدراسة إلي الكشف عن مستويات العدالة التنظيمية وتمكين ،ولتحقق من صحة الفرضيات تم إتباع منهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (54) عامل التي طبق عليها استبيان ومقياس ليكرت.

توصلت الدراسة إلي أن مستوي التمكين مرتفع أن مستوي العدالة التنظيمية متوسط ويوجد علاقة ايجابية بين التمكين والعدالة التنظيمية .

الدراسة الثالثة:نجاح القاضي (2009): أبعاد التمكين الإداري لدي القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري رسالة دكتوراة تخصص الإدارة وأصول التربية جامعة اليرموك ،العراق.

هدفت الدراسة إلي الكشف عن مستوي التمكين بأبعاده ( تفويض السلطة ،التحفيز ،العمل الجماعي ،تطوير،الإبداع ) والتعرف على العلاقة بين التمكين وتصورات القيادة لدي القادة التربويين ،ولتحقق من صحة الفرضيات تم استعمال المنهج الوصفي الذي تضمن عينة الدراسة من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء أقسام في الجامعات الحكومية ،حيث بلغ عدد عينة الدراسة (580) وتم تطبيق عليهم استبيانين ،حيث أوجدت أن مستوي التمكين مرتفع أن هناك علاقة ايجابية بين التمكين وتصورات القيادة.

### ثانيا:الدراسات التي تناولت موضوع الروح المعنوية:

الدراسة الأولى: دراسة بدر محمد الجريسي(2010): الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشوري السعودي من وجهة نظرهم .

هدفت الدراسة إلي كشف علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي ولتحقق من صحة الفرضيات تم استعمال المنهج الوصفي الذي تضمن عينة عشوائية قدرها (243) فردا ، وتم استعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

وتوصلت الدراسة إلي مستوي مرتفع من الروح المعنوية لدي العاملين بالمجلس الشوري السعودي وكذلك مستوي الولاء مرتفع أيضا مع موافقة عينة الدراسة على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية.

**الدراسة الثانية:** دراسة، حيمر صباح (2010): الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل ،دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية بطوارة.

هدفت الدراسة إلي الكشف عن العلاقة بين الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية للعامل حيث استعمل فيها المنهج الوصفي ودراسة الحالة مع عينة عشوائية بسيطة تكونت من (45) عامل واستعملت الأدوات التالية (الملاحظة ،المقابلة ،الاستبيان)

توصلت الدراسة إلي هناك علاقة بين الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية للعامل ،مستوي الكفاءة يتأثر بجملة من الظروف النفسية الفيزيائية والتنظيمية.

هناك العديد من الظروف النفسية الفيزيائية والتنظيمية التي يفتقر إليها العمل في المؤسسة مثل انخفاض الأجور وعدم إشراكه في القرارات واستثمار أفكاره ومبادراته ونقص الاستفادة من الخدمات الاجتماعية .

**الدراسة الثالثة:** دراسة خلف سلمان مدين (2013): درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية .

هدفت الدراسة إلي التعرف على درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حيث استعمل المنهج الوصفي التحليلي أما مجتمع الدراسة فتكون من كوادر أكاديمية من أعضاء التدريس ذكور وإناث حسب الرتب العلمية بجامعة أم القرى وجامعة تبوك وجامعة خالد في المنطقة الجنوبية

حيث تم تصميم أداة الاستبيان مكونة من ثلاثة أقسام (البيانات الأولية ،خصائص القيادة ،مستوي الروح المعنوية) .

توصلت الدراسة إلي أن خصائص القيادة التحولية متوفرة بدرجة كبيرة لدي أفراد الدراسة ويرى أفراد الدراسة أن مستوي الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع ،وتوجد علاقة إرتباطية موجبة بين مجالات القيادة التحولية ومستوي الروح المعنوية لدي أعضاء الهيئة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مستوي الروح المعنوية تعزي لمتغيرات (الجنس ، الجامعة ، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة) .

### § التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة اتضح أن موضوع التمكين الإداري والروح المعنوية قد نال اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:

إن بعض الدراسات السابقة ركزت على أهم الجوانب المتعلقة بالتمكين الإداري سعياً منها لفهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، وبذلك استطاعت مجتمعة في تحديد مفهومه وأبعاده وكذلك خصائصه ، وكذلك متطلباته ، وبالنسبة الدراسات المتبقية تناولت الروح المعنوية من جوانب متعددة (مفهومها، وسائل رفعها، والعوامل المؤثرة في رفعها).

حيث تتوافق دراستنا مع معظم الدراسات السابقة، وذلك في إتباع المنهج الوصفي، ما عدا دراسة هيثم محمد العطار[2000-2001]، التي اعتمدت المنهج المقارن، واختلفت معظم الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة، ويعتبر أهم أوجه الاختلاف أن الدراسات السابقة ربطت كل متغير التمكين الإداري ، ومتغير الروح المعنوية مع متغيرات أخرى غير مماثلة لعنوان دراستنا، وهذا يظهر جانب جديد لم يتم الاطلاع علىه في التراث النظري وذلك في حدود اطلاعنا.

كما ساعدتنا الدراسات السابقة في وضع وصياغة فرضيات الدراسة التي وجدنا أنه هناك علاقة إيجابية طردية بين متغير التمكين الإداري والروح المعنوية في مختلف المتغيرات الأخرى التي نري فيها نوع من التشابه في المتغيرات التي ندرسها، وأيضاً استفدنا من الدراسات السابقة في وضع خطة وفهم أكثر للتراث النظري لمتغيرات الدراسة وتحديد المفاهيم الخاصة لمتغيرات الدراسة، وبفضل الدراسات السابقة استطعنا أن نكون فكرة واضحة على كيفية بناء مخطط استبيان، الذي سوف نعتمد عليه في جمع البيانات والمعطيات، وأيضاً معرفة طبيعة المعالجة الإحصائية المناسبة مع فرضيات الدراسة.

#### 7- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً:

**ü التمكين الإداري :** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بنود الاستبيان ضمن محور التمكين الإداري ، والمصمم من قبل الباحث.

**ü الروح المعنوية :** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بنود الاستبيان ضمن محور الروح المعنوية ، والمصمم من قبل الباحث.

**ü العمل الجماعي :** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بعد العمل الجماعي ضمن محور التمكين الإداري في الاستبيان المصمم من قبل الباحث.

**ü السلوك الريادي:** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بعد السلوك الريادي ضمن محور التمكين الإداري في الاستبيان المصمم من قبل الباحث.

**ü المحاكاة وتقليد رؤسائي :** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بعد المحاكاة وتقليد رؤسائي ضمن محور التمكين الإداري في الاستبيان، المصمم من قبل الباحث.

**ü مجال النمو المهني :** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بعد مجال النمو المهني ضمن محور التمكين الإداري في الاستبيان المصمم من قبل الباحث.

# الفصل الثاني

## التمكين الإداري

تمهيد

أولاً- مفهوم التمكين الإداري

ثانياً- فوائد التمكين الإداري

ثالثاً- أساسيات التمكين الإداري

رابعاً- اتجاهات التمكين الإداري

خامساً- متطلبات التمكين الإداري

خلاصة

تمهيد:

لما كانت الإدارة تقوم على توجيه الجهد البشري في حدود المنظمة أي كان طابعها فإنها أي الإدارة تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة خلال مراحل العملية الإدارية وفي هذا السياق يتأكد القول بأن الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيم آلياً، لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى موضوع التمكين الإداري .

## أولاً: مفهوم التمكين الإداري

يعتبر الاهتمام بالتمكين الإداري عنصراً أساسياً للمنظمات التربوية، ويعود السبب في ذلك إلى التطورات الهائلة و المتسارعة والتحديات التي تواجه المؤسسة التربوية، وبمرور الوقت شهدت المؤسسات التربوية العديد من المصطلحات الجديدة التي منها التمكين الإداري، وهو موضوع نقاش واسع بين الباحثين لاهتمامه بشكل أساسي على إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم في مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحسين الأداء، والتغلب على المعوقات الإدارية والتنظيمية الداخلية، وتطبيق مبدأ المشاركة بين الإدارة والعاملين، من هنا يعتبر التمكين الإداري من العوامل المهمة التي تحفز الأفراد على أن يكونوا أكثر اتصالاً بمنظماتهم وبذلهم مزيداً من الجهد والعمل لأجل هذه المؤسسة.

ويعرف التمكين الإداري أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية المعلومات التي تُعطى لهم، وإعطائهم فرصة المبادرة ومواجهة المشكلات التي تعترضهم. ( الكبيسي ، 2004، ص 17-18).

وعُرف التمكين الإداري أيضاً على أنه الدرجة التي يقوم من خلالها مدير المدرسة في المدارس الحكومية بالاشتراك في السلطة واتخاذ القرارات واكتساب المهارات التي تؤهله للاستقلالية.. (الطعاني، السويحي 2013، ص 18).

ويشار كذلك إلى التمكين الإداري بالعملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئات التنظيمات، ويقصد به بالدرجة التي يقوم من خلالها مدير المؤسسة بتفويض صلاحياته لرؤساء المؤسسات وتحفيزهم الذاتي وإشراكهم في حل المشكلات. (الكريمين، 2012، ص 19).

إن التمكين الإداري يعني الدرجة التي يقوم من خلالها القادة التربويون في وزارة المؤسسة في المملكة العربية السعودية باشتراك المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات، وذلك وفقا لمجالات هذه الدراسة، وهي: التمكين الهيكلي، التمكين من خلال الأساليب القيادية، التمكين من خلال المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة، التمكين من خلال التقدير والاحترام، والتمكين من خلال التدريب والتطوير. (أبو كريم، 2012، ص 29).

أما الشريف ( 2012 ) فيشير إلى التمكين الإداري على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة إذ ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة، لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معا، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه حرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها.

فالتمكين الإداري يشتمل على تكوين إستراتيجيه تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة، ( وتحفيزهم ذاتيا، وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله (الطارونة والقضاة، 2011، ص 55).

ويقصد بالتمكين الإداري أيضا منح الأفراد حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي (الطعاني، 2011، ص 45)

ويرى الدوري وصالح ( 2009 ) أنّ التمكين فلسفة إدارية جديدة، إذ تلجأ المؤسسات التي تعتمد التمكين كفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة، لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع، إذ يقوم المديرون الموجهون بالتمكين باللجوء إلى مراقبة النتائج بدلاً من مراقبة السلوك الفردي، وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج، ويكون دورهم إزالة كل ما يعيق الإنجاز من أجل ضمان توفير الموارد لفرض الأداء الفعال، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة التنظيمية الملائمة للتمكين.

أما فتحي ( 2003 ) فأشار إلى أن التمكين الإداري يشتمل على تشجيع العاملين، لينهمكوا في العمل أكثر، وليشاركوا في اتخاذ القرارات والنشاطات التي تؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

وعرفه أفندي ( 2003 ) بإعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

من خلال التعاريف السابقة للتمكين لاحظت الباحثة أن المفهوم ركز على أن التمكين يسعى لبعث فكرة ديمقراطية الإدارة، ويسعى لإشراك المعلمين في السلطة واتخاذ القرارات واكتساب المهارات التي تؤهلهم للاستقلالية، ويسعى لتشجيع المعلمين وتحفيزهم ومكافأتهم على ممارسة الإبداع والابتكار والمرونة في التعامل، ويسعى أيضاً لمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة لاكتسابهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في مواجهة الصعوبات التي يتعرضون لها، وذلك من خلال اكتسابهم المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات، ولا يفي إعطاء المعلمين القوة بل يفي إتاحة الفرصة لهم، لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومهارات دون الرجوع للقيادة العليا.

## ثانياً: فوائد التمكين الإداري

يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية بفاعلية، كما: يؤدي إلى رفع قيمة العمل، ومن أهم فوائد التمكين (ملحم، 2006، ص 31):

- 1 - تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- 2 - ضمان فعالية المؤسسة.
- 3 - الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن.
- 4 - زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المؤسسة وزبائنها.
- 5 - السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- 6 - تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- 7 - تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية المهمة.

## ثالثاً: أساسيات التمكين الإداري

يرى ستر 2003 stirr أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، إذ يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ، وهي:

- 1- **تعليم العاملين: E-Education** إذ ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية الأمر الذي يؤدي بدوره إلى النجاح.
- 2- **الدافعية M-Motivation**: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين، لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه

والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- **وضوح الهدف : purpose**: لأن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن النجاح لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

4- الملكية (Stirr, O-Ownership) يقترح ستر، 2011، ص 44). معادلة للتمكين الإداري التي تتكون من ثلاثة أحرف التي تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة، وهي:

السلطة + المسؤولية + الانجاز + Authority + Accountability = Achievement

ولتحقيق الإنجاز فإن الإدارة والعاملين فيها قبول المسائلة عن أفعالهم قراراتهم ، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين، خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا، وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5- **الرغبة في التغيير W-Willingness to Change**: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء المهام اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسيطي التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- **نكران الذات Ego-Elimination**: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع الخط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا مديرين أو موجهين.

7- **الاحترام Respect**: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة من خلال تطوير عملة والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين

فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة فيها بنجاح، ويوجد للتمكين عدة أبعاد، وهي:

1. تنمية السلوك الإبداعي: وهو أحد أبعاد التمكين الإداري للمؤسسات الإنتاجية

والخدمية، وهو يعني استخدام أساليب وطرائق مبتكرة في التفكير، وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات، وتفرضها المتغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ويمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وإنجاز أعمالها، مع توفير مناخ يساعد القيادات في هذه المؤسسات على استخدام أساليب وطرق إبداعية، لتوظف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف. (Heller and McNulty، 2010، ص 10).

2- العمل الجماعي: وهو أحد الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها مجموعات العمل داخل المؤسسات، لتحقيق هدف مشترك، ويعملون بنظام واحد، وتفكير مشترك، وتكون مسئوليتهم عن (إنجازه مسؤولية جماعية وتضامنية تجاه هذا الهدف المشترك).

3- تفويض السلطة: وهو أحد أساليب إدارة المؤسسات، ويقصد به إسناد مهام لأشخاص، ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، والتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى (الهوري، 2002، ص 31).

ويعتمد التفويض على ثلاثة أركان هي:

\* السلطة: وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية، وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة، وهي لا تعني إعفاء صاحب السلطة الأصلي من المسؤولية النهائية، ويرتبط التفويض بنوع أسلوب الإدارة داخل المؤسسة بين المركزية واللامركزية، وهو يعني إسناد المديرين سلطاتهم إلى بعض العاملين معهم، لإنجاز عمل محدد أو مهمة محددة، وممارسة المهام والمسئوليات التي تحققها، وأنه كلما زاد تفويض السلطة داخل المؤسسة ازداد توجه إدارتها نحو اللامركزية، والعكس صحيح (ضرار، 2003 ص 10).

\*التحفيز الذاتي للعاملين: وهو يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف إلى دوافعهم، وحاجاتهم واستعداداتهم، وكل ما من شأنه زيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها، والعمل على تعزيزها .  
(حيدر، 2001، ص 51-52)

أما توماس (وفلتهاوس Thomes & Velthous) فيريان أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:

1 - حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

2 - الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

3 - معنى العمل: وفي إدراك ك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمه بالنسبة له وللآخرين.

4 - التأثير: ويتمثل باعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بالعمل.

و التمكين يتسم بخصائص معينة هي :

(1) - تحقيق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة.

(2) - إعطاء الحرية في ممارسة العمل.

(3) - تزويد القادة المقدره على حل المشاكل في العمل، وفي الأزمات التي تواجههم.

4- جعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة أعمالهم، كما يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم.

وترى الباحثة أن التمكين الإداري هو إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل، الأمر الذي يولد تحسين مشاعر المقدرّة الذاتية بين العاملين بالمؤسسة.

#### رابعاً: اتجاهات التمكين:

هناك اتجاهان للتمكين: اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي، فالإتجاه الاتصالي يشير إلى كون عملية التمكين تتم من أعلى إلى أسفل، ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، ومن ثمّ يتضمن التمكين ممارسات إثارة الوظيفة وإدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل، أما الإتجاه التحفيزي فيركز على إتجاه العاملين ذاتهم نحو التمكين، والذي يتجلى في الثقة في إنجاز المهام، إذ يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية، ويعطي للعمل قيمة مضافة، ومعنى أكثر تحفيزاً وبصفة عامة يتضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين، وتحسين عملية الإتصال، ما يؤثر في توطيد العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية ومخرجاتها، وتمكين القادة والعاملين من التوازن الشخصي والمهني، وتعزيز الرضا الوظيفي . (ملحم، 2006، ص10).

#### خامساً: متطلبات التمكين الإداري

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات لا بد من توفر مجموعة من

المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين (سن، 2002، ص 75)، وهي:

1. الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمؤسسة، ومع الوقت تحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

2. الثقة الإدارية: إن أساس عملية التمكين هو الثقة المتبادلة بين المديرين ومرؤوسيه، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها.

#### 1/ خطوات رفع مستوى حماس العاملين:

يرى ملحم ( 2006، ص 41 ) أنه من الممكن رفع مستوى حماس العاملين عن طريق الخطوات التالية:

- الأمان الوظيفي: إذ يمكن رفع مستوى الحماس عن طريق الأمان الوظيفي، ويجب اللجوء إلى تسريح العاملين عندما يكون آخر حل بيد الإدارة من إجراء، وهناك أمور أخرى ينبغي اتخاذها تجاه المخالفين، مثل تدريب العاملين أو استيعابهم في أعمال أخرى، وتحفيزهم على العمل والإنتاج، أو صنع منافذ إنتاجية جديدة.

- وجود فرق عمل تعمل بشكل مستقل أو شبه مستقل، وفي سبعينيات القرن الماضي قامت شركة (تويوتا) بإثراء العمل لدى العاملين على خط إنتاج السيارات ففكرت بمنح مجموعات من العاملين مهمة إنتاج السيارة بكامل مراحلها، ثم فكرت بطريقة أفضل من ذلك، وذلك يجعل فريق من العاملين يقوم بجزء من عملية التجميع، ويمكن لهذا الفريق أن يهتم أيضا بالجودة والصيانة المطلوبة في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى تدوير العاملين وقد كانت هذه المحاولة رائعة ومرضية بالنسبة للعاملين، وهذا يقلل من الحاجة إلى

البيروقراطية، ويقلل من الأسلوب "من أعلى إلى أسفل" في الإدارة، لأن العاملين هنا يديرون أنفسهم بأنفسهم مع وجود الرقابة الإدارية.

- التقدير: فالعامل لا ينتظر من المدير أن يقول له إنه يحبه، ولكنه يرغب أن يقدر عمله وينظر لإنجازاته بالتقدير والاحترام، وقد يساهم الزملاء في انتخاب من يستحق الحصول على الجائزة أو على الإنجاز المتميز.

- الشراكة: أفضل أسلوب للتعامل مع العاملين هو أن تتعامل معهم على أنهم شركاء، وليسوا منافسين أو أعداء أو مستخدمين، كما أن التعامل معهم ينبغي أن يتم على أساس أننا بحاجة إليهم وهم بحاجة إلينا، ولا يمكن القيام بمهام العمل دون هذه الشراكة المتعادلة.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري للتمكين، حيث تناولنا مفهومه ، كما تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف التي أعطاها الباحث والمفكرون للتمكين الإداري وإلى النماذج المفسرة له، تطرقنا إلى أبعاده ، وكذلك خطواته وأساليبه وأخيرا أهمية التمكين.

# الفصل الثالث

## الروح المعنوية

تمهيد

أولاً- مفهوم الروح المعنوية

ثانياً- وسائل رفع الروح المعنوية

ثالثاً- العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية

رابعاً- العوامل الداعمة للروح المعنوية للعاملين

خامساً- مميزات الروح المعنوية بالمظاهر المهنية

خلاصة

**تمهيد:**

تم التطرق في هذا الفصل إلى كل تفاصيل المتعلقة بمتغير الروح المعنوية ، كما تم من خلاله التعرف على أهم تعاريف الروح المعنوية عند بعض المفكرين والكتاب وكذا أهميتها وخصائصها وأهم معاييرها ، والعوامل التي تساعد على رفعها .

### أولاً: مفهوم الروح المعنوية:

تعد الإدارة الاقتصادية عملية إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على مقدرة مدير المؤسسة في كيفية التعامل مع العاملين، وتوظيف كل القدرات والطاقات والمهارات التي يتم تطويرها بشكل يحقق أهداف العملية الاقتصادية والوصول إلى أفضل النتائج من المخرجات، ومن هنا أصبحت عملية الاهتمام بالروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية من أهم أهداف التمكين الإداري، ويمكن القول إنّ بناء علاقات طيبة بين المدير ومروؤوسيه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية من خلال طريقة تعامله معهم واهتمامه بما يقولونه، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بدون معارضة، أو الاستخفاف بآرائهم وتفهمه لمشاعرهم ومشكلاتهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات وفتح باب مكتبه لتسهيل اتصالهم به، وعدم مضايقتهم بالإشراف المحكم، ومواجهتهم بالحقائق الخاصة بالعمل أولاً بأول، وأن يكون أريه فيهم على أساس الكفاءة والأداء الجيد، وليس على أساس التخمين والبواعث الشخصية، بالإضافة إلى استعمال أسلوب التحفيز الإيجابي لدفعهم إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية. وتعرف الروح المعنوية على أنها مقدار إشباع احتياجات العامل الوظيفية من رفع لمكانته. (الاجتماعية واهتمام وحماس للعمل حرصاً على تحقيق أهداف المؤسسة (الكيلاي ومقابلة، 2014، ص 65).

وقد أوردت الدراسات عدة تعريفات للروح المعنوية، منها :

أنها درجة شعور العاملين بالرضا والقناعة تجاه العمل والعلاقة مع الإدارة والعلاقة مع الزملاء، ورضا العاملين وقناعاتهم في التعاون والاحترام، والتعامل مع الزملاء وشعورهم بالرغبة ( في إنجاز العمل ضمن منهج اقتصادي سليم (عمران، 2007، ص 33 ).

أما الشنواني ( 2003، ص 40 ) فقد وصف مفهوم الروح المعنوية بأنه شعور متصل ومتعلق بالروح أو الحماس، ويشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا أظهر العمال الحماس والتفائل تجاه أعمالهم، وكانت روح الصداقة سائدة بينهم، فإن الجو يمكن أن يوصف بأنه ذو روح معنوية عالية، أما إذا كان الأفراد غير راضين وقلقين، وتسود بينهم روح الانتقاد وعدم الاستقرار والتشاؤم، فإن هذه الأشكال من ردود الفعل بينهم يمكن أن تؤخذ على أنها مظهر للروح المعنوية المنخفضة. فالاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة ما ويحدد نوع استجاباته. ( الانفعالية و ردود الفعل لدية للعوامل والمؤثرات المحيطة به (الخوaja، 2004، ص 78).

وقد أثبتت الدراسات أن رفع الكفاءة الإنتاجية إنما يؤسس على ركيزتين أساسيتين هما: ( المناخ التنظيمي والروح المعنوية (المساعد، 2004، ص 65 ) ومن هنا يتضح أن الروح المعنوية ترتبط بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة العمالية التعامل بنجاح مع الآخرين، ويتمكن من جذب الآخرين إليه، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيدون من مقدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن الروح المعنوية مدى كفاءة مدير المؤسسة في التعرف إلى متطلبات العمل مع العاملين أف اردا ومجموعات، كما تدفع الروح المعنوية المرتفعة العاملين إلى احترام شخصية المدير، وتدفعهم إلى الحماس في العمل، وتحقق لهم الرضا والاحترام المتبادل ، وبهذا يمكن القول إن الروح المعنوية ضرورية في كل المؤسسات الاقتصادية وعلى كل المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة الاقتصادية، فعلى سبيل المثال المقارنة بين مدير في مصنع ومدير في مدرسة، نجد أن علاقة مدير المصنع تقتصر على مجموعتين من الأفراد الذين يخضعون إلى إشرافه وإدارته، ورؤسائه الذين يحاسبونه ويكون مسؤولاً أمامهم، أما في حالة مدير المؤسسة فإنه يتعامل مع مجموعة من العاملين هم رؤساؤه من الموظفين الإداريين بالإضافة إلى العاملين ، وتعد الروح المعنوية واحدة من المعايير الأساسية التي

تسهم في نجاح أو فشل المشروعات والتنظيمات، فوجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس تقود إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد والجماعات، لتحقيق هدف ذي قيمة، إذ يقاس على طبيعة الأداء، لذا يتطلب من الإداري الناجح تعزيز المكافأة والأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وجعل العمل أكثر تحدياً ومتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل الإنجاز، والمعرفة والنمو المهني، وإيجاد نوع من البيئة الهيكلية، والارتقاء بالأداء إلى الأفضل (الطويل، 2006، ص 69).

### ثانياً: وسائل رفع الروح المعنوية

أشار روس (2006، ص 181) إلى مجموعة من الأساليب التي يمكن أن ترفع من الروح المعنوية للعامل التي منها بنية العمل إذ يمكن خلق بنية عمل آمنة وعادلة ومثمرة، ويمكن أن تبني جسور الثقة بين أفرادها وتزيد من حماسهم للعمل والإبداع، ووضع نظام عملي وعادل للشكاوى والاقتراحات، إذ يتم حل المشكلات والمعضلات بسرعة وبصورة عادلة، وتقديم خدمات الإرشاد النفسي "المهني" والاجتماعي للعاملين، بالإضافة إلى تناغم القيادة من خلال الاهتمام بالعاملين مهنيًا واجتماعيًا وفي مختلف المستويات، وأن يكون التمييز بينهم على أساس الأداء والجهد المبذول، مع توفير سياسات واضحة في العمل، وبهذا يمكن تحقيق الثقة المتبادلة التي تقضي إلى تحقيق الأهداف المتوخاة.

ويشير سبارجو ووالكر (2005) spergue and walker إلى عدة وسائل يمكن للإدارة الاقتصادية من خلالها أن ترفع من الروح المعنوية للعامل، كما أن هذه الوسائل يمكن أن تتبع في أي منظمة إدارية تسعى للتميز والإبداع، ومن هذه الوسائل تطبيق نظم الحوافز والمكافآت، وهذه النظم يجب أن تكون عادلة وموزعة بشكل يتفق مع مهارات العاملين وجهودهم الإبداعية، والاهتمام بتوفير الأمن الوظيفي للعامل وتجنبيه الضغوطات وحالات الاحتراق النفسي، وترسيخ فكرة أن المؤسسة هي بيئة عمل آمنة ومنتجة،

والمشاركة والتفويض بمنح العامل فرصة اتخاذ القرار والمشاركة فيه عن طريق إشراكه في اتخاذ القرارات وتقبل اقتراحاته ، وإشراك العاملين في اللجان الاقتصادية وفي الجمعيات ذات العلاقة، بالإضافة إلى إثراء العمل، ويتم ذلك عبر تحديد المسؤوليات ووضع الخطط، ومنح العامل فرصة الإبداع والتطور مهنيا عن طريق الدورات مدفوعة الأجر، بالإضافة إلى التأهيل العلمي والعملية المتواصل.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية:

أشار الصالحي ( 2013، ص 36 ) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية، وهي:

1. **معرفة دافعية العمل:** تتعدد حاجات الناس ودوافعهم نحو العمل، وقد صنفها "ماسلو" إلى خمس حاجات مرتبة تصاعديا: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجة المكانة والتقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات، فالتعرف إلى هذه الحاجات يعطي المدير قربا من الأفراد وتمكنا أكثر من تحقيق حاجاتهم ورفع روحهم المعنوية.
2. **معرفة ديناميكيات الجماعة:** ويعني هذا التعرف إلى بناء الجماعة وتركيبها، وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها.
3. **أجواء العمل:** ويقصد بها المناخ الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها، وهي محصلة مجموعة من العوامل التي تسود مناخ المؤسسة، وتعكس نوع العلاقات الإنسانية السائدة.
4. **الحوافز:** وهي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم وتشجيعهم على العمل، سواء أكانت مادية أم معنوية، شريطة أن تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية وحب العمل والإنتاج.

5. **المشاركة:** وتقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم والمساهمة في اتخاذ القرارات في كل مراحل العملية الاقتصادية وعلى المستويات كافة.

6. **المناخ النفسي:** هناك جانبان أساسيان يؤثران في العملية الاقتصادية، الأول: الجانب الحسي للعمل، (مناهج، وسائل عمل، ومبان اقتصادية)، والجانب الآخر: الجانب النفسي للعمل، ولفترة قريبة اهتمت الإدارة الاقتصادية بالجانب الأول وأغفلت الجانب الثاني، من جراء ذلك واجهت الإدارة مشكلات إدارية متعددة . وأضاف البورت Albort 2010، (ص 98-99) .

#### رابعاً: العوامل الداعمة للروح المعنوية للعاملين:

1 - أن يكون لدى الفرد معتقدات وقيم راسخة تجعل الحياة مهمة بالنسبة له، حتى تكون لديه الطاقة والثقة التي يواجه بها المستقبل.

2 - أن يكون ملماً بعمل يقوم به، للدفاع عن حصيلة من القيم أو لتوسيع نطاقها ونشرها.

3 - أن تكون القيم التي يتحلى بها الفرد تتفق مع قيم الجماعة التي يعيش فيها، بشرط وجود هدف مشترك بين أفراد المؤسسة، وتقبل الوسائل التي يعترف بها المجتمع للوصول إلى هذا الهدف.

أما كروسمان وهاريس (Crossman and Harris 2006) فقد أشار إلى أن العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل تتضمن ثلاثة جوانب، هي:

1 - **العامل المهني:** ويتضمن تدريب العاملين ورفع كفاياتهم، وتحفيزهم مهنياً، وتمكينهم من اتخاذ القرار وتوسيع صلاحياتهم، وإقامة علاقة إنسانية وودية بينهم وبين أطراف المعادلة الاقتصادية الأخرى.

2 - العامل الاجتماعي: ويتمثل بتعزيز علاقات العامل مع المجتمع وتقدير مكانته، وزيادة روابط الاتصال مع الزملاء والمربين عبر الجمعيات والمؤسسات التطوعية وروابط العاملين.

3 - العامل النفسي: ويشمل عدة جوانب أهمها: خلق مناخ اقتصادي مطمئن وفعال، دعم العامل وتوفير فرص العدالة، إتباع نظم الحوافز والمكافآت الفردية، وضع برامج ترفيهية، وتخفيف الاحتراق النفسي لدى العامل. ويرى (المليجي، 2002 ، ص 42).

### خامسا: مميزات الروح المعنوية بالمظاهر المهنية

ü زيادة معدلات الإنتاج.

ü استقرار العاملين في المؤسسة.

ü استقرار العاملين في وظائفهم داخل المؤسسة.

ü انخفاض معدل الشكاوي.

ü انخفاض المخالفات النظامية الإدارية.

ü انخفاض معدل الحوادث والإصابات.

ü انخفاض نسبة التأخر والغياب عن العمل.

ü انخفاض نسبة العقوبات التأديبية على العاملين.

ü انخفاض نسبة استهلاك المواد والخدمات.

ü التعاون والتفاعل الإيجابي بين العاملين.

ü انخفاض نسبة المشكلات والمشاحنات.

أما المظاهر النفسية للروح المعنوية، فيرى الكثيري ( 2010 ، ص 47 ) أنها:

ü ميل العاملين بالمؤسسة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة وجود سلطة خارجية.

ü قدرة العاملين على التكيف مع الظروف المتغيرة، وميلهم إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى المؤسسة وحدتها وتماسكها.

ü شيوع الشعور بالانتماء بين العاملين، وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع المؤسسة واستغراقه فيها، لأنها ترضي دوافعه وحاجاته، ولأنها تزيد من شعوره بالأمن والثقة بالنفس.

ü وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها.

ü وجود اتجاهات نفسية إيجابية نحو أهداف الجماعة ورئيسها.

### خلاصة:

بعد التطرق في هذا الفصل على كل التفاصيل الخاصة بالروح المعنوية بدأ من تعريفها الى تقييمها وعليه فأن الروح المعنوية هي عبارة عن مشاعر العامل والمدير نحو عمله أو شعور الرضا بهذا العمل وهي مقدار الرضا الذي يشعر به العامل كشغل للوظيفة. انطلاقاً من حوصلة المعلومات الخاصة بالروح المعنوية تمكنا من تكوين حوصلة شاملة عليها تكون لنا ركيزة في دراسة هذا الموضوع.

# الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- تحديد وتعريف مجال الدراسة

3- المنهج المستخدم

4- تحديد العينة

5- أدوات جمع البيانات

6- الخصائص السيكومترية للأداة

خلاصة



## تمهيد:

من المسلم أن نجاح أي عمل يتوقف علي التقنيات العلمية والمنهجية المستخدمة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتعتمد هذه التقنيات علي المنهج المستخدم في تلك الدراسة ،وفي هذا الإطار تم الاستعانة بمجموعة من الإجراءات للتوصل إلى إجابة حول موضوعية الدراسة عن التساؤلات التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية هو معرفة خصائص المجتمع وكذلك موقع الدراسة بالإضافة إلى تحديد محاور الاستبيان وضبط بنوده وتحديد فرضيات البحث، حيث أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة ما بين 17 فيفري و 20 فيفري، حيث وبعد الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث من طرف مدير المؤسسة "مطاحن الحضنة" بمدينة المسيلة، تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من العمال الإداريين، التي تم تحديدها بطريقة عشوائية، حيث بلغ عددها (15) من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (240) عامل، وكان الهدف منها هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

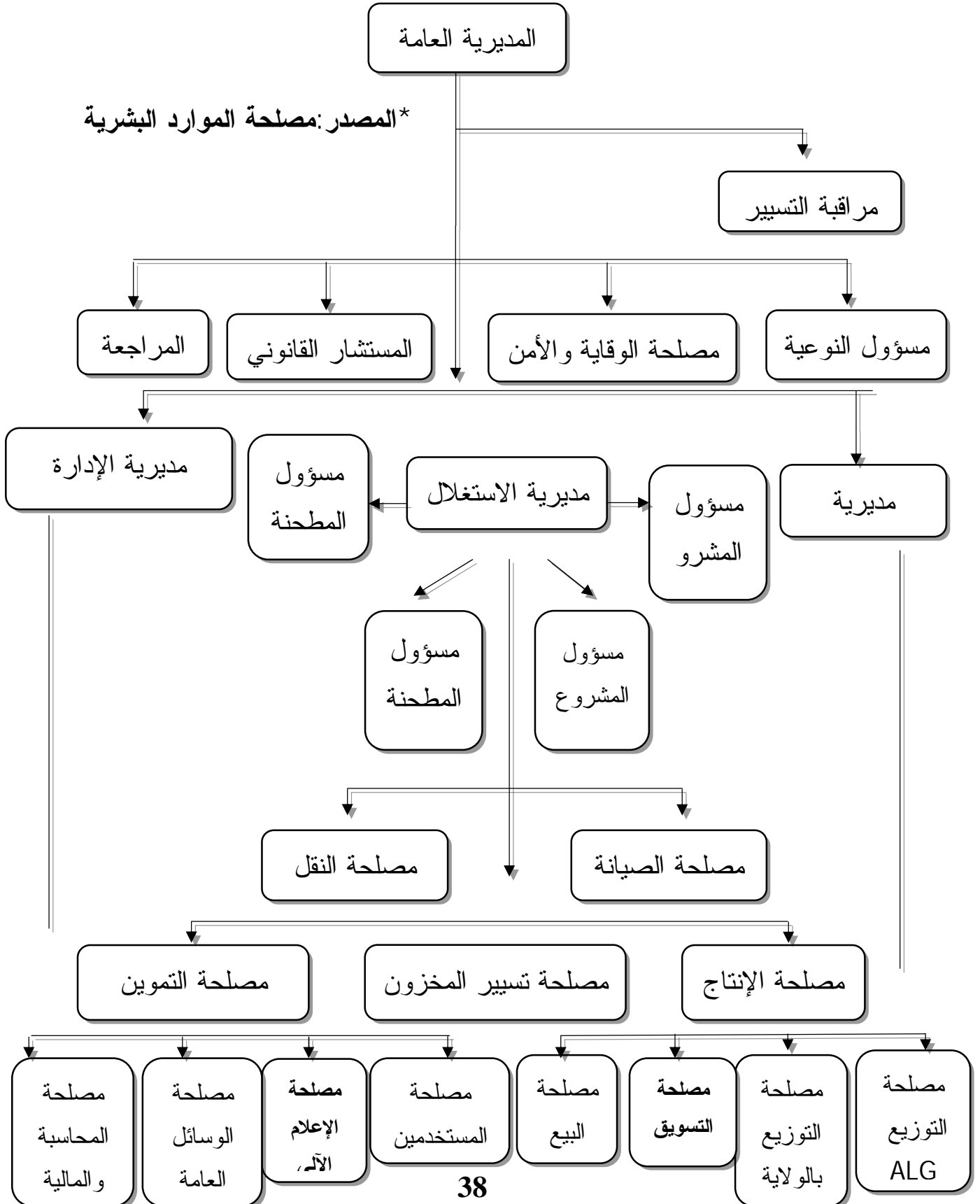
## 2- تحديد وتعريف مجال الدراسة:

أ/ **المجال الجغرافي:** ويقصد به البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت الدراسة بمؤسسة المركب الصناعي التجاري (الحضنة المسيلة)، والتي تعتبر من المؤسسات الكبرى بالجزائر، ويتعلق نشاطها بإنتاج مختلف أنواع المنتجات الغذائية، تقع في مدينة المسيلة على بعد 02 كلم عن وسط المدينة، على الجهة الشرقية للطريق الرابط بين ولاية برج بوعريريج وولاية المسيلة، وبدأ بناؤها سنة 1980م، وتم تشغيلها لأول مرة سنة 1981م، وفي أكتوبر 1997م، تم تحويل وحدة الرياض سطيف إلى شركة تابعة لرياض سطيف، في شكل شركة مساهمة "مطاحن الحضنة".

تبلغ مساحتها الإجمالية 30.775 م<sup>2</sup> مغطاة، ولقد بلغ رقم أعمالها سنة 2010م مبلغ قدره 144946.0000 دج، وتنقسم إلى قسمين واحد قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة، حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية (BUHLER) "بوهلير" بتكلفة إنجاز قدرت بـ: 220.915.480.55 دج، تم تشغيلها سنة 1981م، والقسم الجديد يتكون من مسمدة منجزة من طرف الشركة الإيطالية

(Grolfetto) "غرولفيتو"، تم تشغيلها سنة 1993م، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة:

الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة:



ب/ **المجال الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018/2017 وذلك ابتداء من 20 فيفري 2018 إلى غاية 25 أبريل 2018.

**المجال البشري:** ويعتمد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت عليهم الدراسة، حيث شملت الدراسة على العمال الإداريين بمؤسسة مطاحن الحصة لمدينة المسيلة والبالغ عددهم 25 عامل إداري بهذه المؤسسة.

### 3- المنهج المستخدم:

توصلت المعرفة العلمية بأنها أرقى درجات المعرفة، وأدقها كونها تأتي نتيجة مجهود فكري منظم يتناول الظاهرة والحوادث بشكل موضوعي (أحسان، 1986، 12)، وعليه فإن من البديهي أن يكون المنهج الركيزة الأساسية لأي محاولة علمية لدراسة موضوع من الموضوعات، فالمنهج باعتباره "السبيل المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة، تسيطر على الفعل، وتنميط عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" (بدوي، 1977، 153).

ونظرا لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم، و إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة معينة فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كفيماً وتعبيراً كمياً (بوحوش وذنبيات، 2001، 129).

ويعرف المنهج الوصفي: أنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (الراشدي، 2000، 59).

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي والهدف من استعماله هو تحليل الظاهرة المدروسة، وكذلك التقرب من والموضوعية والدقة، وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب، وتفادي الأحكام الذاتية، كما يساعدنا هذا المنهج في جمع البيانات الكمية حول موضوع الدراسة، ويمدنا ببيانات ومعطيات تسمح بشكل كبير في وصف ما هو كائن أثناء الدراسة ووصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية، وذلك بغية الوصول إلى نتائج علمية تحقق لنا أهداف الدراسة.

#### 4- تحديد العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجموعة من الأفراد تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، ووحدات العينة قد تكون أحياء أو مدن، أو شوارع أو غير ذلك.

اقتصرت هذه الدراسة على عينة قصدية أي العمال الادريين بمؤسسة مطاحن الحضنة مكونة من (25) موظف إداري بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مأخوذة من أصل (240) عامل، تم توزيع الأداة عليهم يوم 23 أفريل 2018م، واسترجاعها بعد اسبوعين، حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات، وتم استخدامها في الدراسة الأساسية.

#### 5- أدوات جمع البيانات:

تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، اخترنا أدوات جمع البيانات التالية: أداة الاستمارة لجمع البيانات:

#### الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل استعمالاً في البحث العلمي لهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

وعلى حسب طبيعة الموضوع وتماشياً مع إجراءات الدراسة، تم اعتمادنا على تقنية استمارة الاستبيان، والسبب يرجع لكون موضوع الدراسة يتطلب دراسة ميدانية، والتي تهدف إلى معرفة علاقة التمكين الإداري بالروح المعنوية ، وبغية تحليل وتفسير هذه المعطيات المكتسبة من المبحوثين وتحويلها إلى بيانات علمية، حيث تم تقسيم هذه الاستمارة إلى:

**المحور الأول:** محور التمكين الإداري :وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تقيس التمكين الإداري ،فبعد الاطلاع على الجانب النظري وبعض الاستبيانات ،وفى ضوء التساؤلات العامة والفروض الموجهة للدراسة تبلورت صورة أولية لصياغة الاستبيان ،وبعد التشاور مع الأستاذة المشرفة ، تمت الصياغة النهائية للاستمارة ، والتي كانت علي النحو التالي:

**الجدول رقم (01): يوضح أبعاد وفقرات استبيان التمكين الإداري**

العبارات	عدد البنود	الأبعاد
1 - 5	05	العمل الجماعي
6 - 10	05	السلوك الريادي
11 - 15	05	المحاكاة وتقليد رؤسائي
15 - 20	05	مجال النمو المهني

حيث تعطي الإجابة التي يقدمها العامل درجة تتراوح بين 5 و 1 كما هو موضح في الجدول:

**الجدول رقم (02): يوضح درجات بدائل التمكين الإداري**

اتجاه العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
موجبة	5	4	3	2	1
سالبة	1	2	3	4	5

**المحور الثاني:**الروح المعنوية: أسئلة دارت حول الروح المعنوية وقد تضمنت 14 سؤال من 1 - 14، حيث تراوحت إجابات المبحوثين 5 و 1 كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح درجات بدائل الروح المعنوية

اتجاه العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
موجبة	5	4	3	2	1
سالبة	1	2	3	4	5

## 6- الخصائص السيكومترية للأداة

### إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه للأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولية لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

01-- **صدق الاستبيان**: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

#### 01.-01- صدق الظاهري لأداة الدراسة

ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة أنظر الملحق (01) المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان ، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة انظر الملحق رقم (02).

#### 01.-02- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

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

ü قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي

**N** أو قاعدة أخرى : إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05، فإنه يوجد ارتباط معنوي. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (04): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	SIG	معامل الارتباط	ابعاد المقياس	محاوير الإست بيان
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,004	0,695**	العمل الجماعي	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,007	0,666**	السلوك الريادي	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,007	0,664**	المحاكاة وتقليد رؤسائي	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,026	0,572*	النمو المهني	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	000,0	0,860**	التمكين الإداري	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0,004	0,697**	الروح المعنوية	

قيمة r الجدولية : 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14

\*\* تعني مقارنة قيمة ( مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01

\* تعني مقارنة قيمة ( مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 15 - 1 = 14

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل درجة الكلية لكل بعد (العمل الجماعي (0.650) ، السلوك الريادي (0.666) ، المحاكاة وتقليد رؤسائي (0.664) ، النمو المهني (0.572) ... التمكين الإداري (0.860) ، الروح المعنوية (0.697) ) والمعدل الكلي ( الدرجة الكلية ) لعبارات الاستبيان ، دالة إحصائية ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r = 0.498 الجدولية وان أيضا قيمة مستوى المعنوية (significant) SIG أقل من 0.05 ومنه يعتبر ابعاد ومحاوير الاستبيان صادق ومتسق ، لما وضع لقياسه.

ثبات :

ثانياً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برنامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

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

RELIABILITY			
محاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	النتيجة
التمكين الإداري	0.792	20	ثابت
الروح المعنوية	0.678	14	ثابت
ثبات جميع عبارات الاستبيان	0.721	34	ثابت

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS .V25

لثبات محاور الاستبيان فان قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة فـ فقرات: المحور الأول: التمكين الإداري. بلغ 0.792 و ثبات فقرات المحور الثاني: الروح المعنوية. بلغ 0.678 و أن القيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0.721 وهي اكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. § ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة .

ثالثاً/الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V25 وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كمايلي :

- 1- **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين
  - 2- **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
- 02 **معامل الارتباط بيرسون** لقياس الارتباط للعلاقة بين المتغيرين.

## خلاصة:

بعد عرض الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في الدراسة، بدءاً بالدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة والخصائص السيكومترية للأداة واعتمادنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة ثم إلى العينة وكيفية تحديدها من المجتمع الأصلي وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المعتمدة في النتائج لتسهيل عرضها وتحليلها وتفسيرها في الفصل الموالي.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- 1- عرض ومناقشة الفرضية العامة
- 2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
- 3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
- 4- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
- 5- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة
- 6- نتائج الدراسة
- 7- التوصيات

## ٧ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على محاور وأبعاد الاستبيان

جدول رقم (06) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على إجمالي محاور وأبعاد الاستبيان

الترتيب	مستوى التوفر	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات	الرقم
03	درجة متوسطة	0,35941	3,0575	المجال الأول: العمل الجماعي	1
02	درجة متوسطة	0,42293	3,1400	المجال الثاني: السلوك الريادي	2
04	درجة متوسطة	0,46052	3,0150	المجال الثالث: المحاكاة وتقليد رؤسائي	3
01	درجة متوسطة	0,47404	3,2300	المجال الرابع : النمو المهني	4
	درجة متوسطة	0,26655	3,0900	التمكين الإداري	5
	درجة عالية	0,28228	3,4236	الروح المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

### من خلال الجدول أعلاه نجد:

أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة على عبارات المتعلقة بالتمكين الإداري : بلغ ( $\bar{x}=3,0900$ ) وبالانحراف معياري بلغ ( $s=0,26655$ ) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للتمكين الإداري وهو ضمن مجال الموافقة (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن درجة التمكين الإداري لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة محل الدراسة الميدانية هو بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم

أما وبخصوص وترتيب المجالات التمكين الإداري حسب درجة الأهمية وفق لآراء أفراد العينة هي كما يلي :

بالنسبة : المجال الرابع / والمتعلق بالنمو المهني : احتل المرتبة الأولى بمتوسط بلغ ( $\bar{x}=3,2300$ ) وبالانحراف معياري بلغ ( $s=0,47404$ ) فحسب آراء عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة محل الدراسة الميدانية مستوى النمو المهني لديهم هو بدرجة متوسطة بالنسبة :

**المجال الثاني:** / والمتعلق السلوك الريادي: احتل المرتبة 02 بمتوسط بلغ ( $\bar{x}=3,1400$ ) وبالانحراف المعياري بلغ ( $\delta=0,42293$ ) فحسب آراء عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة محل الدراسة الميدانية مستوى السلوك الريادي لديهم هو بدرجة متوسطة بالنسبة:

**المجال 01:** / والمتعلق بالعمل الجماعي: احتل المرتبة 03 بمتوسط بلغ ( $\bar{x}=3,0575$ ) وبالانحراف المعياري بلغ ( $\delta=0,35941$ ) فحسب آراء عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة محل الدراسة الميدانية مستوى السلوك الريادي لديهم هو بدرجة متوسطة بالنسبة: **المجال 03:** / والمتعلق المحاكاة وتقليد رؤسائي: احتل المرتبة 03 بمتوسط بلغ ( $\bar{x}=3,0150$ ) وبالانحراف المعياري بلغ ( $\delta=0,46052$ ) فحسب آراء عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة محل الدراسة الميدانية مستوى السلوك الريادي لديهم هو بدرجة متوسطة.

ومن خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي إجابات أفراد العينة لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة على عبارات المتعلقة بالروح المعنوية: بلغ ( $\bar{x}=3,42$ ) وبالانحراف المعياري بلغ ( $\delta=0,28228$ ) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام الروح المعنوية وهو ضمن مجال الموافقة (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن درجة الروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة محل الدراسة الميدانية هو بدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة بين التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

أي

**ن الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

**U الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة	قيمة R الجدولية
معامل الارتباط بيرسون' ( Pearson Corrélation)	عدد العينة - 01 إذن 24=1-25=DF	0.05	0.388
نقارن بين قيمة ت المحسوبة ( R <sub>cal</sub> ) و قيمة ت الجدولية (R <sub>tab</sub> ) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1).			

**جدول رقم (07):** يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين الإداري والروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الروح المعنوية			
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	R الجدولية
التمكين الإداري	0,415*	0,039	25	0.388
النتيجة				النتيجة
توجد علاقة دالة إحصائيا				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

**من خلال الجدول نجد أن:**

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ التمكين الإداري ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الروح المعنوية بلغ :  $R_{cal} = 0.415$  و اكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة  $R_{tab} = 0.388$ . عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.039 اقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ( $R_{cal} = 0.415$ ) دالة إحصائيا عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين التمكين الإداري و الروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية: (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية 01: توجد علاقة بين العمل الجماعي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة أي

$H_0$  الفرضية الصفرية (H0) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين العمل الجماعي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

$H_1$  الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين العمل الجماعي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة	قيمة R الجدولية
معامل الارتباط بيرسون' ( Pearson Correlation)	عدد العينة - 1 24=1-25=DF	0.05	0.388
نقارن بين قيمة ت المحسوبة ( R <sub>cal</sub> ) و قيمة ت الجدولية ( R <sub>tab</sub> ) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1).			

جدول رقم (08): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العمل الجماعي

والروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة

		الروح المعنوية			المتغيرات
النتيجة	R الجدولية	N	Sig. (2-tailed)	Pearson Corrélation	
توجد علاقة دالة إحصائياً	0.388	25	0,047	0,397*	العمل الجماعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ العمل الجماعي ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الروح المعنوية بلغ :  $R_{cal} = 0.397$  واكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية  $R_{tab} = 0.388$  عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.047 اقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ( $R_{cal}=0.397$ ) دالة إحصائياً عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى أنه توجد علاقة معنوية بين العمل الجماعي و الروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين العمل الجماعي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

**الفرضية الفرعية 02:** توجد علاقة بين السلوك الريادي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة  
أي

**$\bar{H}_0$  الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين السلوك الريادي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

**$\bar{H}_1$  الفرضية البديلة: ( $H_1$ ):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين السلوك الريادي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة	قيمة R الجدولية
معامل الارتباط بيرسون' ( Pearson Corrélation)	عدد العينة - 01 إذن $24=1-25=DF$	0.05	0.388
نقارن بين قيمة ت المحسوبة ( $R_{cal}$ ) و قيمة ت الجدولية ( $R_{tab}$ ) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).			

جدول رقم (09): : يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين السلوك الريادي والروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الروح المعنوية			
	R الجدولية	N	Sig. (2-tailed)	Pearson Corrélation
السلوك الريادي	0.388	25	0.001	0.547**
النتيجة	توجد علاقة دالة إحصائياً			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ السلوك الريادي ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الروح المعنوية بلغ :  $R_{cal} = 0.547$  واكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة  $R_{tab} = 0.388$  عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24 وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.001 اقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ( $R_{cal}=0.547$ ) دالة إحصائيا عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين السلوك الريادي و الروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين السلوك الريادي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الفرضية الفرعية 03 : توجد علاقة بين المحاكاة وتقليد رؤسائي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

أي

$H_0$  الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين

المحاكاة وتقليد رؤسائي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

$H_1$  الفرضية البديلة ( $H_1$ ):. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المحاكاة

وتقليد رؤسائي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة	قيمة R الجدولية
معامل الارتباط بيرسون' ( Pearson Corrélation)	عدد العينة - 01 24=1-25=DF	0.05	0.388
نقارن بين قيمة ت المحسوبة ( $R_{cal}$ ) و قيمة ت الجدولية ( $R_{tab}$ ) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).			

**جدول رقم (10) :** يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المحاكاة وتقليد رؤسائي والروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الروح المعنوية			
	R الجدولية	N	Sig. (2-tailed)	Pearson Corrélation
المحاكاة وتقليد رؤسائي	0.388	25	0,035	0,424*
النتيجة	توجد علاقة دالة إحصائياً			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ المحاكاة وتقليد رؤسائي ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الروح المعنوية بلغ :  $R_{cal}=0.424$  واكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة  $R_{tab}= 0.388$  عند مستوى الدلالة  $0.05$  ودرجة الحرية  $24$  وانه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي  $0.035$  اقل من مستوى الدلالة  $0.05$

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ( $R_{cal}=0.424$ ) دالة إحصائياً عند  $0.05$  مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين المحاكاة وتقليد رؤسائي و الروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ). : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المحاكاة وتقليد رؤسائي وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

**الفرضية الفرعية 04 :** توجد علاقة بين النمو المهني وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

**ن الفرضية الصفرية:** ( $H_0$ ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين النمو المهني وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة

**الفرضية البديلة: (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين النمو المهني وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحنطة بالمسيلة

الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية	درجة الحرية (DF)	مستوى الدلالة	قيمة R الجدولية
معامل الارتباط بيرسون' ( Pearson Correlation)	عدد العينة - 01 إذن 24=1-25=DF	0.05	0.388
نقارن بين قيمة ت المحسوبة ( R <sub>cal</sub> ) و قيمة ت الجدولية (R <sub>tab</sub> ) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1).			

**جدول رقم (11):** يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمو المهني والروح المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة

الروح المعنوية					المتغيرات
النتيجة	R الجدولية	N	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	
توجد علاقة دالة إحصائياً	0.388	25	0.005	0,544**	النمو المهني

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ النمو المهني ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الروح المعنوية بلغ:  $R_{cal}=0.544$  واكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية  $0.388$   $R_{tab}=$  عند مستوى الدلالة  $0.05$  ودرجة الحرية  $24$  وأنه أيضاً قيمة مستوى المعنوية  $sig$  يساوي  $0.005$  اقل من مستوى الدلالة  $0.05$

ومنه القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ( $R_{cal}=0.544$ ) دالة إحصائياً عند  $0.05$  مما سبق توصلنا إلى أنه توجد علاقة معنوية بين النمو المهني و الروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحنطة بالمسيلة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية: (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1). : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين النمو المهني وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الحنطة بالمسيلة.

## نتائج الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العمل الجماعي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين السلوك الريادي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المحاكاة وتقليد رؤسائي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة
5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين النمو المهني والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة

## التوصيات :

بعد توفيق الله سبحانه وتعالى على إكمال هذه الدراسة إليكم بعض التوصيات:

- ü الاهتمام بتنمية التمكين الإداري لدى العمال من خلال التحفيز المادي والمعنوي.
- ü تقديم المساعدة للباحثين في مجال البحث العلمي على إجراء المزيد من البحوث للتعرف على أهم العوامل التي تساعد على التمكين داخل المؤسسات سواء الخاصة أو العامة.
- ü تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات من أجل رسم نموذج تحسين الأداء والرفع منه وذلك كونه عاملاً مهماً في رفع أداء المؤسسات عبر تعزيز الروح المعنوية لدى العامل.
- ü يوصي الطالب بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول موضوع التمكين الإداري وذلك لما يمثله من أهمية بارزة في ضبط السلوك باعتبار الروح المعنوية أحد أهم العوامل المساعدة في ذلك.
- ü تحسين ظروف العمل البيئية والمادية وذلك من أجل إنجاز وتحقيق الأهداف المشتركة.

خاتمة

## خاتمة:

وأخير اتضح لنا أن المؤسسات تعتمد في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على تمكين العاملين داخلها ويمر هذا التمكين عبر رفع الروح المعنوية لديهم ، والتي بدورها تعد أحد الوسائل الفعالة لتعزيز التمكين والشعور بالمسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة إليهم وأهمية العمل الذي يقومون به، حيث من خلال هذه الدراسة وما تم جمعه في الجانب النظري والتطبيقي والتي تدور حول التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية داخل مؤسسة مطاحن الحضاة بمدينة المسيلة تبين أن الروح المعنوية السائدة في المنظمة تلعب دور مهم في تعزيز التمكين داخل المؤسسة والمساهمة في تحقيقه وهذا ما ينعكس على الأداء داخل المنظمة بصفة عامة وبالتالي يأمل الباحث أن تحضي هذه الدراسات بالكثير من الاهتمام من طرف الباحثين والاستفادة منها خاصة فيما تعلق بالفائدة العلمية وما يمكن أن تحققه لهذه المؤسسات.

قائمة

الملاحق

الملحق رقم (01): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

أسماء وتخصصات المحكمين ودرجاتهم العلمية:

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
المسيلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ التعليم العالي	ضياف زين الدين	01
المسيلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر	الطاهر مجاهدي	02
المسيلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر	دوباخ قويدر	03
المسيلة	إدارة تربوية	دكتور	نقبيل بوجمعة	04
المسيلة	علم النفس المدرسي	دكتور	جلاب مصباح	05

الملحق رقم (02): يوضح استبيان المحكمين

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة بحث

التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن  
الفضة بالمسيلة

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الفضة بمدينة المسيلة

من اجل إنجاز مذكرة تخرج ماستر علم النفس العمل والتنظيم أضع بين أيديكم هذا  
الاستبيان لتحكيمه راجيا منكم تقديم اقتراحاتكم وملاحظاتكم حول كل عبارة.

الفرضيات:

- توجد علاقة بين العمل الجماعي والروح المعنوية .
- توجد علاقة بين مجال النمو المهني والروح المعنوية.
- توجد علاقة بين المحاكاة وتقليد رؤسائي والروح المعنوية.
- توجد علاقة بين السلوك الريادي والروح المعنوية

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة	إمضاء المحكم

## الملاحق

الرقم	عبارة اتمكين الإداري	تقيس	لا تقيس	الملاحظة أو التعديل المقترح
<b>1- العمل الجماعي</b>				
1	تتطلب طبيعة عملي التعاون مع إدارة المؤسسة			
2	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي			
3	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين الإدارة في العمل			
4	تحتترم إدارة المؤسسة رأي موظفيها			
5	تسمح إدارة المؤسسة بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم			
<b>02- السلوك الريادي</b>				
1	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء العمل			
2	أحرص على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري			
3	أرغب دائماً في تنمية السلوك الريادي بالاستفادة من تجارب الآخرين			
4	تشجع الإدارة على الأفكار الريادية في العمل			
5	أمتلك أفكار لا يمتلكها الآخرون في أداء العمل			
<b>03- المحاكاة وتقليد رؤسائي</b>				
1	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل في المؤسسة			
2	أحاكي في عملي الرؤساء العمل المميزين			
3	يساعدني أسلوب المحاكاة على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل			
4	أحاكي زملائي في العمل باستمرار			
5	أحاكي رؤسائي عن صعوبات العمل			

## الملاحق

### 04-النمو المهني

			1 امتلاك الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة
			2 تساعدني الإدارة على تحمل المسؤولية المهنية في العمل
			3 توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهارتي الشخصية
			4 توفر لي إدارة المؤسسة فرص لتطوير الذات
			5 توفر لي إدارة المؤسسة فرص جيدة لنمو المهني

### المحور الأول: التمكين الإداري:

### المحور الثاني: الروح المعنوية:

			1 أشعر بالانتماء للمؤسسة التي اعلم بها
			2 أشعر بالتفاؤل أثناء العمل
			3 اشعر بالتعاون مع مديري وزملائي في المؤسسة
			4 علاقتي مع المدير والموظفين قائمة على الاحترام المتبادل
			5 أشعر بحماسة نحو أداء عملي في المؤسسة
			6 تسهم البيئة داخل المؤسسة في ترميمي مهني
			7 أساعد زملائي في حل مشكلاتهم المهنية
			8 أشعر بان المهام التي أقوم بها معقولة
			9 التزم بالقوانين داخل المؤسسة
			10 أجد متعة أثناء قيامي بعملتي
			11 تمنحني مهنتي الثقة بالنفس
			12 اشعر بالفخر كوني احد أفراد هذه المؤسسة
			13 أرى أن هناك معايير محددة وعادلة في تقييم الأداء
			14 أشعر بان مؤسستي تمنحني فرصا لتميز والإبداع

الملحق رقم (03): يوضح الاستبيان في صورته النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

استمارة بحث

التكثيف الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من عمال مطاحن الكهنة  
بالمسيلة

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الكهنة بمدينة المسيلة

من أجل إعداد مشروع بحث في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم.  
يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجيا منكم التكرم بتعبئتها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكل إجابة حسب تقديركم.  
علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط،  
وتتوقف على دقتها صحة النتائج، التي ستتوصل إليها الدراسة.

إشراف الأستاذ:

\* أ- بليل عفاف

إعداد الطالب:

-بن عيسى عبد الحليم

السنة الدراسية: 2018/2017

المحور الثاني: التمكين الإداري.

الرقم	العبارات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
01	تتطلب طبيعة عملي التعاون مع إدارة المؤسسة					
02	تدعم إدارة المؤسسة العمل الجماعي					
03	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين الإدارة في العمل					
04	تحتترم إدارة المؤسسة رأي موظفيها					
05	تسمح إدارة المؤسسة بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم					
06	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء العمل					
07	أحرص على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري					
08	أرغب دائما في تنمية السلوك الريادي بالاستفادة من تجارب الآخرين					
09	تشجع الإدارة علي الأفكار الريادية في العمل					
10	أمتلك أفكار لا يمتلكها الآخرون في أداء العمل					
11	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين علي تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل في المؤسسة					
12	أحاكي في عملي الرؤساء العمل المميزين					
13	يساعدني أسلوب المحاكاة علي تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل					
14	أحاكي زملائي في العمل باستمرار					
15	أحاكي رؤسائي عن صعوبات العمل					
16	أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة					
17	تساعدني الإدارة علي تحمل المسؤولية المهنية في العمل					
18	توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية					
19	توفر لي إدارة المؤسسة فرص لتطوير الذات					
20	توفر لي إدارة المؤسسة فرص جيدة لنمو المهني					

المحور الثالث: الروح المعنوية

الرقم	العبارات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
21	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي اعلم بها					
22	أشعر بالتفاؤل أثناء العمل					
23	اشعر بالتعاون مع مديري وزملائي في المؤسسة					
24	علاقتي مع المدير والموظفين قائمة علي الاحترام المتبادل					
25	أشعر بحماسية نحو أداء عملي في المؤسسة					
26	تسهم البيئة داخل المؤسسة في تدميتي مهنيا					
27	أساعد زملائي في حل مشكلاتهم المهنية					
28	أشعر بان المهام التي أقوم بها معقولة					
29	التزم بالقوانين داخل المؤسسة					
30	أجد متعة أثناء قيامي بعملتي					
31	تمنحني مهنتي الثقة بالنفس					
32	اشعر بالفخر كوني احد أفراد هذه المؤسسة					
33	أرى أن هناك معايير محددة وعادلة في تقييم الأداء					
34	أشعر بان مؤسستي تمنحني فرصا لتميز والإبداع					

## الملاحق

### الملحق رقم (04) : يوضح مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 25 spss.

		العمل الجماعي	السلوك الريادي	المحاكاة وتقليد رؤسائي	النمو المهني	التمكين الإداري	الروح المعنوية
الدرجة الكلية	Pearson Correlation	,695**	,666**	,664**	,572*	,860**	,697**
لاستنباط ن	Sig. (2- tailed)	,004	,007	,007	,026	,000	,004
	N	15	15	15	15	15	15

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 b6 b7 b8 b9 b10 c11 c12 c13 c14 c15 d16 d17 d18 d19
d20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

#### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	20

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	14

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 b6 b7 b8 b9 b10 c11 c12 c13 c14 c15 d16 d17 d18 d19
d20 y1 y2 y3 y4 y5
y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
217,	34

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العمل الجماعي	40	3,0575	,35941
السلوك الريادي	40	3,1400	,42293
المحاكاة وتقليد رؤسائي	40	3,0150	,46052
النمو المهني	40	3,2300	,47404
التمكين الإداري	40	3,0900	,26655
الروح المعنوية	40	3,2036	,28228
Valid N (listwise)	40		

### Correlations

		الروح المعنوية	التمكين الإداري
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	,415*
	Sig. (2-tailed)		,039
	N	25	25
التمكين الإداري	Pearson Correlation	,415*	1
	Sig. (2-tailed)	,039	
	N	25	25

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		الروح المعنوية	العمل الجماعي
الروح المعنوية	Pearson Correlation	1	,397*
	Sig. (2-tailed)		47,0
	N	25	25
العمل الجماعي	Pearson Correlation	,397*	1
	Sig. (2-tailed)	47,0	
	N	25	25

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		المحاكاة	الروح المعنوية
المحاكاة وتقليد رؤسائي	Pearson Correlation	1	,424*
	Sig. (2-tailed)		,035
	N	25	25
الروح المعنوية	Pearson Correlation	,424*	1
	Sig. (2-tailed)	,035	
	N	25	25

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		النمو المهني	الروح المعنوية
النمو المهني	Pearson Correlation	1	,544**
	Sig. (2-tailed)		,005
	N	25	25
الروح المعنوية	Pearson Correlation	,544**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	25	25

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		النمو المهني	الروح المعنوية
السلوك الريادي	Pearson Correlation	1	,547**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	35	35
الروح المعنوية	Pearson Correlation	,547**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	35	35

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة المصادر

والمراجع

أولا : المراجع بالعربية

.

.

.

.

.

.

. 41

.

.

.

.

ثانيا: الرسائل والأطروحات:

.

. 26

.

مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين الاقتصاديين وعلاقته بمستوى الكفايات العمالية

.

القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المؤسسات وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية

.

خدمات الإرشاد النفسي للمشكلات النفسية والاجتماعية والمهنية للعاملين في المؤسسات

.

ثالثا : المجلات والدوريات

. 40

مجلة كلية التربية.

. ( 98

.3

رابعا: المراجع بالأجنبية:

23. Heller, D, & McNulty, J (2010), *Leadership in Économie*, USA.

24. Ross, J, (2006), *Leadership and Ethics of Economic Workers*.

25. Sprgue, R, & Walker, H, 2005, *Economic institutions and improving the safe environment*.

26. Crossman, A, & Harris, P, (2006), *Job satisfaction for Economic Institutions Does not Lead Economic Management*.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة التمكين الإداري بالروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج، أما عينة الدراسة فتكونت من (25) موظف، حيث استعمل الاستبيان كوسيلة في جمع البيانات ، وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.
2. توجد علاقة ارتباط بين العمل الجماعي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.
3. توجد علاقة ارتباط بين السلوك الريادي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.
4. توجد علاقة ارتباط بين المحاكاة وتقليد رؤسائي والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.
5. توجد علاقة ارتباط بين النمو المهني والروح المعنوية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

**الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري -الروح المعنوية**

### **Résumé de l'étude:**

*Le but de cette étude était d'identifier la relation entre l'autonomisation administrative et L'esprit moral des usines d'incubation à M'sila.*

*Nous avons utilisé l'approche descriptive pour atteindre les résultats L'échantillon de l'étude était composé de 25 employés, le questionnaire a été utilisé comme moyen de collecte de données cette étude a conclu les résultats suivants:*

- 1. Il y a une corrélation entre l'habilitation administrative et L'esprit moral à El-Hodna de la ville de M'sila..*
- 2. Il existe une corrélation entre le travail collectif et L'esprit moral à El-Hodna de la ville de M'sila..*
- 3. Il existe une corrélation entre le comportement pionnier et L'esprit moral à El-Hodna de la ville de M'sila.*
- 4. Il existe une corrélation entre la simulation et l'imitation des principes et du moral dans l'incubateur de moulins de la ville de M'sila.*
- 5. Il existe une corrélation entre la croissance professionnelle et L'esprit moral à El-Hodna de la ville de M'sila.*

***Mots-clés: l'autonomisation administrative- L'esprit moral***