

مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية: المؤسسة الوطنية
للأنسجة بالمسيلة

The Contribution of Administrative Empowerment to Achieving Professional
Conformity, Field Study: The National Tissue Foundation of Al-Masila

حمزة زرقين^{1*}، علي غزيباون²

¹جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، مخبر بحث السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية

البويرة، h.zerguine@univ-bouira.dz

²جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، مخبر بحث الدولة والاجرام المنظم: مقارنة قانونية

وحقوقية بأبعاد اقتصادية واجتماعية البويرة، a.razibaouene@univ-bouira.dz

تاريخ القبول: 2021/06/09

تاريخ الاستلام: 2021/05/04

ملخص:

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

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، كفاءة العاملين، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، استقلالية العمل.

تصنيف JEL: M12, M13 .

Abstract:

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

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

Jel Classification Codes : M12, M13.

1. مقدمة:

إن المؤسسات اليوم تواجه جملة من التغيرات 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 الإداري بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة، بوصفه توجها حديثا واستراتيجية قائمة بذاتها تتدرج تحت الاستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تقوم على مشاركة كل من المدراء والعاملين على حد سواء في المعلومات واتخاذ القرارات، وكذلك تكوين الثقة بين الإدارة والأفراد والتي تتجسد في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتحفيزهم على العمل الجماعي ضمن فرق العمل التي تحل محل التسلسل الهرمي في المؤسسة، ويضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزا، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، حيث يزيد من فعالية الاتصال بين المنظمة والعاملين والعلاء ويسرع في انجاز المهام والاجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق أداء عال ومتميز.

كما أن التوافق المهني لطالما اعتبر مؤشرا للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، وبواسطته 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 وفي رؤسائه والمشرفين عليه، كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته.

1.1. اشكالية الدراسة:

إن التمكين الإداري له دور كبير في التأثير على رضا الفرد عن عمله، مما ينعكس على توافقه المهني الذي يعد مؤشرا للتفوق في أي مهنة، حيث تشير العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن توافق الفرد مع مهنته يعود إلى الوفاء بمتطلبات الوظيفة، وتحقيق توقعاته ورضاه على المكانة الاجتماعية والحوافز المادية والعلاقة مع الزملاء والأساليب الإدارية الملائمة، كل هذا يتسبب في ظهور حالات التوافق المهني، وتكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون عليه بقوة وعزيمة وروح معنوية عالية، وللبحث عن الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التوافق المهني لدى العمال ارتأينا معالجة موضوع العلاقة بين التمكين الإداري والتوافق المهني.

من خلال ما سبق تم طرح التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية التالية:

- التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والتوافق المهني بالمؤسسة الوطنية للأنسجة

بالمسيلة ؟

- التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين كفاءة العاملين والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة؟.

- هل توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة؟.

- هل توجد علاقة ارتباطية بين تفويض السلطة والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة؟.

- هل توجد علاقة ارتباطية بين استقلالية العمل والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة؟.

2.1. الفرضيات: تمثلت الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية فيمايلي:

1.2.1. الفرضية الرئيسية: تمثلت الفرضية الرئيسية فيمايلي:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والتوافق المهني بالمؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة.

2.2.1. الفرضيات الفرعية: تمثلت الفرضيات الفرعية فيمايلي:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة العاملين والتوافق المهني بالمؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة.

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين والتوافق المهني بالمؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة.

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تفويض السلطة والتوافق المهني بالمؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة.

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين استقلالية العمل والتوافق المهني بالمؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة.

3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو التمكين الإداري وعلاقته بالتوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، إضافة لما ستضيفه الدراسة من إثراء معرفي، وتمثلت أهمية هذه الدراسة فيمايلي:

- يعتبر مفهوم التمكين الإداري مجالاً حياً للدراسة والبحث في المنظمات.

- محاولة لفت أنظار المدراء إلى أهمية مدخل التمكين الإداري والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق التوافق المهني، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات الجزائرية.

- يعدّ مفهوم التوافق المهني موضوع مهم للدراسة والبحث في المنظمات، ومن خلال محاولتنا في هذه الدراسة التركيز على التوافق المهني للعمال، لأن التوافق المهني هو أحد أبعاد التوافق العام والذي يشمل كذلك التوافق النفسي والاجتماعي للعامل ويتحكم بصورة مباشرة في إنتاجيته ودفاعيته نحو العمل.

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

4.1. أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة الكشف من خلال هذه الدراسة عما إذا كانت هناك مساهمة لسياسة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة العلاقة بين كفاءة العاملين والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة العلاقة بين مشاركة العاملين والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة العلاقة بين تفويض السلطة والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة العلاقة بين استقلالية العمل والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة.

5.1. حدود الدراسة:

هناك حدود زمانية وأخرى مكانية لهذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

1.5.1. حدود مكانية: تمثلت في دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة.

2.5.1. حدود زمانية: تمثلت في الفترة ما بين 15 أبريل 2021 و 30 أبريل 2021

6.1. منهج الدراسة:

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

7.1. الدراسات السابقة: تمثلت الدراسات السابقة فيما يلي:

1.7.1. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري: تمثلت فيمايلي:

- دراسة (زرقين حمزة، غزيباون علي، 2021) بعنوان: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية: مؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) بئر العاتر: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة، وذلك من خلال معرفة العلاقة بين التمكين الإداري وكل بعد من أبعاده مع الولاء التنظيمي، وبعد تفرغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من العاملين قدرها 30 عاملا، تبين أن العمال ممكنين نسبيا، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة مرتفع، وتبين أيضا وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين متغيري الدراسة، حيث أن التمكين الإداري يفسر نسبة كبيرة من مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة

- دراسة (بغود راضية، 2020) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخضرية): هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الانتاجية بالأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 79 عاملا دائما على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، في حين اعتمد على برنامج (SPSS) في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي متوسط نسبيا، كما أنه يوجد أثر للتمكين الإداري على الانتماء التنظيمي للعاملين، حيث أن المستوى المتوسط للتمكين الإداري قد أثر سلبا على مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة، كما أن مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يؤثر على مستوى انتمائهم التنظيمي.

- دراسة (أحمد الكيلاني، أحمد أبو بكر، حسن أبو العيلة، 2018) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين، دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجا: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة قام فريق البحث بإعداد وتطوير استبانة اشتملت على (57) فقرة بصورتها

النهائية، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغت (120) موظف حيث تم اختبارها بأسلوب المسح الشامل، حيث تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في ديوان الموظفين العام وتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين فيه.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج أوصى الباحث بالعديد من التوصيات كان من بينها ضرورة قيام المؤسسات الحكومية بدولة فلسطين على العمل بقوة على إيجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين الموظفين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق وتوفير نظام للتحفيز، وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، والعمل على تقليص المستويات الإدارية والسعي لإزالة المعوقات التي تحد من التمكين.

2.7.1. الدراسات المتعلقة بالتوافق المهني: تمثلت فيما يلي:

- دراسة (هشام زروقة، رشدي قريبي، 2020): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني، اعتمد فيها الباحثان على عينة عشوائية طبقية متساوية قدرت ب 103 موظفا من عمال المؤسسة، استخدم الباحثان استبياناً متعلقاً بمتغيري الدراسة وأفضت النتائج الرئيسية إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة.

- دراسة (رياش السعيد، نقموش محمد الطاهر، 2017): التوافق المهني وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط - دراسة ميدانية: هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على علاقة التوافق المهني بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال معرفة الفروق في التوافق المهني في ظل المتغيرات الوسيطة (الحالة الاجتماعية، الفئة السوسيو مهنية، مدة الخدمة)، تم اتباع المنهج الوصفي الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع على عينة قدرها (96 عاملاً)، التي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما استخدمت هذه الدراسة عدداً من الأساليب في المعالجة الإحصائية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين مستوى التوافق المهني والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى التوافق المهني تعزى إلى المتغيرات الوسيطة.

- دراسة بوعطيط سفيان (2012/2011) بعنوان: "القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة القيم الشخصية بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي بأقسامه وكلياته ومن جامعات مختلفة، إذ استخدم الباحث استمارة وزعها على عينة يقدر عددها 235 أستاذًا، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيم الشخصية السائدة لدى عينة الدراسة والتوافق المهني لديهم.

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

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

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

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

3.8.1. من حيث المتغيرات: ندرة الدراسات التي تجمع بين التمكين الإداري والتوافق المهني، وإنما وجدت دراسات جمعت بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي كأحد مؤشرات التوافق المهني.

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

9.1. التعريفات الإجرائية: تمثلت التعريفات الإجرائية في المفاهيم الآتية:

1.9.1. التمكين الإداري:

هو إعطاء العاملين بالمؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة صلاحيات 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.

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

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

4.9.1. تفويض السلطة: يعني منح العاملين بالمؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة.

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

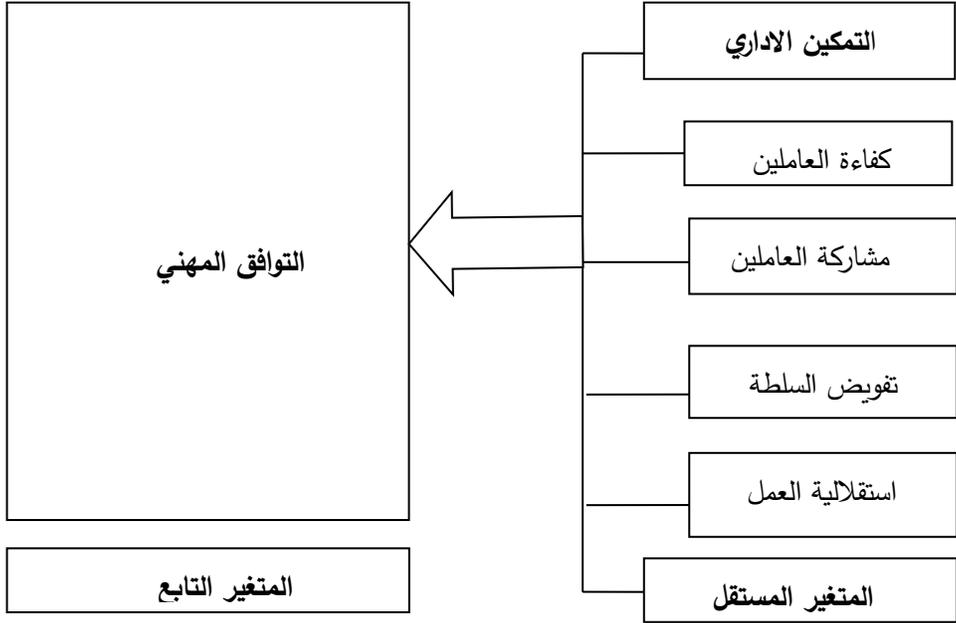
6.9.1. التوافق المهني: هو مدى قدرة عمال المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة على التلاؤم مع بيئة العمل ومستوى رضاهم عن الزملاء والرؤساء وكذلك رضاهم عن

الأجر وظروف العمل المختلفة.

10.1. نموذج الدراسة:

تمثل نموذج الدراسة فيما يلي:

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

2. مفهوم التمكين الاداري:

لقد تعددت مفاهيم التمكين الاداري وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم:

- يشير كل من (Manuela & Bruce, 2003) إلى أن التمكين هو أسلوب اداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار (manuela & Bruce, 2003, p. 103) ، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويبرز (Carole, 2006) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المؤسسة (Carole & Luby, 2006, p. 12) ، كما يضيف (David, 2005) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة (Horth, 2009, p. 05) ، في حين يحدد (Susan, 2006) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات (M & Sasiadek, 2006, p. 20).

- التمكين عرفه "مورال" و"مرديث" (Murrell and Meredith, 2000) بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (زرقين و غزيباون، 2021، صفحة 495).

- كما عرف "جيندو" (Ginnodo, 1997) التمكين بأنه قيام كل من المدير والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة (زرقين و غزيباون، 2021، صفحة 496).

- التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرار، والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة (الساعدي، 2010، صفحة 167)

- كما أنّ التمكين هو قيام كل من المديرين والموظفين بحلّ مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة (الوادي، 2011، صفحة 32).

- أو هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (الوادي، 2011، صفحة 32).

من خلال التعاريف السابقة الخاصة بالتمكين الإداري، يمكن أن نقول أن القاسم المشترك بينهم هو التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في التصرف، فالتمكين عبارة عن فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار للعامل الذين يتميزون بروح المسؤولية.

3. أبعاد التمكين الإداري:

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

1.3. 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 تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات (القحطاني، 2013، صفحة 25)

2.3. مشاركة العاملين: أصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جداً في التنظيم لأنها تجعل عمال المستويات الدنيا أكثر فهماً لعملية اتخاذ القرارات أو أكثر التزاماً بقرارات التنظيم وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بكل حرية عبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (بوسالم، 2013، صفحة 23).

3.3. تفويض السلطة: التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسؤوليات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل واحد 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، صفحة 26)

4.3. استقلالية العمل: وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداء عمله 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 أشار كل من (Deci & Ryan, 1989) أن الاستقلالية المدركة لدى الفرد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة، وأن ادراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي ذلك إلى مشاعر سلبية في عمله، وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

ويرى الباحثان 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 (الأحمدي، 2014، صفحة 12)

4. مفهوم التوافق المهني:

للتوافق المهني عدة تعاريف نذكر أهمها:

- يعرف (طه) التوافق المهني بأنه حالة ديناميكية متغيرة من الاتساق أو التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة، والمتطلبات الفعلية والاجتماعية لبيئة العمل من جهة أخرى (الداهري و الكبيسي، 2014، صفحة 53)

- يعرفه (عوض، 2015) بأنه العملية الدينامكية المستمرة والتي يقوم بها الفرد لتحقيق التلائم بينه وبين البيئة المهنية، المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلائم (زروقة و قريري، 2020، صفحة 80).

- وهو تحقيق التماثل بين حاجات وأهداف الفرد وحاجات وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، بحيث يتحقق لكل منهما الشعور بالرضا (المغربي، 2016، صفحة 154)

- أما (حميدي ياسين) فيعرفه على أنه تقبل الفرد للعاملين معه ورضاه عن التغييرات التي تعتري محيط العمل من وقت لآخر، وانسجامه مع ظروف العمل المختلفة وتميزه الكمي والكيفي (بن غريال، 2014، صفحة 121).

من خلال التعاريف السابقة نقول أن التوافق المهني هو التأقلم والانسجام المستمر للفرد مع مهنته والرضا الوظيفي عن عمله، وذلك عن طريق حسن اختياره لمهنته مراعيًا استعداداته النفسية والمادية والاجتماعية وقناعاته الشخصية.

5. عينة وأداة الدراسة:

1.5. عينة الدراسة:

استهدفت عينة قصدية قدرت بـ40 موظفا اداريا من مجتمع الدراسة، ويعود سبب الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظرا لتعدد مستوياتهم، وكذلك تعدد المترشحين في المؤسسة، حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان.

2.5. أداة الدراسة:

للتأكد من صحة الفرضيات تم استعمال الاستمارة كأداة للدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة المتدرجة والمتسلسلة بالاعتماد على لغة بسيطة، حيث اشتملت الاستمارة على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة)، وكانت كالآتي:

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
52.5	21	ذكر
47.5	19	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

يظهر من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة كبيرة مقارنة بنسبة الإناث، 52.5% مقابل 47.5 %، ويعود السبب إلى طبيعة العمل الإداري في حد ذاته، والذي يستقطب فئة الإناث أكثر من الذكور.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	7	17.5
من 30 سنة فأكثر	33	82.5
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

يظهر من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 سنة فما فوق بنسبة

82.5 %، وهي الفئة المتوسطة العمر.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
التعليم المتوسط	14	35
التعليم الثانوي	14	35
التدرج الجامعي	12	30
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

يظهر من الجدول أعلاه أن نسب المستوى التعليمي مقارنة نوعا ما، مما يعني أن عينة الدراسة

تغطي جميع المستويات الإدارية، وهذا أمر مهم جدا، إذ يمكننا من معرفة تأثير اختلاف المستوى التعليمي على استجابات أفراد العينة تجاه محاورها.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

السنوات	التكرار	النسبة%
أقل من 05 سنوات	5	12.5
من 05 الى 10 سنوات	9	22.5
من 10 الى 15 سنة	12	30
من 15 سنة فأكثر	14	35
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة يظهر من الجدول أعلاه أن نسب سنوات الخبرة مقاربة وتحتل النسب الكبيرة بالنسبة للأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 سنوات فأكثر بنسبة 65 %، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتوفر على أفراد ذوي خبرة في مجال عملهم، مما يعطي نتائج ايجابية وأداء متميز. وهذا أمر مهم جداً، إذ يمكننا من معرفة تأثير اختلاف عدد سنوات الخبرة على استجابات أفراد العينة تجاه محاورها.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة:

الجدول 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة %	التكرار	طبيعة الوظيفة
12.5	5	إطار
87.5	35	عامل
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة عمال بنسبة 87.5 %، ومانسبته 12.5 % اطارات، وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري الذي يحتم وجود تعدد في المستويات الإدارية. واشتملت الاستبانة أيضاً على محورين عبر المحور الأول عن التمكين الإداري حيث شمل 18 عبارة، أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه للتوافق المهني وهذا من خلال 18 عبارة، وبالتالي كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 36 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس "ليكارت الثلاثي" المعتمد إحصائياً والذي يأخذ الدرجات الآتية: غير موافق (01 درجة)، محايد (02 درجة)، موافق (03 درجات)، ولتحديد طول خلايا مقياس "ليكارت الثلاثي" (الحدود الدنيا والعليا).

تم حساب المدة $(3-1)=2$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية $(3/2=0.66)$ ، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.66 (غير موافق) _____ منخفضة.
- من 1.67 إلى أقل من 2.33 (محايد). _____ متوسطة.
- من 2.34 إلى 3 (موافق) _____ مرتفعة.

6. صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1.6. صدق أداة الدراسة:

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين كل محور وآخر.

جدول 06: معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور	المحور 01	المحور 02
معامل ارتباط بيرسون المحور 01	01	0.760
معامل ارتباط بيرسون المحور 02	0.860	01

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة، وعند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة صادقة ومتسقة، لما وضع لقياسه.

2.6. ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ألفا كرونباخ (Cranbach Alpha)، حيث أصغر قيمة مقبولة هي (0.6)، وأفضل قيمة تكون بين (0.8) و(0.9)، وكلما تزيد تكون أفضل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه.

جدول 07: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور (قيما ألفا)	الترتيب
المحور الأول	18	0.813	01
المحور الثاني	18	0.793	02

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ تتمتع بدرجة عالية من الثبات عند مستوى دلالة (0.60)، حيث يشير إلى مستوى جيد ومقبول، ما يعني أن عبارات المحاور ذات درجة عالية من الصدق والثبات، وهذا يشير إلى أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، مما تعزز النتائج التي سيتم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة.

7. تحليل النتائج:

1.7. مناقشة النتائج:

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور على حدى وذلك لاختبار فرضيات عينة الدراسة.

يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد العينة.

جدول 08: إجابات أفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
0.27589	2.2479	التمكين الإداري	المتغير المستقل
0.32826	2.4667	التوافق المهني	المتغير التابع
0.34524	2.7813	كفاءة العاملين	أبعاد التمكين الإداري
0.46310	2.3583	مشاركة العاملين	
0.50630	2.4917	تفويض السلطة	
0.55015	2.3300	استقلالية العمل	

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

- من خلال الجدول أعلاه، واستنادا إلى عبارات المحورين (التمكين الإداري والتوافق المهني) نجد أن التمكين الإداري يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسة محل الدراسة 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، والطريقة الفاعلة لاستغلال أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المؤسسة إجراء التغييرات والتحسينات، مما يخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسين مساراتهم الوظيفية، وبالتالي تحقيق الأمان الوظيفي والشعور بالأمن والتوافق المهني لدى العمال.

- من خلال الجدول أعلاه، واستنادا إلى عبارات بعد كفاءة العاملين وعبارات المحور الثاني (التوافق المهني) نجد أن اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، بحيث يعتبر هذا البعد من دعائم التمكين الإداري، فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا توافر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، مما

يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، من خلال الاتقان في العمل قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي على عمل الفريق، كما أن درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، والفعالية الذاتية ومدى القدرة على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته، ومدى ادراكه أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة، واعتقاده بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بعمله، سيؤدي إلى تحقيق التوافق المهني.

- من خلال الجدول أعلاه، واستنادا إلى عبارات بعد مشاركة العاملين وعبارات المحور الثاني (التوافق المهني) نجد أن مشاركة العاملين في المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جدا في المؤسسة، لأنها تجعل من العمال في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرار، أو أكثر التزاما بقرارات المؤسسة، وهذا ما يجعل العاملين يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بكل حرية عبر الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى، فالتمكين الإداري هو منح مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، وباعتباره عملية من الوعي وبناء الامكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات. كما أن التمكين الإداري أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء المؤسسة 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، ولكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المؤسسة ككل، بحيث يجب أن يتوفر لدى الموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على كيفية تفهم وظائفهم، وفرق العمل المشتركين فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، مما يتيح لهم درجة عالية من التوافق المهني.

- من خلال الجدول أعلاه، واستنادا إلى عبارات بعد تفويض السلطة وعبارات المحور الثاني (التوافق المهني) نجد أن تفويض السلطة هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمستويات الدنيا في المؤسسة ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل واحد منهم العمل فيه وتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لممارسة هذه المهام، مما يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق

بشؤونهم اليومية في العمل وتحقيق التوافق المهني لديهم، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل يؤدي إلى زيادة تحقيق التوافق المهني وتحقيق دافعية أكثر في العمل لدى عمال المؤسسة محل الدراسة، واتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد يجعلهم أكثر توافقاً مهنياً، وإذا ما تقبل الفرد العمل ورضي عنه واستقر فيه وتمت ترقبته في الدرجات وكدح وأجاد وتوافق اجتماعياً مع زملائه ورضي بالدخل الذي يدره العمل، فإن هذا يشعره بالسعادة وإذا ما صادفته مشاكل في العمل عمل على حلها في حينها، وهكذا يتزايد ارتباطه بالعمل ويتحقق التوافق المهني.

- من خلال الجدول أعلاه، واستناداً إلى عبارات بعد استقلالية العمل وعبارات المحور الثاني (التوافق المهني) نجد أن استقلالية العمل تعكس إحساس الفرد بالحرية تجاه طريقة أدائه لعمله ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة محل الدراسة، كما أن الاستقلالية في العمل لها تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين من خلال تحرير الفرد من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والابداع، بحيث من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد من قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار، مما يؤدي إلى تحقيق التوافق المهني لدى العمال في المؤسسة، كما تعطي استقلالية العمل فرص أكبر للابداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة، وزيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساساً بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه والتغيير في اتجاهات الأفراد داخل المؤسسة، حيث انتقل بهم الأمر من الزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل، وهذا ما يجعل العامل في غاية التوافق المهني، فالتوافق المهني هو الرضا عن العمل وارضاء الآخرين فيه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علماً وتدريباً، بمعنى توافق الفرد مع بيئة العمل وهذا ما يتطلب الاستقلالية في العمل.

2.7. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة:

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 احصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov)، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح 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 09: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	Kolmogorov- Smirnov			Shapiro-Wilk			اختبار بيانات المحاور
	sig	df	stat	sig	df	stat	
المحور 1	0.647	40	0.979	0.200	40	0.770	
المحور 2	0.254	40	0.965	0.200	40	0.950	

إذا كان (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار (Shapiro-Wilk) تظهر أن مستوى المعنوية (sig=0.200) وهي أكبر من (0.05)، وهذا بالنسبة لبيانات اجابات العينة على جميع فقرات الاستبيان المتعلق بالتمكين الإداري، أما بالنسبة لبيانات اجابات العينة على جميع فقرات الاستبيان المتعلق بالتوافق المهني فإن مستوى المعنوية (sig=0.200) وهي اكبر من (0.05)، مما يدل على اتباع بيانات اجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي، وفي دراستنا سنستخدم الأدوات الاحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل اجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة.

3.7. اختبار فرضيات الدراسة:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتوافق المهني في المؤسسة محل الدراسة، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

- الفرضية الرئيسية:

سيتم اختيار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين التمكين الإداري والتوافق المهني.

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين التمكين الإداري والتوافق المهني.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج (SPSS) إذا كانت القيمة الاحتمالية (p -value) أقل من مستوى الدلالة ($a=0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ، كفرضية رئيسية لهذه الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 10: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

المتغيرات	التمكين الإداري	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
التوافق المهني	معامل الارتباط 0.837	0.000	0.700

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة قوية وإيجابية بين التمكين الإداري والتوافق المهني في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (83.7%) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك، باعتبار أنها أشارت إلى أن (70%) من المتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع تعود للمتغير المستقل (التمكين الإداري)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين التمكين الإداري والتوافق المهني لدى عمال المؤسسة، وهذا راجع إلى توفر المناخ الملائم للتمكين الإداري، بالإضافة إلى استعداد العمال وقابليتهم لتحمل المسؤولية الناتجة عن التمكين، الأمر الذي ساعد جميع العمال على التوافق المهني والزيادة في الإنتاج والعمل بإخلاص.

- الفرضية الفرعية الأولى:

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين كفاءة العاملين والتوافق المهني.

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد كفاءة العاملين والتوافق المهني.

في هذه الدراسة، وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 11: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	كفاءة العاملين	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
التوافق المهني	معامل الارتباط 0.866	0.000	0.749

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابط بين كفاءة العاملين والتوافق المهني في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (86.6 %)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (74.9 %) من المتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التوافق المهني) تعود لبعد كفاءة العاملين، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين كفاءة العاملين كبعد من أبعاد التمكين الإداري والتوافق المهني.

- الفرضية الفرعية الثانية:

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد مشاركة العاملين والتوافق المهني

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد مشاركة العاملين والتوافق المهني

في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 12: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	مشاركة العاملين	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R ²
التوافق المهني	معامل الارتباط 0.740	0.000	0.547

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابط بين مشاركة العاملين والتوافق المهني في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (74%)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($a=0.05$)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (54.7 %) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التوافق المهني) تعود لبعد مشاركة العاملين، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين مشاركة العاملين كبعد من أبعاد التمكين الإداري والتوافق المهني.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد تفويض السلطة والتوافق المهني

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين بعد تفويض السلطة والتوافق المهني

في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 13: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	تفويض السلطة	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R ²
التوافق المهني	معامل الارتباط 0.681	0.000	0.463

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابط بين تفويض السلطة والتوافق المهني في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (68.1%) وهذا

يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (46.3%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التوافق المهني) تعود لبعد تفويض السلطة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين تفويض السلطة كبعد من أبعاد التمكين الإداري والتوافق المهني.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين بعد استقلالية العمل والتوافق المهني

- الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين بعد استقلالية العمل والتوافق المهني

في هذه الدراسة وحسب نتائج (SPSS) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية فرعية لهذه الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 14: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	استقلالية العمل	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R^2
التوافق المهني	معامل الارتباط 0.856	0.000	0.732

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابط بين استقلالية العمل والتوافق المهني في المؤسسة محل الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي (85.6 %) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (73.2%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التوافق المهني) تعود لبعد استقلالية العمل، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استقلالية العمل كبعد من أبعاد التمكين الإداري والتوافق المهني.

8. خاتمة:

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

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج والاقتراحات الآتية:

1.8. النتائج:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية العمل والتوافق المهني بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2.8. الاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى الاقتراحات الآتية:

- توجيه المسؤولين لزيادة التوافق المهني لدى العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لديهم.

- السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة، فيما يخص المهام وذلك من خلال القدرة على اختبار أسلوب أداء أعمالهم.
- التأكيد على أهمية التعليم والتدريب ودعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي، ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية عليا.
- العمل على التعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى التوافق المهني.
- التركيز على التمكين الإداري، والذي بدوره يمنح القوة للعاملين في اكتساب السلطة، والثقة والاستقلالية وحرية اتخاذ القرار، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تقبل فكرة التمكين، والتشجيع على التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة.

3.8. التوصيات:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تحسين مستوى التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة من خلال نشر ثقافة التمكين الإداري وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والرضا الوظيفي وبالتالي الوصول إلى التوافق المهني واعتبار الموارد البشرية عناصر مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة تحسين مستوى التوافق المهني وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وزيادة شعورها بأنها عنصر مهم في تفعيل أهداف المؤسسة محل الدراسة.
- وضع منظومة حوافز ومكافآت لبذل المزيد من الجهود من طرف العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

9. قائمة المراجع

1. Carole, Eagle Luby. (2006). *A case study of Psychological Empowerment of Employees in a Community College*. USA: University of Florida.
2. David Horth. (2009). *Innovation Leadership: How to use innovation to Lead effectively; Work collaboratively and Drive results*. USA: Center for creative Leadership.
3. manuela, & Bruce. (2003, 03 01). *Measuring Empowerment Leadership & Organization Development*. pp. 102-108.
4. Susan M و Sasiadek. (2006). *Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multi Case Study*. USA: Capella University.
5. أبوبكر بوسالم. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية. رسالة نكتوراه. سطيف، الجزائر.

6. حمزة زرقين، و علي غزيباون. (01 01, 2021). مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية: مؤسسة somiphos بئر العاتر. مجلة الاقتصاد الجديد ، الصفحات 493-510.
7. سعيدة بن غربال. (2014). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني. رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية . بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
8. صلاح حسين الداھري، و وهيب مجيد الكبسي. (2014). علم النفس العام. عمان، الأردن : دار الكندي.
9. علي عبد الله الأحمدى. (2014). التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين . رسالة ماجستير . الرياض ، السعودية : كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية .
10. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي (المجلد 01). عمان، الأردن : دار الجنان للنشر والتوزيع.
11. محمد مانع علي القحطاني. (2013). التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير في العلوم الأمنية . الرياض، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
12. محمود حسين الوادي. (2011). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان، الأردن: دار الحامد.
13. مؤيد الساعدي. (2010). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
14. هشام زروقة، و رشدي قريبي. (27 05, 2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني ، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة. مجلة دفاتر المخبر ، الصفحات 75-93.