

مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل

(حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا-دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التربوية بمدينة المسيلة

The level of job empowerment among a sample of pre-employment contract workers  
(holding certificates) who are professionally integrated - a field study in some educational  
institutions in the city of M'sila

وهيبة بن شعبان \*

جامعة محمد بوضياف- المسيلة

Ouahiba Benchabane

University of Msila

ouahiba.benchabane@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2024/01/22 تاريخ القبول: 2024/03/24 تاريخ النشر: 2024/05/30

- الملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف على مستوى التمكين الوظيفي، من خلال تطبيقها على عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل المدمجين مهنيًا ببعض مؤسسات التربية بمدينة المسيلة، أما فيما يخص عينة البحث فقد بلغ عددها (160) عاملاً وعاملة، تم اختيارها بطريقة عشوائية من خلال تطبيق استبانة تم بناؤها وفقاً لمتغير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة، والمتتمثلة في كفاءة العاملين- مشاركة العاملين- تفويض السلطة.

أما فيما يتعلق بمنهج الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، إذ قمنا بجمع بيانات الدراسة من خلال عينتها، ثم حللنا هاته المعطيات باستعمال برنامج للحزم الإحصائية الخاص بالعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرومباخ، اختبار كولموغوروف سميرونوف واختبار شبيرو ويلك، اختبار كروسكال واليز. وقد أسفرت دراستنا على النتائج الآتي ذكرها:

- مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تراوح بين المرتفع والمرتفع جداً.

- وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات رتب درجات التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة.

وعليه أوصى البحث بضرورة توسيع ثقافة فلسفة التمكين الوظيفي وخلق بيئة عمل تهدف إلى تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي.

- الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي؛ كفاءة العاملين؛ مشاركة العاملين؛ تفويض السلطة؛ عمال عقود ما قبل التشغيل.

**Abstract:** The aim of the present study is to detect the level of job empowerment by applying it to a sample of pre-employment contract workers who are professionally integrated into some educational

institutions in the city of M4sila. The number of research samples has reached 160 workers and workers, selected in a random manner through the application of a questionnaire built according to the functional empowerment variable in its different dimensions, namely, workers' competence - participation of employees - delegation of authority.

As for the curriculum of the study, we used the analytical descriptive curriculum. We collected the data of the study through its sample. We then analyzed the data using a social science statistical packaging programme (SPSS), using the following statistical methods: Pearson coefficient, Alpha Chrombach coefficient, Kulmogrove Smirnov test and Shpiro Wilk test, Chrosal and Walise test.

Our study has yielded the following results:

- The level of employment empowerment of professional pre-employment contract workers (holders of certificates) ranging from high to very high.
- Statistically significant differences in the level of employment empowerment among pre-employment contract workers (certificate holders) who are professionally integrated depending on the sex variable and the male's interest.
- There are no statistically significant differences in the job empowerment grade averages of pre-employment contract workers (certificate holders) who are professionally integrated due to the variable experience.

The research therefore recommended the need to broaden the culture of the philosophy of job empowerment and create a working environment aimed at achieving stability and job satisfaction.

**Keywords:** Job empowerment - workers' efficiency - employee participation - delegation of authority - pre-employment contract workers.

## 1- مقدمة:

تواجه منظماتنا في عصرنا هذا عدة تطورات وأحداث متسارعة في طريقها للوصول إلى تحقيق أهدافها سواء أكانت طويلة أم قصيرة المدى، هذا ما دفعها إلى إعادة النظر في طريقة تسييرها لمواردها خاصة البشرية منها وذلك بواسطة انتهاج فلسفات وتوجهات إدارية حديثة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، ومن بين هاته التوجهات أو المفاهيم مفهوم التمكين أي تمكين الموظفين، حيث حضى هذا الأخير باهتمام كبير من في آخر فترة من قبل المسيرين باعتبار أنه فلسفة إدارية حديثة واستراتيجية قائمة بذاتها من الاستراتيجية العامة التي تنتهجها المنظمة، حيث تعتمد هاته الاستراتيجية على مجموعة من الركائز والأبعاد كمشاركة العال في جميع المستويات المعلومات وإبداء الرأي، وكذا خلق جو متبادل من الثقة بين الإدارة والعاملين بها وهذا ما يتجلى في الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وحثهم على العمل ضمن جماعات.

والجدير بالذكر أن مفهوم التمكين الوظيفي يسعى المسيرين من خلال انتباهه إلى تحقيق أفضل استثمار في الموارد البشرية وعلي أكمل وجه، ومنح المهام والأنشطة جودة وفعالية أكثر، وجعلهم أكثر دافعية نحو العمل وتقيداً بأداء المهام الموكلة إليهم، كما يعمل التمكين على الزيادة من فعالية الاتصال بين المؤسسة والعاملين بها والعملاء ويُسرّع في إتمام المهام، وهذا ما من شأنه جعل مستوي الأداء يرتفع وبأكثر فعالية. ومنه ارتأينا تقديم هاته الدراسة في محاولة منا للوقوف على مستوي تمكين أفراد العين وظيفياً وذلك بإجابتنا على التساؤل البحثي الموالي:

■ ما مستوي التمكين الوظيفي لدى موظفين عقود ما قبل التشغيل (حاملين الشهادات) المدمجين مهنيًا ببعض مؤسسات التربية بمدينة المسيلة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

■ مستوي التمكين الوظيفي لدى عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل المدمجين مهنيًا ببعض مؤسسات التربية بمدينة المسيلة منخفض.

■ هناك فروق في مستوي التمكين الوظيفي لدى أفراد العينة يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

■ توجد فروق في مستوي التمكين الوظيفي لدى العمال يعزى لمتغير الخبرة.

## 3- أهداف الدراسة:

- تندرج أهداف دراستنا ضمن عنصرين أساسيين:
- الكشف عن ماهية التمكين الوظيفي ومختلف أبعاده.
- تحديد مستوي التمكين الوظيفي لدى عمال ما قبل التشغيل المدمجين مهنيًا.

## 4- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية دراستنا في العديد من النقاط لعل أبرزها ما يلي:
- أهمية موضوع تمكين الموظفين كونه استراتيجية هامة في تسيير الموارد البشرية ولها عوائدها سواء على الموظف أو المؤسسة.
- تسليط الضوء على شريحة هامة من الموظفين والمتمثلة في عينة دراستنا (عمال عقود ما قبل التشغيل).

## 5- الدراسات السابقة:

1- دراسة الماضي والشنفي (2021) بالرياض: حيث سعت إلى معرفة مستوي تمكين الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية وظيفياً ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإدارية فيها، أما عن منهج الدراسة فاستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي أما عن أداة جمع البيانات

فاستخدم الباحثان الاستبيان، أما فيما يخص النتائج توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى متوسط للتمكين الوظيفي وأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم

2- دراسة جوامع (2020) بالجزائر: هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تمكين العاملين من جهة وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى وتحديد دور تمكين العمال في إرساء العمل بسلوك المواطنة. ولإجراء الجانب الميداني للدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ووزعت استبانة على أفراد العينة إذ حلت البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. ومن بين النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: وجود درجة عالية لمستوى تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية. وتبين أيضا أن هناك أثر للتمكين في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة. وليس هناك فروق في هذا الأثر تعزي للمتغيرات الشخصية.

3- دراسة بورزق ي 2019/2018 بالجزائر: الهادفة إلى كشف علاقة التمكين الوظيفي بجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي ومعرفة الفروق بين الأساتذة حسب المتغيرات، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 243 مفردة ولجمع البيانات وإجراء الدراسة الميدانية اعتمد الباحث المنهج الوصفي والاستبيان تم توزيعه على أفراد العينة، كما استخدم البرنامج الإحصائي SPSS. ومن أبرز نتائج الدراسة: مستوى التمكين الوظيفي عند أفراد العينة مرتفع. بينما كان مستوى جودة حياة العمل عند أفراد العينة متوسط.

4- دراسة محمدية (2016) بالأردن: إذ سعى الباحث من وراء إجراءه لدراسته هاته رصد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي عند موظفي هيئة تنشيط السياحة، بتوزيع استبانة موجهة لأفراد عينة قدرة ب 65 فرد.

وأهم نتائجها: أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده لدي العاملين من هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مرتفعا وخرجت الدراسة بتوصيات من ضمنها اعتماد التمكين الوظيفي أسلوبا إداريا في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

5- دراسة بوسالم (2013/2012) بالجزائر: الهادفة للبحث في دور تمكين عاملي شركة سونطراك في تحقيق الميزة التنافسية، وللوصول لأهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة مكونة من (375) مفردة مستعينا بالرمزة الإحصائية (spss) للعلوم الاجتماعية لتحليل بياناته.

6- دراسة الأصقة (2010) الرياض: حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين ورضا العمال في جهاز قوات الأمن الخاصة، بالنسبة لعين قوامها (440) ضابط. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين متغيري بحثها.

- التعقيب على الدراسات السابقة: جل الدراسات التي تم التطرق لها انتهجت المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما انتهجته في دراستنا الحالية وأدوات قياس متطابقة مع التي استخدمت في داستنا أما عينة الدراسة فمعظم الدراسات التي تمت الإشارة لها في بحثا على عينات تنوعت بين موظفين في قوات الأمن وممرضين بينما دراستنا تم تطبيقها على عينة مختلفة وهي عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل الذين تم إدماجهم في مناصب شغل ثابتة. أما النتائج فمنها ما جاء متطابق وآخر مختلف.

### الإطار النظري والمفاهيمي:

#### تعريف التمكين:

عرفه جينيودو (Gtdtinnodo): بأنه استراتيجية تقوم على منح المزيد من المسؤوليات للعمال في أدنى المستويات مع إمكانية السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات (محجر وآخرون، 2013، ص352).

تعريف أتوري (Ettorre): على أنه "إعطاء العاملين القدرة، والاستقلالية في اتخاذ القرارات، مع تصرف العامل كشريك في العمل والتركيز على المستويات الدنيا في الإدارة، مع الإشارة إلى أن التمكين لا يقتصر فقط على منح العمال صلاحيات اتخاذ القرار بل وضع الأهداف مع مشاركة العمال في تحقيقها" (الزيداني، 2006، ص21).

إجرائيا: هو إعطاء الموظفين في قياس العلاقة بين مشاركة والممارسات الاستراتيجية لدى عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملتي الشهادات) المدمجين مهنيًا، مزيدا من الصلاحية والحرية لتسيير المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة، حسب ما تتطلبه، ومن جهة موازية هو إعطاء الموظف فرصة للمشاركة في اتخاذ قرارات تخص مهنته.

من خلال ما سبق التطرق له يمكن استخلاص تعريف شامل ومفصل للتمكين وهو: فلسفة أو سياسة أو استراتيجية تقوم في الأساس على منح الأفراد مساحة من الحرية ومزيدا من الصلاحيات التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بوظائفهم.

#### 2-أبعاد التمكين الإداري:

1-2-كفاءة العاملين: والمقصود بها اعتقاد العمال بأنهم يمتلكون مهارات تمكنهم من أداء المهام المنوطة بهم على أكمل وجه (القحطاني، 2013، ص. 25).

2-2-مشاركة العاملين: إن الطريقة التي تناسب بها المعلومات من أعلى إلى أسفل لها أهمية بالنسبة للمنظمة لكونها تمنح العمال في مستويات أدنى يتقنون جيدا عملية اتخاذ القرار وملزمون بقرارات

التنظيم مما يجعلهم يناقشون أفكارهم ويبدون آرائهم بحرية عبر قنوات الاتصال من أسفل إلى أعلى (بوسالم، 2013، ص.23)

2-3- تفويض السلطة: يقوم مفهوم التمكين على فكرة أساسية مفادها تفويض المزيد من الصلاحيات للعمال في مستويات إدارية دنيا، حيث يستطيع العاملون التأثير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مستويات عليا فيما يخص طريقة أدائهم لأعمالهم. أي أن التمكين يتطلب تغيير في الطرق القيادية والتحول من النمط التقليدي إلى الإدارة بالمشاركة وتفويض السلطة. (خلفه وعيساوي، 2018، ص 361).

### 3- أهمية التمكين الوظيفي:

حسب جونز Jones وآخرون أن أهمية التمكين تكمن في النقاط التالية:

- يساعد المدراء على إكمال مهامهم، وذلك بمساعدة ومساندة رؤسائهم.
  - يزيد من دافعية الموظفين والتزامهم الوظيفي مما يحسن من مستوى الأداء ومنه تحقيق أهداف المنظمة.
  - ارتياح الإدارة العليا بسبب تمكين أفراد إدارتها الوسطى والدنيا، مما يعطيهم الوقت للتخطيط الاستراتيجي والاهتمام بأنشطة أخرى (بورزق، 2019، ص.43).
  - الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للمحافظة بقاء المنافسة وتطوير المنظمة.
  - العمل على زيادة رضا العاملين وتحفيزهم من خلال تطبيق سياسة التمكين الإداري.
  - يسرع التمكين من اتخاذ القرارات الإدارية،
  - تقليل تكاليف التشغيل وذلك بتقليل مستويات إدارية غير ضرورية.
  - تكليف بعض العمال بمسؤوليات أكبر وتمكينهم، من اكتساب ثقة أكبر في إتمام مهامهم.
- (الكعي، 2015، ص.12)
- أن تمكين الموظفين يعد أسلوب تحفيزي إذا ما تم استخدامه وتنفيذه بطريقة صحيحة، وبالتالي فهو يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات من خلال زيادة مستوى مشاركة الموظفين وتقرير مصيرهم (tanjeen, 2013, p. 8)
- أي أن أهمية التمكين تكمن في:
- منح الثقة للموظفين وبالتالي تفجير قدراتهم الإبداعية.

• أحساس الموظفين من خلال منحهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار بالانتماء الوظيفي وبالتالي الرضا.

4- معيقات التمكين (الكربوني، 2019، ص. 276):

- الهيكل التنظيمي
  - المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ونقص مشاركة المعلومات.
  - إقبال عاتق العمال بزيادة معدل وقت أداء اللجان ومجموعات العمل لمهامهم.
  - المسؤولية الملقاة على عاتق العمال وخوفهم من عدم القدرة على تحملها
  - الذاتية من طرف بعض العمال وميلهم لتحقيق أهدافهم الشخصية عوض أهداف المنظمة.
- 2- الإجراءات المنهجية للدراسة:

حيث ضمنا هذا العنصر الإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف البحث من حيث تحديد العينة والمنهج المتبع والأداة وخصائصها وكذلك المعالجة الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات ومعالجتها وفيما يلي سنحاول استعراض هاته الإجراءات.

1. منهج الدراسة: بما أن طبيعة الموضوع من تحدد المنهج المستخدم في البحث، فإن دراستنا هاته، الهادفة إلى في تحديد مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة البحث، كان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي المناسب لطبيعة هاته الدراسة.

2. مجتمع دراستنا: تمثل مجتمع الدراسة من 300 عامل وعاملة من عمال عقود ماق بل التشغيل المدجنين مهنيًا.

3- عينة الدراسة:

1.3. -عينة الدراسة الاستطلاعية: للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، تم تطبيق (استبيان التمكين الوظيفي) على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (35) أستاذ وأستاذة.

2.3. -عينة الدراسة الأساسية: اعتمدنا الطريقة العشوائية لتحديد عينة الدراسة الأساسية حيث قمنا باختيارها وفق طريقة مبسطة ومستوى ثقة 05% من مجتمع الدراسة الأصلي بعد استثناء العينة الاستطلاعية حيث أصبح المجتمع يتكون من (260) حيث بلغ حجم العينة الأساسية (160) أستاذ وأستاذة. وذلك بالاعتماد على موقع حساب حجم العينة (Sampler Size Calculator)

<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

4- حدود الدراسة:

1-4- الحدود البشرية: تمثلت في عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل المدجنين مهنيًا بقطاع التعليم بأطواره الثلاث.

2-4-الحدود المكانية: بعض مؤسسات التربية بمدينة المسيلة.

3-4-الحدود الزمانية: تم إجراء هاته الدراسة بداية من شهر جانفي من سنة 2022 إلى غاية شهر مارس من نفس السنة.

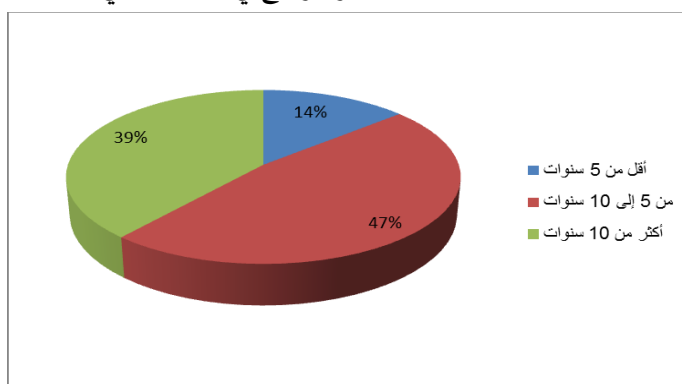
5-3-أداة الدراسة استبيان التمكين لوظيفي): هي عبارة عن استبيان تم بناؤه من طرف الباحثة بالاعتماد على الأدبيات السابقة والأطر النظرية للدراسة، وهو مكون من 18 عبارة مقسمة على مجموعة من الأبعاد، واندرجت إجاباتهم ضمن 5 بدائل وهي موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، محايد، غير موافق.

الجدول رقم (01): مصفوفة ارتباطات عبارات الاستبيان مع درجته الكلية

| الدرجة الكلية المحور | العبرة         | الدرجة الكلية المحور | العبرة         | الدرجة الكلية المحور | العبرة         |
|----------------------|----------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| 0681**               | معامل الارتباط | 0704**               | معامل الارتباط | 0514**               | معامل الارتباط |
| 0.000                | مستوى الدلالة  | 0.000                | مستوى الدلالة  | 0.002                | مستوى الدلالة  |
| 35                   | حجم العينة     | 35                   | حجم العينة     | 35                   | حجم العينة     |
| 0772**               | معامل الارتباط | 0609**               | معامل الارتباط | 0733**               | معامل الارتباط |
| 0.000                | مستوى الدلالة  | 0.000                | مستوى الدلالة  | 0.000                | مستوى الدلالة  |
| 35                   | حجم العينة     | 35                   | حجم العينة     | 35                   | حجم العينة     |
| 0525**               | معامل الارتباط | 0382*                | معامل الارتباط | 0655**               | معامل الارتباط |
| 0.001                | مستوى الدلالة  | 0.024                | مستوى الدلالة  | 0.000                | مستوى الدلالة  |
| 35                   | حجم العينة     | 35                   | حجم العينة     | 35                   | حجم العينة     |
| 0502**               | معامل الارتباط | 0656**               | معامل الارتباط | 0601**               | معامل الارتباط |
| 0.002                | مستوى الدلالة  | 0.000                | مستوى الدلالة  | 0.000                | مستوى الدلالة  |
| 35                   | حجم العينة     | 35                   | حجم العينة     | 35                   | حجم العينة     |
| 0728**               | معامل الارتباط | 0686**               | معامل الارتباط | 0588**               | معامل الارتباط |

|                                                     |                   |    |         |                   |    |         |                   |   |
|-----------------------------------------------------|-------------------|----|---------|-------------------|----|---------|-------------------|---|
| 0.000                                               | مستوى<br>الدلالة  |    | 0.000   | مستوى<br>الدلالة  |    | 0.000   | مستوى<br>الدلالة  |   |
| 35                                                  | حجم العينة        |    | 35      | حجم العينة        |    | 35      | حجم العينة        |   |
| .0712**                                             | معامل<br>الارتباط |    | .0755** | معامل<br>الارتباط |    | .0720** | معامل<br>الارتباط |   |
| 0.000                                               | مستوى<br>الدلالة  | 18 | 0.000   | مستوى<br>الدلالة  | 12 | 0.000   | مستوى<br>الدلالة  | 6 |
| 35                                                  | حجم العينة        |    | 35      | حجم العينة        |    | 35      | حجم العينة        |   |
| *الارتباط دال عند (0.05) ** الارتباط دال عند (0.01) |                   |    |         |                   |    |         |                   |   |

من الجدول أعلاه ومن خلال التكرارات المتعلقة بأفراد العينة البالغ حجمهم بالإجمال (160) فرداً، نلاحظ أن حجم ذوي الخبرة (أقل من 05 سنوات) قد قدر بـ (22) بنسبة 13,8% ، أما حجم ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) قد قدر بـ (76) بنسبة 47,5%، في حين بلغ حجم ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) قد قدر بـ (62) بنسبة 38,8% كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة

الخصائص السيكومترية للاستبيان (التمكين الوظيفي):

#### 1-الصدق:

1-1-الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية له: إذ تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتهي كما.

أشارت البيانات في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات استبيان (التمكين الوظيفي) والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) فتراوحت كلها بين (0502\*\*) في العبارة رقم (16) و (0772\*\*) في العبارة رقم (16)، ما عدا العبارات رقم (9) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للاستبيان

(،\*0382). وهذا ما أكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي لاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس التمكين الوظيفي.

2- ثبات الاستبيان: تم التأكد من ثبات المقياس بطريقة:

-معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: أجرينا حساب لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة فخلصنا إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان التمكين الوظيفي

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|--------------|--------------|
| 18           | 0.917        |

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل بلغ (0.91) وهو معامل ثبات مرتفع، وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الأداة، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعلها صالحة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

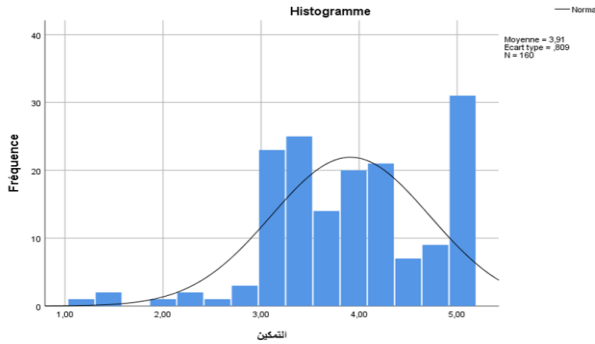
- الدراسة الأساسية:

في هاته المرحلة يجب في البداية أن نتحقق من توزيع بيانات استبيان الدراسة توزيعاً طبيعياً، والجدول وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم (03) يبين التأكد من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير التمكين

| القرار | Shapiro-Wilk  |             |           | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |             |           | المتغير         |
|--------|---------------|-------------|-----------|---------------------------------|-------------|-----------|-----------------|
|        | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الإحصاءات | مستوى الدلالة                   | درجة الحرية | الإحصاءات |                 |
| دال    | 0.000         | 160         | 0.937     | 0.000                           | 160         | 0.105     | التمكين الوظيفي |

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف واختبار شابيرو ويلك، أن كل القيم بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية والمتمثل في (التمكين الوظيفي) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، مما يدفعنا للتسليم بأن بيانات متغير بحثنا لا تتوزع توزيعاً طبيعياً ومنه فكل الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها في معالجتنا لفرضيات دراستنا الحالية أساليب لابارامترية. تمثلت كما هو مبين في الأشكال التالية:



شكل رقم (02) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير التمكين الوظيفي

3.2 الأساليب الإحصائية: معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرومباخ، اختبار كولموغوروف سميرونوف واختبار شبيرو ويلك، اختبار كروسكال واليز.

4. عرض النتائج ومناقشتها:

1- نصبت الفرضية الأولى للدراسة على أن: "مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملِي الشهادات) المدمجين مهنيًا مرتفع". وللتحقق من صحة هذه الفرضية الأولى اعتمدنا على اختبار كا<sup>2</sup> بالنسبة للعينة الواحدة، والنتيجة جاءت كما هو مدرج في الجدول التالي: جدول رقم (04) لتوضيح اختبار كا<sup>2</sup> لمعرفة مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملِي الشهادات) المدمجين مهنيًا

| المستويات | التكرار المشاهد | النسبة | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرارات | Chi-Square          | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار       |
|-----------|-----------------|--------|-----------------|---------------------|---------------------|-------------|---------------|--------------|
| منخفض جدا | 3               | 1.9    | 32.0            | -29.0               | 94.750 <sup>a</sup> | 4           | 0.000         | دال عند 0.01 |
| منخفض     | 3               | 1.9    | 32.0            | -29.0               |                     |             |               |              |
| متوسط     | 39              | 24.4   | 32.0            | 7.0                 |                     |             |               |              |
| مرتفع     | 57              | 35.6   | 32.0            | 25.0                |                     |             |               |              |
| مرتفع جدا | 58              | 36.3   | 32.0            | 26.0                |                     |             |               |              |
| الإجمالي  | 160             | %100   | ///             | ///                 |                     |             |               |              |

من خلال جدولنا الرابع لاحظنا إجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملِي الشهادات) المدمجين مهنيًا والبالغ عددهم (160) فردًا قد انقسموا إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين أكدوا أن

مستوى التمكين الوظيفي "منخفضا جدا" وقد بلغ عددهم (03) أفراد بنسبة مئوية بلغت 1,9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين أكدوا أن مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا "منخفض" والبالغ عددهم (3) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 1,9% أما المجموعة الثالثة فتمثلت الأفراد الذين أكدوا أن مستوى التمكين الوظيفي "متوسط" وقد بلغ عددهم (39) فردا بنسبة مئوية حددت بـ 24,4% أما المجموعة رقم أربعة فتضمنت الأفراد المؤكدين أن مستوى التمكين الوظيفي "مرتفعاً" والبالغ عددهم (57) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 35,6% في وبالموازاة لوحظ أن ما نسبته 36,3% فكانت تمثل المجموعة رقم خمسة التي احتوت على الأفراد الذين أكدوا أن مستوى التمكين الوظيفي "مرتفع جدا" و عددهم في (58) مفردة، ولتحقق من دلالة هاته الفروق في التكرارات والنسب استخدمنا اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) فلاحظنا من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) بلغت 750<sup>a</sup> وتعتبر قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي نستنتج أن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الخمس لصالح المجموعة الرابعة والخامسة (مرتفع/ مرتفع جدا).

ومنه يمكن القول بأن مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا تراوح بين المرتفع والمرتفع جدا. وعليه نستنتج تحقق الفرضية البحثية. 2-الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه: "توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا تبعا لمتغير الجنس." وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار مان ويتني اللابارامتري لدلالة الفروق في مستويات التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا تبعا لمتغير الجنس، والنتيجة كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05) ويوضح اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين مستويات التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا تبعا لمتغير الجنس.

| الجنس                   | حجم العينة | متوسط الرتب | مجموع الرتب      | Mann-Whitney | مستوى الدلالة | القرار       |
|-------------------------|------------|-------------|------------------|--------------|---------------|--------------|
| استبيان التمكين الوظيفي | ذكر        | 68          | 92,56            | 2308,000     | 0.003         | دال عند 0.01 |
|                         | أنثى       | 92          | 71,59            |              |               |              |
|                         | الإجمالي   | 160         | //////////////// |              |               |              |

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب درجات الجنسين (ذكور/إناث) في استبيان (التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملي الشهادات) المدمجين مهنيا) حيث بلغ متوسط رتب مجموعة الذكور (92,56) في حين بلغ

متوسط رتب مجموعة الإناث (71,59) حيث نلاحظ أن متوسط رتب الذكور أكبر من متوسط رتب الإناث وما يؤكد ذلك هو قيمة (Z) التي بلغت (000,2308) حيث جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) لصالح الذكور.

وعليه يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفرق وقبول الفرضية البحثية التي نصت على أنه "توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملين الشهادات) المدمجين مهنيًا تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الذكور. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمالية الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3-الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: "توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات رتب درجات التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملين الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات/من 5 إلى 10 سنوات/أكثر من 10 سنوات)." وللتحقق منها تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليز فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06) يوضح اختبار كروسكال واليز للكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملين الشهادات) المدمجين مهنيًا تبعًا لمتغير الخبرة.

| الخبرة            | حجم العينة | متوسط الرتب | Chi-Square | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار           |
|-------------------|------------|-------------|------------|-------------|---------------|------------------|
| أقل من 5 سنوات    | 22         | 90,98       | 747,5      | 2           | 0,057         | غير دال عند 0,05 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 76         | 71,86       |            |             |               |                  |
| أكثر من 10 سنوات  | 62         | 87,37       |            |             |               |                  |
| الإجمالي          | 160        | ////////    |            |             |               |                  |

بالنظر إلى ما جاء في الجدول السادس لرصدنا إجابات أفراد عينتنا المقدر ب (73) فرد قسموا إلى 3 مجموعات، تمثل المجموعة الأولى في الأفراد الذين لديهم خبرة "أقل من 05 سنوات" وقد بلغ عددهم (22)، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين لديهم خبرة "من 05 إلى 10 سنوات" وقد بلغ عددهم (76)، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين لديهم خبرة "أكثر من 10 سنوات" وقد بلغ عددهم (62)، حيث نلاحظ أن متوسط الرتب في استبيان التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملين الشهادات) المدمجين مهنيًا قد بلغت بالنسبة للمجموعة الأولى (أقل من 05 سنوات) (90,98) في حين بلغت متوسطات رتب المجموعة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) في الاستبيان ككل (71,86) أما بالنسبة للمجموعة الثالثة (أكثر من 10 سنوات) فقد بلغ متوسط رتبهم في الاستبيان (87,37).

وقد أسفر اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) الذي أتت قيمته عند درجة الحرية (2) (747.5) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ). وعليه نرفض الفرضية البحثية ونقبل الصفرية.

أي لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات رتب درجات التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملو الشهادات) المدمجين مهنياً تعزى لمتغير الخبرة (الأقل من 5 سنوات/من 5 إلى 10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات).

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة:

#### 1- الفرضية الأولى:

والتي أسفرت نتائجها على وجود مستوى مرتفع من التمكين الوظيفي لدى أفراد عينة دراستنا مرتفع وتنفق الدراسة الحالة مع دراسة محمدية (2016) التي بينت نتائجها أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده لدى العاملين من هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مرتفعاً، ودراسة جوامع (2020) التي بينت نتائجها وجود درجة عالية لمستوي تمكين العاملين، وكذلك دراسة الماضي والشنفي (2021) التي بينت نتائجها وجود مستوى مرتفع للتمكين الوظيفي وأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم، ودراسة بورزق (2018/2019) التي بينت نتائجها أن مستوى التمكين الوظيفي عند أفراد العينة مرتفع. تفسر هاته النتيجة بكون بعض المنظمات تعتمد على فلسفة تمكين الموظفين باعتباره استراتيجية تقوم على إعطاء العمال مزيداً من الاستقلالية في أداء مهامهم وكذا منحهم السلطة والمسؤولية في اتخاذ بعض القرارات.

وتعزو الباحثة نتيجة الدراسة إلى أن التمكين يعتبر استراتيجية قائمة على منح المورد البشري المؤهل قدرًا من الاستقلالية في أداء مهامه وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات، وهو ما يشكل رغبة للوكالة في المحافظة على قدرة تنافسية عالية، وكذلك باعتبار التمكين الوظيفي يعتبر استجابة نتيجة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تعتبر مطلب كل المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية، وسرعة الاستجابة وتوافر البدائل المتعددة، وهو ما يتحقق التعلم التنظيمي، وتفجير المواهب والمهارات الموجودة لدى الموظفين، وكذلك إلى رغبة الوكالة إلى إجراء التغييرات والتطورات ما يخلق شعوراً لدى موظفيها بتحسين مساراتهم الوظيفية وبالتالي تحقيق انتمائهم الوظيفي، وتنمية السلوك الإبداعي والعمل على ابتكار حلول للعراقيل التي قد تواجه الوكالة والعمل بتطبيق مبدأ اللامركزية، وتوزيع السلطة على عدد كبير من أفراد الوكالة ممن تتوفر فيهم الشروط ومحاكاة السلوك التي يتميز بها الموظفون كصفة للتمييز الشخصي مما يجعل الموظف يعمل على تقليد سلوك الأشخاص والمشاركة فيها بينهم وفق الاتصال العمودي.

## 2- الفرضية الثانية:

إذ أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملين الشهادات) المدمجين مهنيًا تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الذكور. تعزو الباحثة هاته النتيجة إلى أن جنس الذكور أكثر إدراكًا وميلًا للمشاركة في صنع القرار والاستقلالية في العمل ... وتحملًا للمسؤولية.. الخ وكذلك رغبة الذكور في المبادرة والإبداع فيما يخص أساليب وطرق العمل. على عكس الإناث.

## 3- الفرضية الثالثة:

والتي أسفرت نتائج دراستها على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات رتب درجات التمكين الوظيفي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل (حاملين الشهادات) المدمجين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات مثل أبوبكر سالمو جوامع رقية/لتي بينت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية بما فيها متغير الخبرة المهنية. وترجع الباحثة إلى أن هاته النتيجة لا تتباين حسب الخبرة والمركز الوظيفي، وهذا راجع إلى أن أفراد عينة دراستنا هدفهم تحقيق الأهداف المنوطة بهم وأنه لا توجد حاجة ماسة لطول سنوات العمل من أجل تمكين الموظفين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والاستقلالية، لذا لا يوجد اختلاف في فيما يخص متغير الخبرة، وللاختلاف من إطار إلى آخر وحسب إمكانياته وقدراته، ومعلوماته، وكفاءة كل عامل حسب مستواه العلمي، وكفائته وقدراته ودرجة ولائه للمؤسسة التي يعمل بها.

خاتمة:

تأسيسًا على ما سبق يمكن القول إن التمكين الوظيفي فلسفة إدارية حديثة لها مجموعة من المتطلبات تبني عليها منها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتفويض السلطة، كما تبين أن لهاته الفلسفة أهمية بالنسبة للمنظمة والفرد الموظف على حد سواء.

وتوصلنا إلى أن سياسة تمكين الموظفين عملية تهدف إلى إعادة هيكلة مراكز القوى والسلطة ومنح المزيد من الصلاحيات وحرية التصرف في اتخاذ القرار، حيث تحتاج تطبيق هاته الاستراتيجية إلى مجموعة من التقويمات سواء ما كان سلوكي أو نفسي، وكذا التعديلات التي تخص الإدارة.

مقترحات الدراسة:

من خلا ما سبق ذكره يمكن عرض بعض المقترحات منها:

- توسيع ثقافة فلسفة التمكين الوظيفي وخلق بيئة عمل تهدف إلى تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي.

- توجيه المسيرين للعمل على زيادة مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين ودرجة رضاهم مهنيًا.
- الحرص على أهمية التعليم والتكوين وإعطاء الموظفين مساحة أوسع لممارسة المهام والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية عليا.
- معرفة العوامل التي من شأنها المساهمة في رفع مستوى تمكين العمال.
- إعطاء العمال الثقة والاستقلالية وتهيئة بيئة تنظيمية مناسبة تتقبل فكرة تنوع المستويات الإدارية والحد من المركزية.

### قائمة المراجع:

- الزيانين مطر محمد (2006): أثر تمكين العاملين في بلورة تحقيق مبادئ الجودة في المؤسسات المالية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- القحطاني محمد مانع علي (2013): التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الكربولي خليل إبراهيم (2019): دورا لتمكين الوظيفي في تعزيز السلوك الإبداعي – دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة في محا فضة الأنبار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24.
- الكعبي حميد سالم (2015): دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين، بغداد.
- بورزق يوسف (2019): التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة في العمل، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم.
- بوسالم أبو بكر (2013): دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر.
- خلفه سارة وعيساوي فلة (2018): التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، سطيف، الجزائر.
- محجر ياسين وآخرون (2013): التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل، مداخلة في ملتقى دولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي.
- Ethica Tanjeen. (2013)، Employee Empowerment: ACritical، Dhakq University Journal Of Mangement، Volume5، Nos1.