



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

مذكرة مقدمة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل
الموسومة ب:

التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة (مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت -)

الإشراف:

د، هيشور محمد أمين

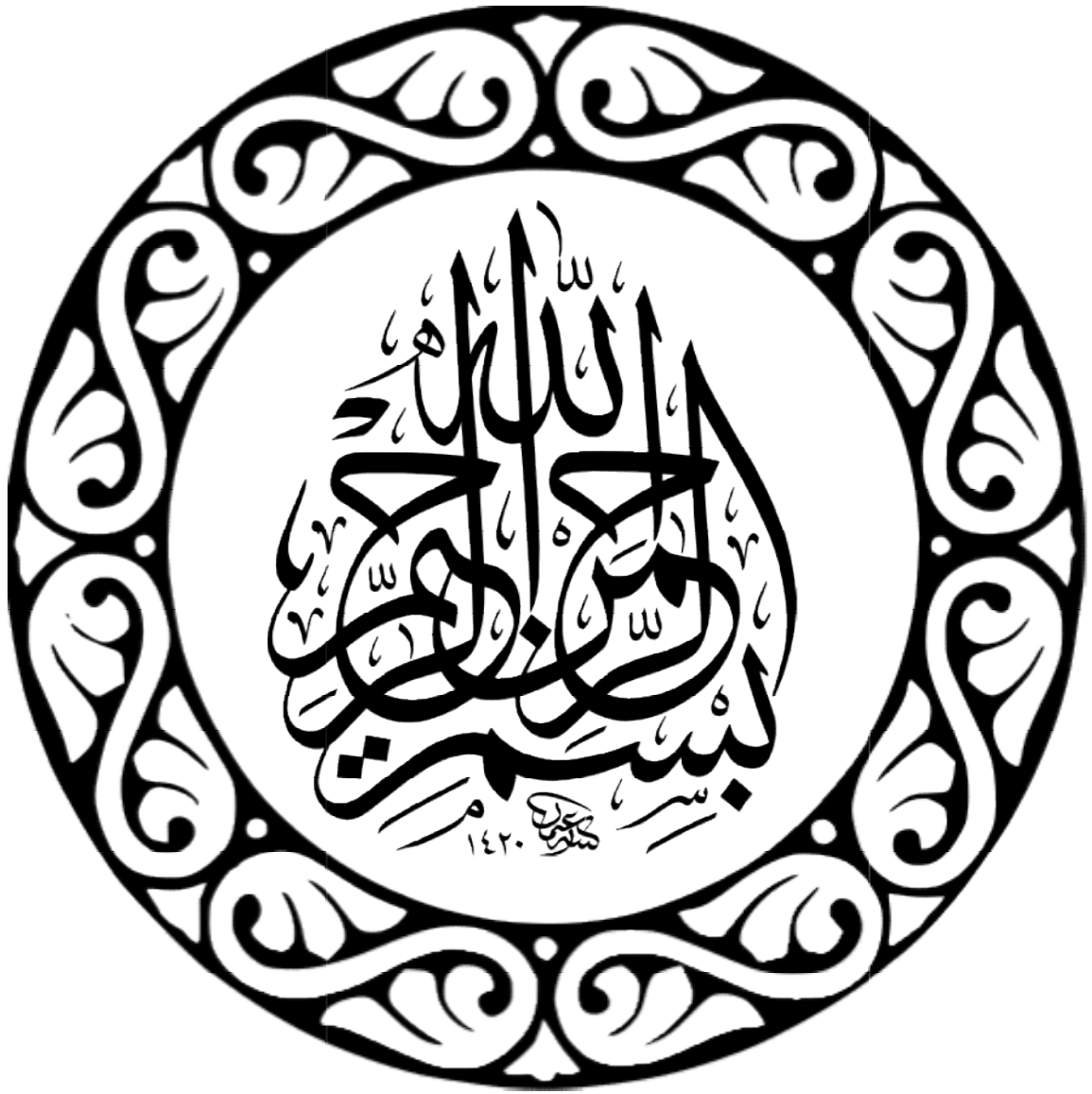
إعداد الطالبتين:

- بن براهيم وفاء

- بولعباس رشا

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
خليفة محمد	أستاذ محاضر أ	رئيسا
هيشور محمد أمين	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
خربوش زهير	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية : 2023-2022



الشكر

يقول رسول الله صلى الله عليه و سلم " من سلك طريقا في طلب العلم سلك الله

به طريقاً إلى الجنة و إن الملائكة لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم".

إن الشكر أولاً وقبل كل شيء لله رب العالمين، الذي خلق و هدى و أنعم علينا بنعم لا تحصى

عددا و لا يستطيع لها ثناء، فالحمد و الشكر للمولى عز وجل.

أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ و الدكتور المشرف "محمد مین هيشور" الذي بصرنا بنور

بصيرته و صفاء فؤاده حيث وجهنا توجيه الأستاذ لطلبته إذ لم يبخل علينا يوماً بنصائحه و توجيهاته و

كتبه رغم كثرة إلتزاماته و مسؤولياته إلى أن استوى هذا العمل على ما هو عليه.

كما لا يفوتنا بأن نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير و المحبة إلى كل أساتذتنا الكرام الذين

شاركوا في تكويننا و الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي.

و نوجه الشكر الجزيل إلى اللجنة المحترمة التي قبلت مناقشة عملنا المتواضع، ومنحتنا ذلك

الشرف العظيم.

و في الأخير نتوجه بالشكر لكل من ساعدنا و لو بكلمة تشجيع أو تحفيز من قريب أو من

بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

إلى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر النائرة، إلى قدوتي الأولى الذي ينير دريبيلى من أعطاني و لم يزل يعطيني بلا حدود، إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به، إليك يا من أفديك بروحي، أبعث لك باقات حيي و احترامي و عبارات نابغة من قلبي، فمشاعري أكبر من أسطرها على الورق و إن كان الحبر قلمي لا يستطيع التعبير عن مشاعري نحوك و لكني لا أملك إلا أن أدعو الله سبحانه أن يجعلك ذخرا لنا ولا من حبك و حنانك، إليك أبي الحبيب "موسى".

إلى من علمتني الشعر قبل الطعام، إلى التي رأني قلبها قبل عينيها و حضنتني أحشائها قبل يديها، ذلك النبع الصافي، إلى شجرتي التي لا تدبل على الظل الذي آوي إليه في كل حين، أهدي سلامي و محبتي إلى أمي الحبيبة "ميرة".

إلى مثلي الأعلى في الحياة، أختي "فاطيمة".

إلى من بهم أكبر و عليهم أعتمد، إلى شمعة موقدة تنير ظلمة حياتي، إلى من بوجودهم أكتسب قوةً و محبة لا حدود لها، إلى من عرفت معهم معنى الحياة، إخوتي "أمين ميلود، محمد، مراد، ناصر، هشام، أحمد".

إلى أخواتي "كريمة، نصيرة، بركاهم، محجوبة، وهيبة، رقية، فاطمة الزهراء".

و إلى براعم الأسرة و رمز البراءة "أميرة، غفران، عبير، مروان".

و إلى كل من ترعرعت بينهم، عائلة "بولعباس" كبيرهم و صغيرهم.

إلى الذين إذا مر الزمن ثبتوا في ذاكرتي و نقشت أسماؤهم على دفتر ذكرياتي — صديقاتي "رباب، هاجر، وفاء....".

أشكر من ساعدني "ديقش محمد" في كتابة المذكرة.

إلى من سوف أشق معهم إنشاء الله طريق النجاح و الإبداع، كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص "علم الاجتماع تنظيم و عمل".

رشا

إهداء

الحمد لله على أفضاله والشكر له على تسيير سبيلي في شق طريق العلم والصلاة والسلام على

خير الأنام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم اهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين وإلى كل أفراد العائلة

صغيرا وكبيرا وإلى صديقاتي وإلى كل طلبة ماستر دفعة 2023 .

وفاء

ملخص الدراسة :

لقد ركزت هذه الدراسة اهتمامها على التمكين الإداري والاستقرار المهني والتي سمحت بالكشف عن مختلف الاهتمامات بالتنظيم في المؤسسات من الجانب المادي والمعنوي معبره عنها بإيجاد أساليب تمنحها الاستقرار والتوازن وتحقيق وتحقق أهدافها التي وجدت من أجلها فكان لا بد منها أن تسلط الضوء على العنصر البشري الذي يتوقف عليه نجاحها ومن بين هذه الأساليب التي تعد منهاجاً للإصلاح الإداري في المؤسسات يعتبر تمكين إداري أكثر وها عمليه ونجاح لتحقيق استقرار داخل المؤسسة والذي يهتم بالموارد البشرية وتعليمها وتدريبها لجعلها يتكيف مع العوامل تنظيمية متغيرة بسرعة لذا فتعتبر ثقافة التمكين ضرورية من أجل مواكبة التطور والازدهار الذي يحدث في المؤسسات وهذا ما يجعلنا نكشف المقاربات النظرية المقربات النظرية لهذا المفهوم الإداري المعاصر ومعرفة نظريته التي تحط على التمكين على التمكين وبالاستقرار المهني سواء كلاسيكيه منها أو الحديثة أو المعاصرة ولقد أدى بنا الكشف عن هذه العلاقة المدروسة من خلال التحقق الميداني على المجتمع البحث لجميع الأفراد المعني بالأمر والممثل والممثلون الإداريين بمديرية الجامعة ابن خلدون تيارت هذا ما أكد فضلاً من خلال الدراسة على وجود علاقة بين فرص الموظف في المشاركة في اتخاذ القرار والاستقرار المهني والاتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين وأخيراً تفويض الإداري لجزء من السلطة للموظفين والاستقرار المهني داخل محاوله استقرار المهني داخل محاوله منها لتحقيق ولو جزء بسيط مما صوبنا إليه في هذه العمل متواضع .

الكلمات المفتاحية : التمكين، الاستقرار المهني، المشاركة، اتخاذ القرار، الاتصال.

Summary:

This study focused its attention on empowerment implementation and professional stability, which allowed the detection of various concerns of organization in institutions from the material and moral side, expressed by finding methods that give them stability and balance and achieving and achieving their goals for which they were found. It was necessary to shed light on the human element on which its success depends. Among these methods, which are an approach to administrative reform in institutions, administrative empowerment is considered more practical and successful to achieve stability within the institution, which is concerned with human resources, education and training to make them adapt to rapidly changing organizational factors. Therefore, a culture of empowerment is necessary in order to keep pace with the development and prosperity that occurs in institutions. What makes us reveal the theoretical approaches to this management concept. Contemporary and theoretical knowledge that degrades empowerment and occupational stability, whether classic, modern or contemporary, and has led us to reveal this studied relationship through field investigation on the research community for all concerned individuals and the representative and administrative representatives of the university directors of Ibn Khaldun Tiaret. During the study, there is a relationship between the employee's opportunities to participate in decision-making, professional stability, effective communication between senior management and employees, and finally the administrative delegation of part of the authority to employees, and professional stability within the attempt of professional stability within its attempt to achieve even a small part of what we aimed for in this modest work.

Keywords: empowerment, professional stability, participation, decision-making, communication.

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
20	تصنيفات الحوافز	01
24	نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة	02
29	الخطوات الأساسية لعملية التمكين	03
33	الأبعاد النفسية لتمكين	04
36	تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو	05
42	مظاهر الاستقرار المهني	06
45	الحوافز	07

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
22	نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد التمكين	01
54	يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي	02
55	يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها	03
56	يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها	04
57	أداة الدراسة	05
57	يوضح ثبات استبيان العمل بطريقة التجزئة النصفية	06
58	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
58	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	08
59	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
60	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	10
60	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	11
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الاول	12
63-62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني.	13
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث.	14
66	اختبارات T.TEST	15
67	اختبارات T.TEST	16
67	اختبارات T.TEST	17
68	يبين نتائج اختبار T.Test لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار	18

	المهني تعزى إلى متغير الجنس	
69	يبين نتائج اختبار ANOVA F حول لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير السن	19
70	يبين نتائج اختبار ANOVA F حول لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	19
71	يبين نتائج اختبار ANOVA F البعد الاجتماعي الخبرة المهنية	20
72	يبين نتائج اختبار ANOVA F حول لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير المركز الوظيفي	21

الفهرس:

الشكر

الاهداء

ملخص

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

أ مقدمة :

الفصل الأول : الإطار المنهجي

4 تمهيد :

5 1- أسباب اختبار الموضوع :

5 2- أهداف الدراسة :

5 3- أهمية الدراسة :

6 4- الإشكالية :

8 5- فرضيات الدراسة :

8 6- تحديد مفاهيم الدراسة :

11 7- الدراسات السابقة :

16 خلاصة الفصل :

الفصل الثاني : التمكين

18 تمهيد :

19 1- نشأة مصطلح التمكين :

20 2- أبعاد التمكين :

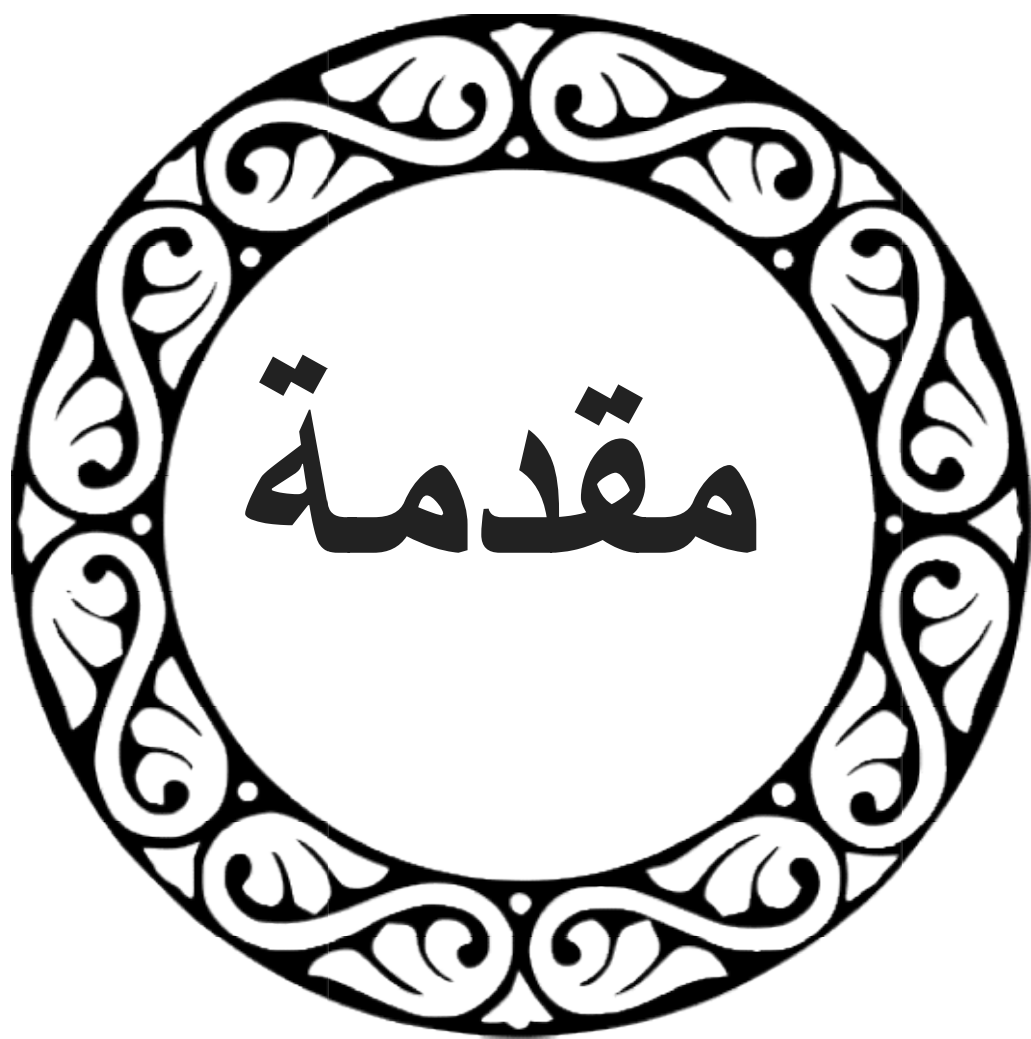
23	3- أهمية التمكين:
25	4- خطوات التمكين:
29	5- معوقات التمكين:
30	6- عوامل فشل و نجاح عملية التمكين:
31	7- نماذج التمكين:
34	8- النظريات المفسرة للتمكين:
37	خلاصة:

الفصل الثالث : الاستقرار المهني

39	تمهيد :
40	1- أهمية الاستقرار المهني :
40	2- محددات الاستقرار المهني:
41	3- أهداف الاستقرار المهني:
42	4- مظاهر الاستقرار المهني للعامل:
42	5- مظاهر الاستقرار الوظيفي:
43	6- مظاهر عدم الاستقرار المهني:
44	7- فوائد الاستقرار المهني للفرد و المؤسسة :
45	8- المرتكزات الأساسية لتوفر الاستقرار المهني :
46	9- المؤهلات المطلوبة في المدير من أجل الاستقرار المهني:
49	11- النظريات المفسرة لاستقرار المهني:
51	خلاصة :

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

53	الإطار التطبيقي للدراسة :
53	الجزء الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة
56	الجزء الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
56	1- الصدق والثبات :
57	2- وصف خصائص مجتمع الدراسة :
66	3- اختبار فرضيات الدراسة:
68	4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:
74	خاتمة :
76	قائمة المصادر والمراجع
79	قائمة الملاحق



مقدمة :

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

و يضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه، و يجعل العمل أكثر قيمة و معنى و أكثر تحفيزاً، و يحسن دافعية العاملين و التزامهم في ما يتعلق بتنفيذ الأعمال، و يزيد من فعالية الاتصال بين المنظمة و العاملين و العملاء و يسرع في إنجاز المهام و الإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، و هذا بمجمعه يؤدي إلى أداء أكثر فعالية.

كما أن الاستقرار المهني لطالما اعتبر مؤشراً للنجاح في أي مهنة، و هو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، و حسبما هو مطلوب منه، و عن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته و العكس صحيح، فرضا الفرد عن مهنته يعد الأساس الأول لتحقيق الاستقرار المهني بوجه عام، ذلك أن الاستقرار المهني يرتبط بالنجاح في العمل، و هو ما يعكس رضا الفرد عن عمله، و عن مكوناته البيئية و علاقته مع زملائه، و وجهة نظره في زملائه و وجهة نظره في رؤسائه و المشرفين عليه، كما يشمل إشباع حاجاته و تحقيق طموحاته.

إن العوامل المؤثرة في الاستقرار المهني كثيرة متنوعة بعضها يتعلق بمستوى العمل و متطلباته، و بعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته ...

حيث تشير العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم استقرار الفرد مع مهنته قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو إلى عدم وجود الوقت الكافي، أو إلى عدم تحقيق توقعات الآخرين، أو إلى زيادة حجم العمل و عدم رضا الفرد على المكانة الاجتماعية و الحوافز المادية و العلاقة مع الزملاء، أو إلى الأساليب الإدارية الغير ملائمة.

كل هذا قد يتسبب في ظهور حالات لسوء الاستقرار المهني و عدم تكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون على العمل بفتور، و روح معنوية منخفضة.

و للبحث في الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق الاستقرار المهني لدى الموظفين ارتأينا معالجة موضوع التمكين والاستقرار المهني.

الفصل الأول : الإطار المنهجي

تمهيد

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهداف الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. الإشكالية
5. التساؤلات الفرعية
6. فرضيات الدراسة
7. تحديد مفاهيم الدراسة
8. المفاهيم الإجرائية الخاصة بكل متغير
9. الدراسات السابقة
10. التعليق على الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

إن القيام بأي دراسة سوسولوجية تتطلب من الطالب أن ينطلق بوضع إشكالية، و طرح مجموعة من التساؤلات تدفعنا إلى اختيارها، و الأهداف التي نريد تحقيقها من وراء هذه الدراسة، كما أنه يمكن أن يكون موضوعها قد تطرق إليه مسبقا، و لكن لا تخلو الدراسات العلمية من الإضافات التي تعمل على إثرائها و تدفع بها في الاتجاه الذي يجعل منها قادرة على استنطاق الواقع و كذلك من الصعوبات و هذا ما يحرس الطالب على دراسة موضوعه من خلال تقصي الحقائق.

1- أسباب اختبار الموضوع:

تنقسم دوافع اختيار الموضوع إلى نوعين: قسم الأسباب الذاتية و قسم الأسباب الموضوعية.

1-1- الأسباب الذاتية:

- إختيار الموضوع باعتباره يندرج ضمن محور التخصص، التمكين و علاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية.
- القيام ببحث علمي أكاديمي يتناسب مع التخصص المدروس في إدارة الأعمال.
- الإحساس بأهمية الموضوع في أي مؤسسة جزائرية.

1-2- الأسباب الموضوعية:

- الاقتناع التام بالموضوع و دوره الفعال في تحسين وضعية المؤسسة الجزائرية.
- النظر إلى التمكين على أنه عملية مرتبطة بالمنظمة و المؤسسة، لذا جاءت هذه الدراسة لتحاول فهم و تفسير هذه الظاهرة و تؤكد بأن التمكين و علاقته بالاستقرار المهني مهم جداً.
- إكتشاف العوائق التي تواجه الموضوع في المؤسسة الجزائرية.

2- أهداف الدراسة:

معرفة مدى مساهمة آلية التمكين الإداري في تحقيق الاستقرار المهني من خلال التعرف على:

- التعرف على علاقة التحفيز في إحداث الاستقرار المهني للموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت.
- إيجاد علاقة الاتصال بتحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت.
- معرفة علاقة مشاركة المعلومات بتحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الموضوع من الجانب العلمي في إبراز أهمية الاستقرار المهني و مدى تأثير تمكين العاملين.
- إبراز العلاقة بين التمكين و الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية.

- تظهر أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة كفاعل في الاستقرار المهني.
- التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع التمكين و علاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية.
- إن القيمة العلمية لأي موضوع بحث لا بد أن يدركها الباحث كأول خطوة و إلا فلا فائدة من البحث.
- تكمن أهمية الدراسة في أنها تعد من أهم الموضوعات في ميدان الإدارة.
- تبرز أهميته في قلة الدراسات التي تناولت موضوع الاستقرار المهني على حد علمنا.
- أهمية موضوع الاستقرار المهني ذاته و دوره في تحقيق التمكين الذي يحفز العمال على العمل و يحقق لهم مسار وظيفي.

4- الإشكالية:

تعد المنظمة وحدة اجتماعية أساسية، تستند إلى الاستمرارية و تحقيق أهداف مشتركة بين العاملين بها، حيث يبقى المورد البشري هو الفاعل و المحرك الأساسي لأي منظمة. و بما أن المنظمات تعمل في بيئة متغيرة و متنوعة، فإن الحاجة إلى دراسة عناصر نجاحها و تحقيقها الريادة و الميزة التنافسية أصبحت ضرورية، و ذلك بتبني أساليب إدارية ناجحة، و من بين هذه الأساليب التنظيمية نجد القيادة التشاركية و التحويلية، الاتصال التنظيمي و غيرها، كما أن التمكين الإداري يعد من أبرز الأساليب الحديثة التي تبلورت داخل المنظمات.

التمكين الإداري يمنح الأفراد حرية التعبير عن آرائهم و ممارسة مهامهم و المشاركة في اتخاذ القرارات داخل بيئة العمل. و من خلال تزويدهم بالخبرات و المهارات المناسبة، يمكن للأفراد اتخاذ القرارات بمستوى عالٍ من الكفاءة و تحمل المسؤولية بصورة أفضل، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل و زيادة كفاءة الإنجاز، و يعد التمكين الإداري أساس قوة العلاقة بين العاملين و الإدارة، حيث يعمل على التخلص من الفجوة بينهما من خلال زيادة الثقة و الانتماء و الولاء لبيئة العمل المشتركة.

إن تمكين العاملين من العوامل المساهمة في استقرارهم المهني، و هو هدف مهم في بيئة العمل، حيث يشعر العامل بالرضا و الأمان و الانتماء لمكان عمله، و هذا الشعور يجعل العامل مستقراً في مهنته و لا يتخلى عنها أو ينتقل إلى مؤسسة أخرى، و من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الاستقرار المهني الحوافز المادية التي توفرها الإدارة للعمال من رفع في الأجور و المكافآت و الترقيات، كل هذه العوامل تفتح أبواباً للفرد للتفاني و الإبداع و الالتزام بالعمل، و لا يكفي الاستقرار بتلبية الحاجات المادية فحسب بل الحوافز المعنوية أيضاً تلعب دوراً مهماً في تغيير نفسية العامل من خلال تحفيزه و دعمه و تشجيعه على الابتكار و الاطلاع على إنجازاته.

لذا تسعى الإدارة بجهود متواصلة لتحسين التواصل بين العاملين، سواء من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر باستخدام أساليب الاتصال الحديثة التي تسهل وصول المعلومات و تدفقها، فالتواصل الفعال بين الإدارة و العاملين يساهم في وضوح أهداف و مهام المنظمة و يزيل أي غموض يمكن أن يحدث لدى العاملين حول طبيعة العمل أو المهام الملقاة عليهم، كما يعدُّ مشاركة المعلومات بين العاملين و المدراء أحد العمليات الأساسية داخل المنظمة، إذ يساهم في تحقيق مبدأ الشفافية و الوضوح و يؤدي إلى وصول المعلومات لجميع أعضاء المنظمة و تشاركتهم في تحقيق أهدافها بصورة أكثر فعالية.

لا يوجد شك في أن المنظمات تولي اهتماما كبيرا لمعالجة مشكلة ثبات العامل في وظيفته، و تسعى جاهدة لإيجاد حلول فعالة لهذه المشكلة باستخدام عدد من الأساليب المختلفة، و على الرغم من ذلك فإن نجاح أو فشل هذه الأساليب و ارتباطها بتحقيق النتائج المرجوة يختلف من منظمة إلى أخرى.

و لتتمكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مواجهة التحديات الصعبة و المتمثلة في المنافسة الشرسة و الحفاظ على مكانتها و حصتها السوقية و ترسيخ صورتها الذهنية، و البقاء في الاشتغال و النشاط، يجب عليها تغيير و تطوير نظامها التسييري لمجريات العالم الخارجي، بحيث تكون مهمة بإدماج القوى الاجتماعية داخل المؤسسة و هذا هو سر النجاح في عالم الأعمال، فمتى توحدت الرؤى الفردية و الجماعية العمالية و الإدارية فإن المؤسسة في الطريق الصواب محققة بذلك النجاح التنظيمية.

من هنا نخلص لطرح الإشكال التالي:

ما مدى مساهمة آلية التمكين الإداري في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت؟.

4-1- التساؤلات الفرعية:

- ما مدى تأثير التحفيز على مستوى الاستقرار المهني للموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت؟.
- ما مدى تأثير الاتصال في مستوى الاستقرار المهني للموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت؟.
- ما مدى تأثير مشاركة المعلومات في مستوى الاستقرار المهني للموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت؟

5- فرضيات الدراسة:

5-1- الفرضية العامة:

مساهمة آلية التمكين الإداري في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

5-2- الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الأولى: يؤثر التحفيز على مستوى الاستقرار المهني للموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت.
- الفرضية الثانية: يؤثر الاتصال على مستوى الاستقرار المهني للموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين مشاركة المعلومات على مستوى الاستقرار المهني للموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم من أهم مراحل البحث السوسولوجي، لأنه فيه توفير لجهد الباحث، فبدلاً من شرحه لمعنى المصطلح كلما ذكره في معرض دراسته فإنه يكون قد حدد المقصود منه منذ البداية قصد تمييزه عن المعاني الأخرى للمصطلح المستخدم .

6-1- مفهوم التمكين:

6-1-1- التعريف اللغوي :

يعرف التمكين في المعاجم والقواميس العربية لابن منظور بأنه القدرة و الاستطاعة.¹

أما المعجم الوسيط فإن (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً و أمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً و قدره و سهل و يسر عليه و ورد تعريف مفصل و مطول لكلمة التمكين و مشتقاتها في معجم محيط المحيط: حيث أن مكن الشيء أي قوى و متن و رسخ استمكن من الأمر أي قدر و استطاع عليه.²

¹ ابن منظور ابو الفضل جمال الدين ، لسان العرب ، ط3، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، ص412.

² المعجم الوسيط ، ط3، من اصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، مصر ، 1998، ص354.

6-1-2- التعريف الاصطلاحي:

إن النظر للدراسات و البحوث في مجال الإدارة و التسيير نجد أن كلمة التمكين مصطلح إداري حديث يقصد به منح العاملين المسؤولية عن النشاطات، و تقديم الخدمة و السلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات.

يعرفه hueznsk buchnan بأنه تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا و تقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة و التأكيد على الاتصالات الأفقية.

أما Render Heizer عرفه بأنه توسع وظائف الأفراد العاملين و منحهم المسؤوليات و السلطة و دفعها للمستويات الدنيا في المنظمة.

كما يعرفه Louler Bounand بأنه إطلاق حرية الموظف و هذه حالة ذهنية و سياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج فالتمكين حالة ذهنية داخلية.¹

6-2- القوة Power:

إن امتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدو أمرا ضروريا في تطبيق استراتيجية التمكين، ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة (Cycle Quality) و فرق العمل المدارة ذاتيا (workteams directed-Self)، إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الأمر و اتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى التوجيه.²

6-3- المكافآت (Rewards):

أي مكافئة العاملين على آداهم في المنظمة، و يمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين على آداهم في المنظمة بطريقتين هما:³

- الأولى: المشاركة في الأرباح.
- الثانية: المساهمة في رأسمال المنظمة.

¹ جابر ناصر ، لو كيا الهاشمي : مفاهيم اساسية في علم النفس الاجتماعي ، دار الهدى ، عين مليلة ، الجزائر، بدون طبعة ، 2006، ص127.
² دليل ارشاد : تمكين العاملين مدخل للتوسيع والتطوير المستمر المنظمة العربية للتنمية الادارية ن جامعة القاهرة ، بدون سنة ، ص23.
³ دليل ارشاد ، نفس المرجع السابق، ص23.

6-4- تفويض السلطة:

التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة للمسؤوليات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، و لتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين و منحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.¹

6-5- مفهوم الاستقرار الوظيفي:

6-5-1- الاستقرار:

تعريف عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: الاستقرار هو إشعار العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمله، و العمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتخدمه سليمة الخطوات، و كان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرصة لكل مناسبة لإشعار العامل بالأمن و الراحة و ضمان استقراره عن طريق تحفيزه و حرته النقابية و أمنه الصناعي و ترقيته.²

6-5-2- الوظيفة:

إن مفهوم الوظيفة يتضمن مفهوم المنظومة، لكنه لا يتضمن انتماء المنظومات الاجتماعية إلى فئة منظومات خاصة كالهياكل الحية، و لا يتضمن مكان ردها إلى نموذج التنظيمات ذات الأصل البشري.³

6-5-3- مفهوم الرضا الوظيفي:

يرى أحمد صقر عاشور بأن سلوك الرضا عن العمل يعبر عن مستوى الإشباع الذي نتيجة الجوانب المختلفة للعمل، و هذا الإشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد اتجاه عمله، و هذا الشعور هو محصلة شعور الفرد اتجاه عمله و اتجاه جوانب الإبداع، إما أن يكون رضا عام نحو العمل أو الرضا من جوانب جزئية و الرضا عن الأجر، الإشراف، محتوى العمل، فالرضا العام يتحقق من مجموع رضاه عن الجوانب الجزئية.⁴

¹ دليل ارشاد، نفس المرجع السابق ن ص23.

² مطلاوي ربيع (عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية) مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 13، ص262.

³ د. خليل احمد خليل ، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ، دار الحداثة ، بيروت ، ط1 ، 1984، ص230.

⁴ لكحل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضى الوظيفي ، دار المثقف للنشر والتوزيع ، الجزائر العاصمة ، ط1 ، 2018، ص57.

6-6- المفاهيم الإجرائية الخاصة بكل متغير :

6-6-1- المفهوم الإجرائي الخاص بالمتغير المستقل :

أ- المفهوم الإجرائي للتمكين **EMPOWERMENT** :

هو حالة ذهنية يعيشها الفرد من خلال إطلاق صراحة لإبداعه، وقدراته التي يمتلكها من أجل تحقيقه لأهدافه من خلال ممارسته للحرية و الاستقلالية مع توظيفه لمهارته ومعارفه مما يعزز لديه دافعية الإنجاز .

أما التمكين الإداري **Administration EMPOWERMENT** : هو عملية إعطاء الحرية في التصرف، وتفويض جزء من السلطة للموظف داخل المؤسسة، مع تبني توزيع عادل للسلطة والمسؤولية، وتمكينه من خلال منحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، و هذه الحرية و الاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص الذهني و المادي للموظف داخل المؤسسة و التوازن العام بين الموظف و الإدارة من خلال المشاركة في المعلومات بتفعيل العملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

6-6-2- المفهوم الإجرائي الخاص بالمتغير التابع :

أ- الاستقرار المهني :

هو بقاء العامل في عمله و إشعاره على الدوام بالأمن و الحماية و ضمان استقراره عن طريق تحفيزه و ترقيته و توفير الظروف و الشروط المناسبة للعمل داخل المؤسسة لكي يعود بالإيجاب على المؤسسة والعامل بالنسبة لمستقبله المهني داخل مديريةية الخدمات الجامعية لابن خلدون.

7- الدراسات السابقة :

7-1- التطرق الى الدراسات السابقة :

7-1-1- دراسة **مُجَّد بن إبراهيم مُجَّد الأصبقة (2010)** بعنوان: "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض وكذلك معرفة مستوى التمكين والرضا الوظيفي لأفراد العينة والتي تكونت من (440) ضابط. وتمثلت أبعاد التمكين في (حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنى العمل، التأثير).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) فأقل بين مستوى التمكين بأبعاده الأربع كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لأفراد العينة. وقد أوصت الدراسة علي العمل علي إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع التركيز علي التدريب لتحديد الإمكانيات الشخصية بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، العمل علي زيادة هامش الحرية للعاملين في طرق تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم مما يزيد من الدافعية لدي العاملين ويزيد من الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وتشجيع العاملين علي الإبداع عن طريق الاهتمام بتوضيح خطوط العمل العامة والتأكد من فهمها واستيعابها وبعد ذلك ترك التفاصيل للمرؤوسين ليقدّموا ما لديهم .

7-1-2- دراسة عالية جواد مُجّد علي وسيف الدين عماد أحمد (2013) بعنوان: "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية علي، عينة من عمال الشركة العامة للصناعات الصوفية ببغداد ."

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

وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي ووجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين علي التطوير التنظيمي في الشركة المدروسة، كما أظهرت الدراسة تخوف بعض المدراء من فقدانهم السلطة ومناصبهم الإدارية فيما لو تمتع بعض الموظفين ببعض الصلاحيات ومن بين أهم ما أوصت به هذه الدراسة اعتماد الشفافية من قبل الإدارة العليا، وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة لكافة العمال وذلك ليتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للإدارة، إلى جانب ذلك ضرورة الدقة في اختيارا لعاملين الممنوح لهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهام عملهم.

7-1-3- دراسة عبد الله عبد العزيز السماري (2006) والتي كانت بعنوان: "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل"، في الأجهزة الأمنية بالرياض، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف علي مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة، وكذلك التعرف علي العلاقة بين التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل تبعا للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل، الرتبة، الخبرة، الحالة الاجتماعية، نوع السكن، مكان العمل) وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، حيث وزع الباحث 400 استبيان واسترد منها 391 استبيان ومن أهم نتائجها ما يلي:

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

7-1-4- دراسة بوعطي سفيان (2006/2007) بعنوان: "طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني"، دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل- عنابة- ، إذ يتحدد الهدف العام من الدراسة في التعرف علي طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها مهنيا، التعرف علي مستوى التوافق المهني لدي العاملين بمركب ميتال ستيل بعنابة ، الكشف عن أنجع أنواع الإشراف الذي تحقق التوافق المهني وبالتالي الفعالة داخل المؤسسة، معرفة ما إذا التوافق المهني يتأثر بالخصائص الذاتية للعمال، التعرف علي العلاقة بين نمط الإشراف السائد في المؤسسة محل الدراسة ومستوى التوافق المهني لدى عمالها .وتمشيا مع طبيعة الموضوع قد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي من خلال وصف الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، أما عن مجتمع الدراسة فقد تكون من 166 عاملا بمصلحة الموارد البشرية بمركب "ميتال ستيل" بعنابة ، حيث قام باختيار عين عشوائية قدرت ب 80 عاملا أي ما يعادل نسبة 48% من المجتمع الأصلي .ومن بين النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة :

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

7-2- التعليل علي الدراسات السابقة :

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

7-2-1- من حيث الأهمية :

اهتمت الدراسة التي عرضت في مجال التمكين الإداري بالتعرف علي مفهوم التمكين وأهدافه وأسباب تبني سياسته كما ورد في دراسة أبو بكر بوسالم (2012/2013) (وكذا تحديد مستويات التمكين الإداري كما ورد في دراسة مُجَّد بن إبراهيم مُجَّد الأصقة (2010). كما اهتمت بمجمل الدراسات التي عرضت في مجال التوافق المهني بتوفير معلومات عن التوافق المهني ، من بينها التعرف علي العلاقة بينه وبين المتغيرات الشخصية المختلفة كما جاء في دراسة السماري (2006)، بوعطيط (2006/2007)، وكذلك التعرف علي مستوي التوافق المهني، والعوامل المؤثرة فيه كما في مجمل الدراسات كدراسة فحجان (2010). (اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة مُجَّد بن إبراهيم مُجَّد الاصقة (2010) بعنوان التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في معالجتهم للمتغير المستقل للدراسة ومؤشر من مؤشرات المتغير التابع للدراسة وكذلك في التعرف علي مستوى التمكين والرضا الوظيفي الذي يمثل أحد مؤشرات التوافق المهني .

7-2-2- من حيث النتائج :

توصلت الدراسات التي عرضت في مجال التمكين الإداري أن التمكين يزيد من دافعية العمال للإنجاز ويشجعهم علي الإبداع والمبادرة ويزيد من رضاهم الوظيفي ويحقق للمنظمة الميزة التنافسية المستدامة ، كما ورد في دراسة مُجَّد بن إبراهيم مُجَّد الاصقة (2010) وأبو بكر بوسالم (2012/2013).

7-2-3- من حيث المتغيرات :

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

7-2-4- من حيث المنهج والعينة والأداة:

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

خلاصة الفصل :

لقد تم عرض في هذا الفصل مختلف جوانب هذا الموضوع و تم التركيز أكثر على الجانب النظري و المفاهيمي لهذا الموضوع إشارة منا إلى تقديم ملم و واضح للقارئ و مسارا محدود المعالم للطلاب و الكشف على مختلف الاهتمامات العلمية بهذا الموضوع سواءا كانت نظرية أو ميدانية، بالإضافة إلى الوعي اللازم لاختيار هذا الموضوع و الأسباب التي دفعتنا لذلك، مع إيضاح الهدف العلمي و العملي الذي حز في نفوسنا و جعلنا نهتم بهذا الموضوع أكثر من غيره من الموضوعات الأخرى، كما تمكنا في هذا الفصل من تحديد كل من المتغير المستقل و التابع على حدا و عرضنا كلا المفهومين معا، و سلطنا الضوء على المفهوم المشترك أو همزة الوصل التي تجمع بين المتغيرين، كما كان في الأخير هذا الارتكاز بالنظر إلى المورثات العلمية و العملية التي مست ولو جزءاً من موضوعنا هذا، المتمثل في التمكين و علاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثاني : التمكين

تمهيد

- 1.نشأة مصطلح التمكين.
- 2.أبعاد التمكين .
- 3.أهمية التمكين .
- 4.خطوات التمكين .
- معوقات التمكين.
- 6.عوامل فشل ونجاح التمكين .
- نماذج التمكين .
- النظريات المفسرة للتمكين.

خلاصة

تمهيد :

إن موضوع التمكين يعد من المواضيع التي لاقت رواجاً في فترة التسعينات من لقرن الماضي , لذلك فإن العديد من المنظمات تسعى إلى زيادة الاهتمام بموردها البشرية , من خلال تبني مفهوم التمكين , حيث أن زيادة التركيز والاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة, واعتباره كجزء داعم لها , وبتخاذ قراراته بنفس وذلك وفقاً لمتطلبات العمل , وكذا النظر إليه كمورد ويضع النجاح ويشجع على روح المبادرة والابتكار , وسرعة اتخاذ القرار في الوقت الذي أصبح فيه الوقت أعلى الموارد غير الملموسة , حيث أن التمكين يعمل على التنمية طريقة التفكير المدربين وتطوير قدراتهم الإبداعية وإتاحة وقت أكبر مهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة و الغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل .

1- نشأة مصطلح التمكين :

اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات ، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام ، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فرنس و رافين" "Frenc. Raven" اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة ، المرجعية ، القوة القانونية ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه و قوة المكافأة ، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنصار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع ، وحاول "جون ديوي" في هذا الإطار كذلك في كتابه "الديمقراطية والتربية" ان يثبت ان القوة هي المقدرة على النمو ،وهي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لايمتلكون إلى القليل من الخبرة في العمل .

وقال "ديوي" ان نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط او طريقة العمل او تعديل في بعض او كل قنوات الاتصال .¹

ولهذا جاءت كلمة القوة Power من كلمة Potter باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني ان يكون الفرد قادرا To beabel او ان يمتلك المقدرة لعمل ما واشتقت من هذا المفهوم التمكين باعتبار عملية من الوعي بناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر قدرة على صنع القرار و فعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض و التأثير في طبيعة العلاقات.²

و بعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين، أنتشر مفهوم التمكين حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة انتاج العاملين و الرضا الوظيفي و تحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح و هذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية .³

¹ راوية حسين، إدارة الاعمال بتقنية التمكين ،دار ابن حزم ،ط3، بيروت ،2011،ص90.

² المرجع نفسه،ص90.

³ عواطف بوقرة حليلة بوقرة، التمكين الإداري للأساتذة و علاقاته بالالتزام التنظيمي مجلة الرواق مخبر الدراسات الاجتماعيات و النفسية و الأنثروبولوجيا ،العدد5، جوان 2017،ص170.

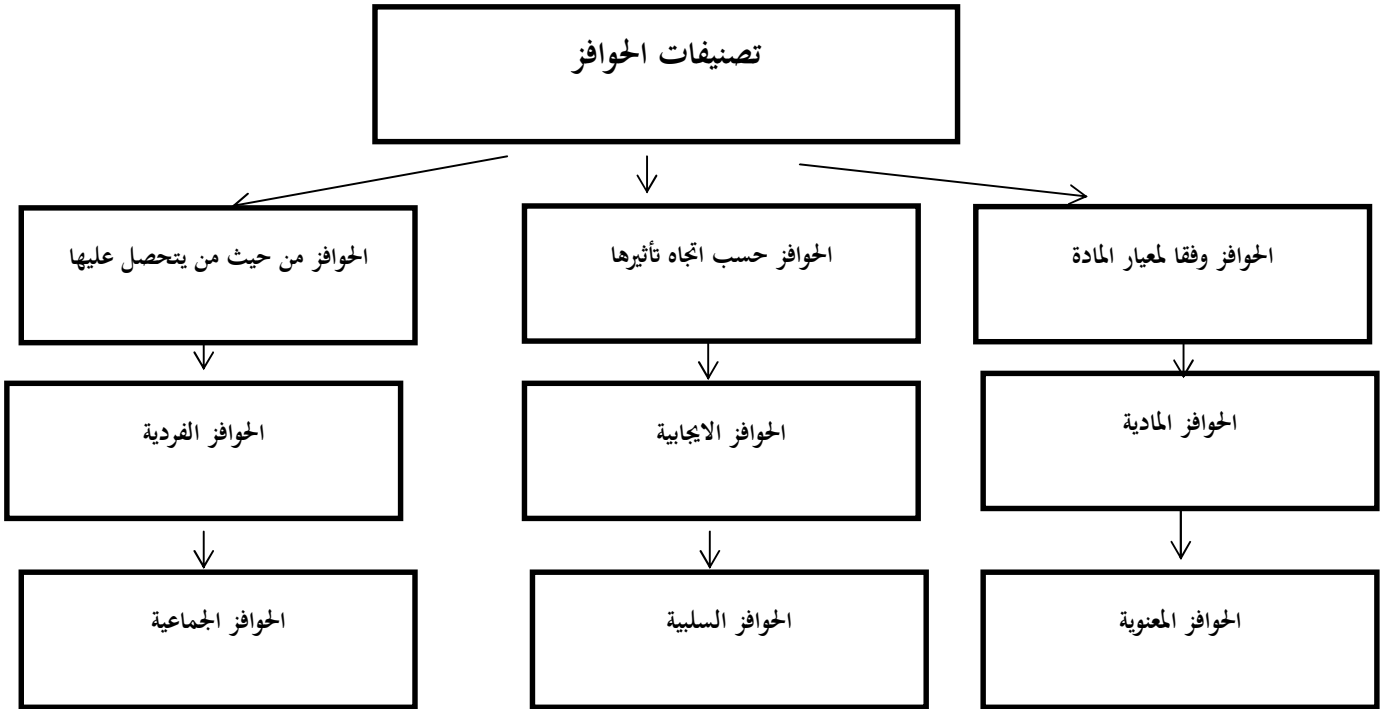
2- أبعاد التمكين :

2-1- التحفيز :

يعتبر التحفيز من المواضيع الحيوية و المعقدة في نفس الوقت، وهي نشاط إداري أساسي يمارس في إطار المؤسسة و يوجه أساسا للأفراد العاملين بها في محاولة لتحكم في سلوكهم لإثارة المزيد من الاهتمام بالعمل و المكلفين بأدائه لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

و يعرف كذلك بأنه الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات و الرغبات و دفع العاملين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة كما أنها مجموعة الإجراءات و النظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم لاستمرار في القيام بالعمل بكفاءة.²

الشكل رقم 01 : تصنيفات الحوافز



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

¹ سامية لخلول و فاطيمة زعزع، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة عاشور بالجلفة، العدد 1، 2016، ص 232 .

² خليل مُجد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 274.

2-2- الاتصال:

يعد الاتصال الفعل مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العمال ، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكل بمفردها لان المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفر لديها ، وانما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ، وكذلك يجب اشراك هؤلاء الافراد في الحل ، لأنه بدون مشاركة الافراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.¹

كما نشير الي أهمية الاتصال الفعال الذي يعمل على إيصال وتدفع المعلومات بين المستويات المختلفة حيث يجب توفر قنوات مباشرة للاتصال من اجل نقل المعلومات المتشارك بها في الزمان والمكان المنسبين بين مختلف العاملين ،فالاتصل المباشر وتبادل المعلومات يساعد في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية ، بصورة ملائمة و بمرونة كافية للمستقبل.

2-3- المشاركة في المعلومات:

تعتبر مشاركة العاملين في المعلومات عن أداء المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها خطوة مهمة نحو التمكين، اذ تسمح المعلومات الخاصة برسالة المؤسسة وادائها من مساعدة العاملين على اتخاذ مختلف القرارات خاصة العاملين في مستويات الدنيا من التنظيم، فبدون هذه المعلومات لن يتمكن العاملون من تسيير المنظمة بشكل ناجح مما يؤدي الي المنظمة غير ممكنة ،وفي هذا الصدد تعمل المنظمات الممكنة على مشاركة العاملين في مستويات الدنيا نفس المعلومات التي يستعين بيها المسيرون لانهم هم القريبون من المشكلة ،وهم من يجب ان يتخذوا القرار المناسب لذا فنقل المعلومات عاملا ضروريا في هذه المؤسسات نظرا لما تمنحه من قوة للعاملين ليكونوا على استعداد كامل لتحمل المسؤوليات واطلاق طاقتهم المبدعة ، كما ان مشاركة الافراد العاملين في المعلومات يساعدهم على فهم الاعمال الموكلة لهم ويزيد من التزامهم ويعمل كذلك على بناء الثقة بينهم وبين المسؤولين و الإدارة ويزود الافراد العاملين بفهم

¹ عاشور لعود معاينة رقية، التمكين النفسي استراتيجية لتحقيق الاستقرار المهني للعامل، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد1، جامعة الشذلي بن جديد،الطارف،2018/2019،ص من 93 الى ص96.

بعميق لبيئة عملهم، فعند يثق المسيرون في عمالهم ويشاركوا المعلومات ويمنحونهم حرية التصرف يؤدي خلق الشعور بمسؤولية لدى الأفراد.¹

جدول رقم 01: نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد التمكين

الرقم	الباحث	السنة	الابعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
2	Eccles	1993	القوة، المورد، الحرية
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج
4	Brown	1996	الجودة، السلطة، المورد، المعلومات
5	Gregorey	1996	فرق العمل، تفويض
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات ، الهيكل
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة
10	Griffin	1999	تاهيل العمال، الرقابة
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي
12	Ugboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت
13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات
14	Hellriegelcetal	2001	السلطة و المهارات، الحرية
15	Blacchard	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل

حسب آراء و أفكار الباحثين المدونة أسمائهم في الجدول فإن هناك تقارب و اتفاق حول ابعاد التمكين، رغم تنوع أفكارهم و مصطلحاتهم فإننا نلاحظ أنهم اتفقوا حول مفاهيم القوة و المشاركة و الحرية و غيرها و هي كلها مصطلحات تنظيمية تبين أن التمكين متعلق أساسا بالموظف و امتلاكه للاستقلالية و حرية التصرف و حصوله على السلطة و القوة التي تدفعها لبذل مزيد من الجهد و العمل على تحقيق الأهداف المسطرة.²

¹ مساعدي عماد، أثر الاستراتيجية التمكين الموارد البشرية في تحسين المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، 2020/2019، ص 56، 57.

² عاشور لعور، معافة رقبة، التمكين النفسي، المرجع السابق، ص 8.

3- أهمية التمكين:

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماما فائقا من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث اكدوا في أبحاثهم و دراساتهم أن تمكين العمال يؤدي لتحسين الجودة، و تحقيق رضا الوظيفي الالتزام التنظيمي و الفعالية التنظيمية.

كما و قد قدمت الدراسات و البحوث لتمكين العمال الكثير من المؤشرات التي تؤكد على فوائد المترتبة من اعتماد إستراتيجية تمكين العمال للمنظمة و للعمال أنفسهم و تلخص تلك الأهمية على المستويين الآتين¹

3-1- بالنسبة للمنظمة:

و يحقق التمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المدراء، و تطوير قدراتهم الإبداعية و اتاحة وقت أكبر اما أهمها التركيز في الشؤون الاستراتيجية و وضع الرؤى و صياغة الرسالة وغايات جيدة المدى و رسم خطط طويلة الاجل²

أما Daft فأشار الى التأثير الجوهرى من تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على نجاح المنظمة و ذلك لكون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتج تتصف بالجودة العالية و المرونة اللازمة لتلبية متطلبات طلبات الزبائن فضلا عن السرعة في الاستجابة الى جانب الكلفة المنخفضة و الخيارات المتعددة، فضلا عن أن التمكين يعد خطوة مهمة في تحقيق التعليم المنظمي ، بالإضافة الى ذلك فإن التكين يؤدي الى ارتفاع درجة الرضا و انخفاض نسب الغياب و التمارض و انخفاض حوادث و إصابات العمل و شيوع روح الفريق و ظهور أفكار مبتكرة و ارتفاع الإنتاجية و ولاء العملاء أو طلاب الخدمة و زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.³

3-2- بالنسبة للعمال:

تعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين و من بينها زيادة التزامهم و تعهدهم لمسؤوليات جديدة و امدادهم بما ينمي قدراتهم و مهاراتهم اذا يساهم التمكين في اطلاق عن أن الافراد لتفعيل معرفتهم و قدراتهم الابتكارية و يمنحها الطاقة و المقدرة على العمل باستمرار .

¹عاشور لعور، معافة رقية، التمكين النفسي، ص8.

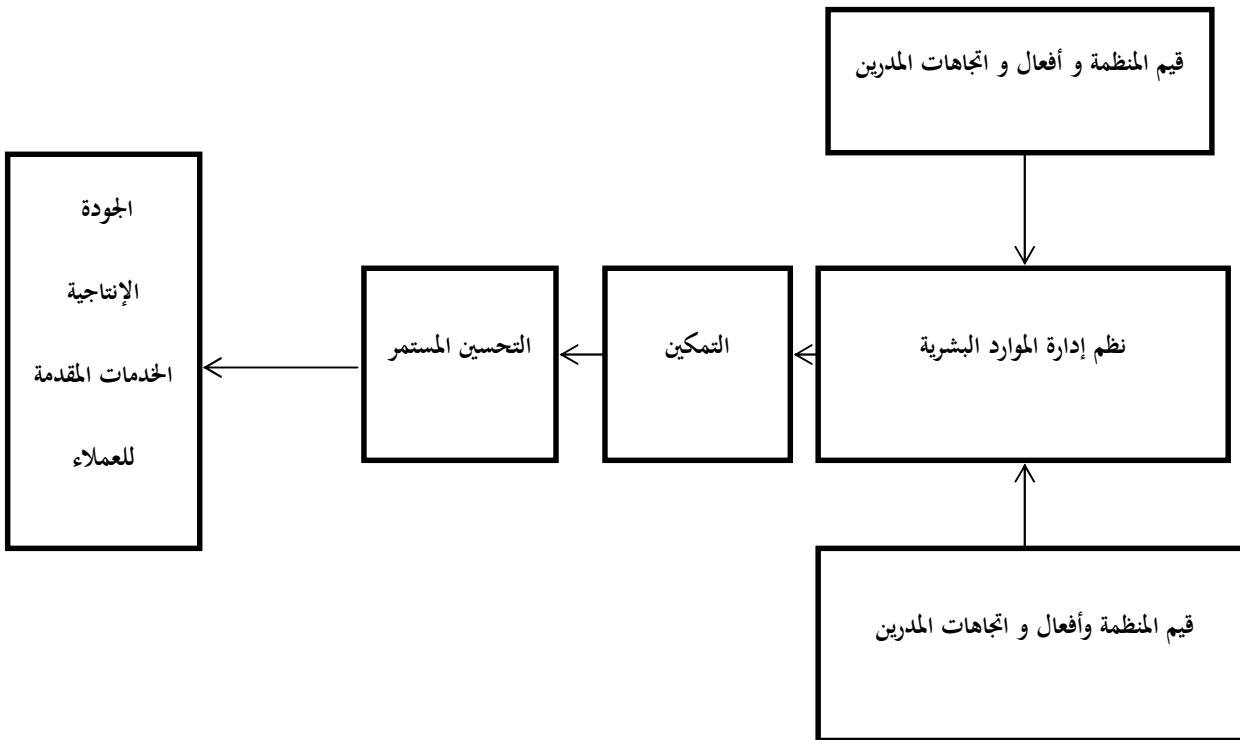
²مرجع نفسه، ص9.

³مرجع نفسه، ص9.

كما يؤدي التمكين إلى إشباع أعلى الحاجات الإنسانية ، و ارتفاع الرضا عن و زيادة الولاء للمنظمة و طاقة ، كما أعلى، و انخفاض قدر و مسببات ضغوط العمل و القدرة الأكبر على مواجهة ضغوط العمل ، و جودة القرارات المتخذة و إستمتاع بعلاقات العمل مع الرئيس و الزملاء و أعضاء فريق العمل و زيادة الدافع المحرك الداخلي نحو الأداء المثمر و المتميز.¹

تكمن أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم افضل ما لديهم، لان اهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهام لتمكينهم، انهم يقدمون خدمة للمنظمة و العاملين معا.

الشكل رقم 02 : نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة



المصدر : إبراهيم، اثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية:دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2007، ص69

¹عاشور لعور ، المرجع السابق،ص10.

4- خطوات التمكين:

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل ،وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل و حدد Bowehand Lawler(1992) ثلاث مستويات في التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم الى توجه الاندماج ، و أوضح (1995)Caudron أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل ، فالمسؤوليات للإدارة الذاتية اتخاذ القرار يجب أن تمهد للموظفين بعد التأكد من حسن أعدادهم و أوصى Ford and Fottler(1995)أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين

فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين من اتخاذ القرارات متعلقة ببيئة الوظيفة و خلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقديم الموظفين لتقييم استعدادهم و مستوى ارتياح المدربين لتتخلى عن السلطة، و نقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية التمكين العاملين:

4-1- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ، وضع السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين ، تبني التمكين أسباب مختلفة ، هل السبب؟

1. تحسين خدمة العملاء.
2. رفع مستوى الجودة.
3. زيادة الإنتاجية.
4. تنمية قدرات و مهارات المرؤوسين.
5. تخفيض عبء عن المدير .

و أياً كان السبب أو الأسباب ، فان شرح و توضيح ذلك يساعد في الحد من درجة الغموض و عدم التأكد ن ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، و ما المتوقع منهم، ويجب على المديرين ، أيضاً شرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين ، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة و محددة للموظفين ما يتضمنه المستوى العديدة للسلطات ، حيث لا بد ان يحدد المدير بشكل دقيق للمسؤوليات التي تستعد للموظفين من جراء التمكين¹

¹د. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة دار المسيرة ، عمان، ط1، 2010،ص323.

4-2- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل المضي قدما و بشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام و دعم المديرين فقد أشار (Kizilos 1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة و السلطة و في الغالب يكون غير راغب في التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دورا لمديرين لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا سيقدمون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين، و الهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم ، فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية و نموه الروحي (Jones-1995) بالإضافة لذلك بشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم و التطور و النمو (Phillips 1995) ، فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الافراد بقدرتهم على اتخاذ القرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين ، فالمدرّب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به ، ولكن بدل من ذلك يقوم علي مساعدتهم يصبح بوضع أفضل من سابق (Brown) 1997 .

أحد أدوار المدير الرئيسية التأكد أن الافراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة و لكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ و تنفيذ القرار ، و بالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول للمواد و ليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، أن التغيير دور و مسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب و سلوم القيادة لإدارية¹

4-3- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك للمرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين و العاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدرّاء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة و القوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، لذا بفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن ان يشارك فيها

¹د. بلال خلف السكارنة ، المرجع السابق، ص324.

المؤوسين بشكل تدريجي يجب تقييم نوع القرارات التي تتم بشكل يومي حتى مكن المدربين و المؤوسين التي يمكن ان يشارك فيها المؤوسين بشكل مباشر¹

4-4- الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود للتمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون المؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي و تفهم بكبفي التأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المنظمة ككل . و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الادراك أن يعمل المؤوسين بشكل مباشر مع افراد آخرين فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا . بمأن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فان المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل ان تنمو بشكل طبيعي.²

4-5- الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمؤوسين من اتخاذ قرارات افضل للمنظمة فانهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل يجب أن يتوفر الموظفين الممكثين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ن فكلما توفرت المعلومات المؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما زاد مساهمتهم³

4-6- الخطوة السادسة: اختيار الافراد المناسبين

يجب على المدارين اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الاخرين بشكل جماعي ,وبالتالي يفضل ان تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين للعمل .⁴

¹ بلال خلف، السكارنة، المرجع السابق، ص324.

² المرجع نفسه، ص324.

³ د. بلال خلف السكارنة ، المرجع السابق ، ص 325.

⁴ المرجع نفسه، ص325.

4-7- الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب احد المكونات الأساسية لجهود وتمكين العاملين حيث يجب ان تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل الاتصال، إدارة الصراع العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهارى والفني للعاملين¹.

4-8- الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقفات

يجب ان يتم شرح وتوضيح ما لمقصود بالتمكين ، ماذا يمكن ان يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ويمكن ان تستخدم خطة عمل الإدارة و أداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين ،حيث يحدد المديرين للمرؤوسين اهداف يجب تحقيقها كل سنة ، وتلك الأهداف يمكن ان تتعلق بأداء العمل او التعلم والتطور²

4-9- الخطوة التاسعة :وضع برنامج للمكافأة والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب ان يتم ربط المكافأة والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة ،حيث يجب ان تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافأة بتلاؤم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل ،فاحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقدير مكافأة للعاملين لاعترااف سلوكهم التمكيني ،فالمكافأة تفرز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الافراد وتقديم حوافزهم للمشاركة ،حيث يمكن ان يحصل الافراد الذين اكملوا برنامج التمكين على الشهادات وشعارات تقدير جزء مشاركتهم في البرنامج.³

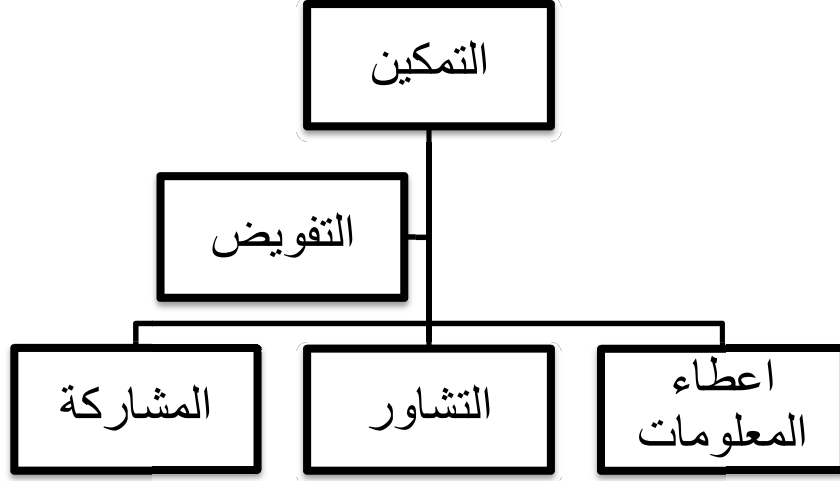
4-10- الخطوة العاشرة: عدم استعمال النتائج

لا يمكن تغيير العمل في يوم وليلة ،يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن ان يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ،وبما ان تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ،فأننا نتوقع ان

¹المرجع نفسه ،ص 325.²المرجع نفسه،ص325.³بلال خلف السكارنة , المرجع السابق،ص 325.

تأخذ والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة ، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وفقاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة¹

الشكل رقم 03: الخطوات الأساسية لعملية التمكين



المصدر : عطية حسين افتدى، تمكين العاملين. مدخل لتحسين الأداء المستمر لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الكويت، 37، 2003.

5- معوقات التمكين:

ان هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال يجب مراعاة العاملين لتلك المعوقات و من بين هذه المعوقات مايلي²

1. إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين
2. زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين عليها
3. تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي و تفصيله على نجاح الجماعة
4. إقبال الافراد على المفاهيم النظرية و الشكلية أكثر إقبالهم على الموضوعية و فعالية التطبيق
5. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي و عمل اللجان
6. زيادة الصراع و تفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي

¹ المرجع نفسه، ص 326.

² فوزية بوسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، علوم التسيير، 2017/2018، ص55.

7. عدم تمكين بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة

8. اتخاذ القرارات بناء على أسس ومبررات منطقية و موضوعية¹

و عليه لا تخلو عملية التمكين من مشاكل و صعوبات كما ذكرنا سابقا، فالتمكين الإداري ليس اختيار سهلا، بل هو تحدي كبير نجاحه يطلب تظافر جهود التنظيم لتجاوز مختلف العقبات. إن تخوف المديرية و خشيتهم من تفشي النزاع بين العاملين في ظل غياب التمكين مما يزعزع و يشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين.

6- عوامل فشل و نجاح عملية التمكين:

قد تواجه المنظمات بعض العوامل التي تحد من قدراتها على تطبيق تمكين العاملين ومن تلك العوامل مايلي:

6-1- عوامل فشل عملية التمكين :

- البناء التنظيمي الهرمي
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
- عدم الرغبة في الغير
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم و السلطة
- خوف العاملين من تحمل السلطة و المسألة
- الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار
- السرية في تبادل المعلومات
- ضعف نظام التحفيز
- تفصيل بالأسلوب القيادة الإدارية
- ضعف التدريب و تطوير الذاتي
- عدم ملائمة نظام المكافآت .²

¹مرجع نفسه،ص56.

²علي سالمي، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر، ط12،القاهرة،ص16،15.

6-2- عوامل نجاح عملية التمكين:

و لإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمات نقترح مايلي:

- تطبيق الإدارة العقائدية
- الاتجاه نحو بناء التنظيمي المرن
- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي
- السماح بتداول المعلومات
- التحول من نظام الاشراف القائم على التوجيه و التحكم
- إعادة النظر في نظام المكافآت
- توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية¹

عند التطرق الى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً و التأكد من مدى توفر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين حيث ان نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي الى مدى توفر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى.

7- نماذج التمكين :

لبلوغ او الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة ان تتفهم التمكين وفقاً لظروفها و محيط البيئة الداخلية و الخارجية، و تظهر مراجعة لادبيات أمثاله لمختلف نماذج التمكين و التي يمكن ان تساعد على تحليل و فهم مفهوم التمكين و ان من أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها

7-1- نموذج (Conger and Kanungo (1988)

عرفه التمكين كمفهوم تحفيزي لفاعلية الذاتية لتبني الكاتبان نموذج التحفيز الفردي لتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف و العمل على أزالتها و التغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية و الوسائل غير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفعالية الذاتية .

¹ علي سلمى، المرجع السابق، ص23، 22.

و اقترح الكتابان ان التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين، حيث يمكن النظر لتمكين كموكب اتصالي _ فالتمكين يدل ضمنا على التفويض القوة و يمكن النظر للتمكين أيضا كموكب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمنا و بكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة و السلطة، و يظهر ذلك جليا في التعريف تبناه الكاتبان، و لتقرير مستوى التمكين في أي منظمة حدده في خمس مراحل :

7-1-1- المرحلة الأولى:

تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تتسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين و يمكن تصنيف هذه العناصر كعوامل تنظيمية ، كالتغيرات التنظيمية ، المناخ البيروقراطي ، الضغوط التنافسية و المركزية العليا في توزيع الموارد.¹

7-1-2- المرحلة الثانية:

استخدم الأساليب الإدارية بالمشاركة و متطلبات كتحديد الهدف ، إثراء الوظيفة ، المكافآت المرتبطة بالأداء ، و يجب أن يكون من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف و العوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضا بشكل رئيسي بتزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .²

7-1-3- المرحلة الثالثة:

تقديم المعلومات من الفاعلية الذاتية للعاملين و ذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة ، و التجارب المنجزة ، و الإقناع اللفظي وإستشارة العاطفية³

7-1-4- المرحلة الرابعة:

و نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول ، و توقعات الأداء و الاعتقاد بالفاعلية الذاتية.⁴

¹ مرجع نفسه، ص 47.

² بلال خلف سكارنة، المرجع السابق، ص307.

³ المرجع نفسه، ص309.

⁴ المرجع نفسه، ص311.

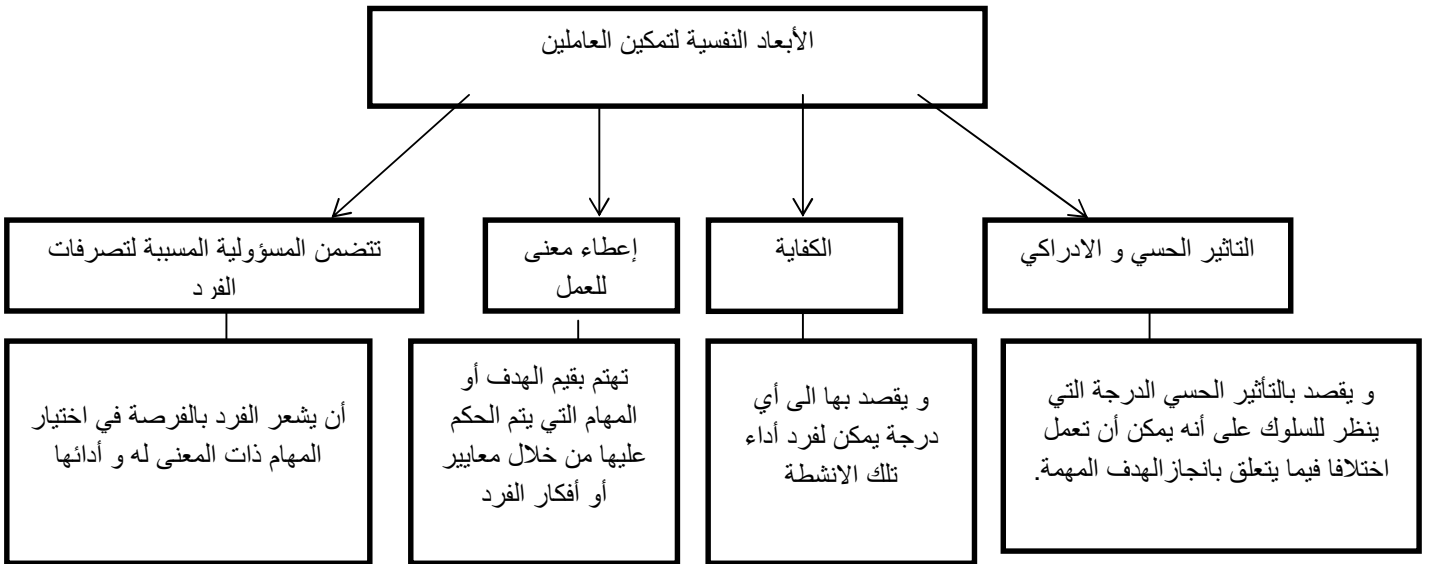
7-1-5- المرحلة الخامسة:

التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبدأ المرؤوسين لإيجاز الأهداف المهمة المعطاة اختصاراً ، يرى الكاتبان التمكين "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن الفعالية الذاتية تتحسن "أن تمكن تعني أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفعالية ذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد يفقدان القوة¹

7-2- نموذج Thomas and velthouse 1990

قاما بإكمال العمل الذي أنجزه **Conger and Kanungo** تبني نموذج التمكين الادراكي و عرف التمكين لزيادة في تحفيز المهام الداخلية و التي تتضمن الظروف العامة للفرد و التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا و التحفيز و أشار الى التمكين يجب أن يبدأ من الذات و النظام المعتقدات، و يتضمن نظام المعتقدات كيفية النظر للعالم الخارجي و مفهوم الذات الذي السلوكات الهادفة وربطها مع الأهداف التي تطبق في المنظمة و حدد الكاتبان أربع ابعاد للتمكين حيث شعر تمثل أساسا لتمكين العاملين.²

الشكل رقم 04 : الأبعاد النفسية لتمكين



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹ المرجع نفسه، ص315.

² فوزية بوسولي، المرجع السابق، ص48،47.

8- النظريات المفسرة للتمكين:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر بتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين ، ولم يظهر فجأة ، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل ليس بهدف الإنسان وتلبية غياته وحل مشاكله وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية المشاركة ، الحرية ، وتقدير الفرد واحترامه ومن أهم النظرات ما يلي.¹

8-1- نظرية هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية :

حيث بدأت بدراسة اثر العامل المادية مثل ظروف ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد الى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها الى تحقيق إنتاجية افضل.²

8-2- نظرية الحاجات لماسلو:

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديد تتعلق بالمشاركة العاملين في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية و تدوير العمل و تفويض صلاحية و توسيع العمل³

8-3- الشخصية البالغة لدى كريس أرجويس:

حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ و ناجح و عاقل و بالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤوليته وليس طفل يحتاج الى التوجيه و الاشراف و المساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحيتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل.⁴

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ص31.

² المرجع نفسه، ص32.

³ سعود آمال، التمكين الإداري و علاقته باهداف المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2015، 2014، ص70.

⁴ خلفه سارة، عياوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، 2018/06/3، ص366، 357.

8-4- النظرية الظرفية :

التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة و بالتالي فهي مجال للتفكير الخلاق و عدم التسرع.¹

8-5- نظرية الشاملة:

التي تعني لتحسين دائم و مستمر في متخلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة و تحمل المسؤولية²

8-6- نظرية Z:

التي تعني العاملون على الوظائف المختلفة قبل السعي لترقيه الى وظائف اعلى في سلم الوظيفي و الاهتمام بالتخطيط المهنة و التنمية المعنية و اتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق³

8-7- منظمة التعليم:

التركيز على العناصر التالية:

- روح الفريق و أهميته في التعليم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي
- تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة
- المشاركة التي هيا جوهر عملية التعليم و التعلم
- القيادة التي تحمل الرؤية نحو المؤسسة متطورة في الاستمرار⁴
- و يرى ماسلو أن اشباع الحاجات يكون حسب تسلسل الهرمي الموجود في الشكل

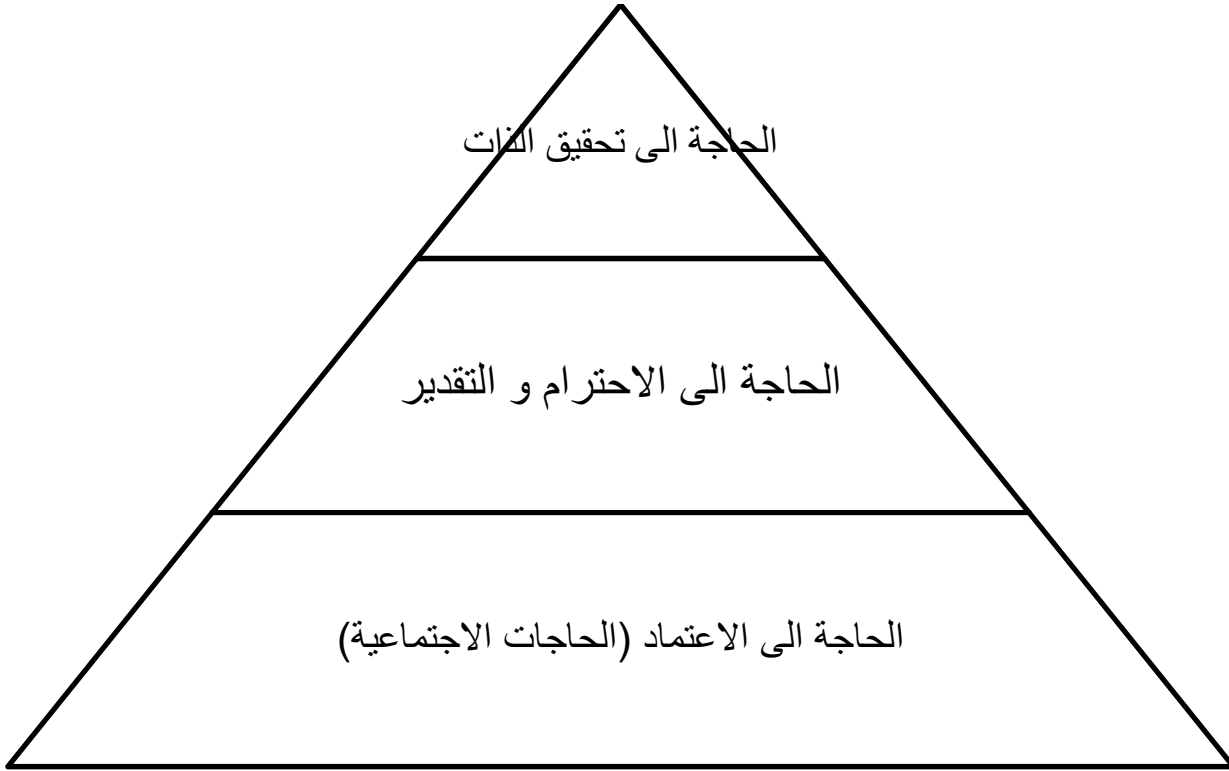
¹ سعود آمال، مرجع السابق، ص69.

² خلفه سارة، عياوي فلة، مرجع نفسه، ص359.

³ سعود آمال، مرجع نفسه، ص71.

⁴ سعود آمال ، مرجع سابق، ص 71

الشكل رقم 05 : تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على السلم الهرمي لماسلو

8-8- نظرية Y و X لدوجلاس ماكريجور:

حيث افترضت أن المديرين نوعان X و Y حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول و يفقد روح المبادرة و تحمل المسؤولية فتزيد السيطرة و الإشراف المباشر و بالتالي يخلق الموظفين سلبين و الاعتماد على و بينهم ولا ينجزون الا ما طلب منهم فقط، أما Y فتتمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة وحب العمل و المبادرة و الرقابة الداخلية و التميز فتزيد الديمقراطية و حرية التصرف و المشاركة و بالتالي يخلق موظفين مبدعين و متفوقين و مبادرين و مشاركين و فاعلين و لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم¹

و في الأخير يمكن القول أن النظريات الحديثة السابقة كانت بمثابة الخطوات المبدئية و التاريخية التي أدت إلى ظهور و تنامي تطبيق التمكين الإداري في ممارسة منظمات الأعمال المعاصرة .

¹ خلفه سارة، عياوي فلة، ص 359.

خلاصة:

إن نجاح برامج التمكين يتطلب بدرجة الأولى اقتناع المؤسسة و لإدارة و فلسفة التمكين و التزامها بتطبيق هذه الفلسفة و دعمها ، على عاتقها تقع منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم و أفعالهم و الحرية في اتخاذ القرارات المهمة و اشتراك الموظف أو العامل و تمكينه يعتبر التزاما طويل المدى و طريقة جديدة في تفسير العمل و تغيير السياسات و الاستراتيجيات و لهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج.

الفصل الثالث: الاستقرار المهني

تمهيد

1. أهمية الاستقرار المهني
2. محددات الاستقرار المهني
3. أهداف الاستقرار المهني
4. مظاهر الاستقرار المهني
5. مظاهر عدم الاستقرار المهني في المؤسسة
6. فوائد الاستقرار المهني في المؤسسة
7. المرتكزات الأساسية لتوفر الاستقرار المهني .
8. المؤهلات الأساسية لتوفر الاستقرار المهني
9. عوامل الاستقرار المهني
10. النظريات المفسرة للاستقرار المهني

خلاصة الفصل

تمهيد :

الاهتمام بموضوع الاستقرار المهني منذ بدايات الأولى لظهور التنظيمات الصناعية كما يعتبر الاستقرار المهني أحد أهم المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها العمل و قد ازدادت أهمية نظرا لفعالية الدور الذي يلعبه المورد البشري في المؤسسة التي يعمل بها، ونحن في هذا الفصل نتطرق إلى أهم ما جاء في الاستقرار المهني .

1- أهمية الاستقرار المهني :

يكتسب موضوع الاستقرار المهني أهمية لكل من الموظف والمؤسسة تتمثل فيما يلي:

من وجهة نظر الإدارة اليابانية فإن مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثلهم في مجلس الإدارة في رسم السياسات العامة للمنظمة، أو الموافقة على الخطط والاهداف لا يعبر عن المشاركة حقيقية، وإنما تتحقق المشاركة الفعلية هذا يعطي أهمية للموظف من أجل الاستقرار المهني¹

إن المدير الياباني يحرص على الاهتمام بالمشاكل الخاصة لموظفيه قدر اهتمامه بمشاكل العمل، بل إن الناحية الأولى تعتبر من الجوانب الهامة التي تؤخذ في عين الاعتبار عند تقييم أدائه من أجل استقرار المهني.²

الأخذ بسياسة الأقدمية في الترقية لن تجعل الفرد ييخل على زميله بالنصيحة أو يخفي عليه بعض المعلومات خوفاً من أن يسبقه في الترقية . والأخذ بمبدأ العمل الجماعي والمسؤولية المشاركة، هذا يساعد في الاستقرار المهني.³

2- محددات الاستقرار المهني:

حدد "قروم" مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير إيجاباً أو سلباً في الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المنظمة وهي كالآتي:

1-2- طبيعة الإشراف: حيث يساهم في قرب الصلة بين المشرف والمعامل وهذا ما يسمح بتلقي تعليمات بصورة جيدة.

2-2- جماعة العمل: تسمح بالتفاعل الجيد بين العمال في المنظمة .

3-2- محتوى العمل: له أهمية بالنسبة للعامل والذي سيستمتع بأداء وظيفته إذا كان محتوى العمل جيد .

4-2- الأجر الذي يتقاضاه العامل: له دور في بقاء الموظفين في عمله .

5-2- فرص الترقية: والتي تساهم في ضمان مركزهم في المنظمة .

¹ -د. إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية. دار الفكر العربي، القاهرة، ط2013، ص1، ص181.

² المرجع نفسه، ص182.

³ المرجع نفسه، ص183.

2-6- ساعات العمل : لها أهمية بالغة في الحفاظ على صحة العامل النفسية والجسمية في المنظمة وتفادي لأي ضغوطات التي قد تنجر عن العمل .

هذه العناصر التي ذكرها "فروم" تسمح بتوفير البيئة التنظيمية التي تساهم بممارسة العمل وظيفته كما أنها تشكل معايير الاستقرار الوظيفي .¹

3- أهداف الاستقرار المهني:

يمكن أن نوجز أهداف الاستقرار المهني على مستوى المؤسسة والأفراد في النقاط التالية:

- رفع الكفاءة الإنتاجية .
- زيادة القدرة التنافسية.
- رفع مستوى أداء العاملين و زيادة ولائهم للمنظمة
- رفع مستوى الجودة
- رفع مستوى العلاقة الوظيفية مع غيرها من الوظائف المنظمة²
- كما أن من بين أهداف الاستقرار المهني توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تساهم في شحن الطاقة الإيجابية للعمال مما يمكنهم من الإبداع والإنجاز .
- إستفادة العمال من التحقيق مكاسب مادية ومعنوية بفضل استمرارهم وبقائهم في المنظمة
- الحفاظ على العمال مما يحقق الحفاظ على المنظمة

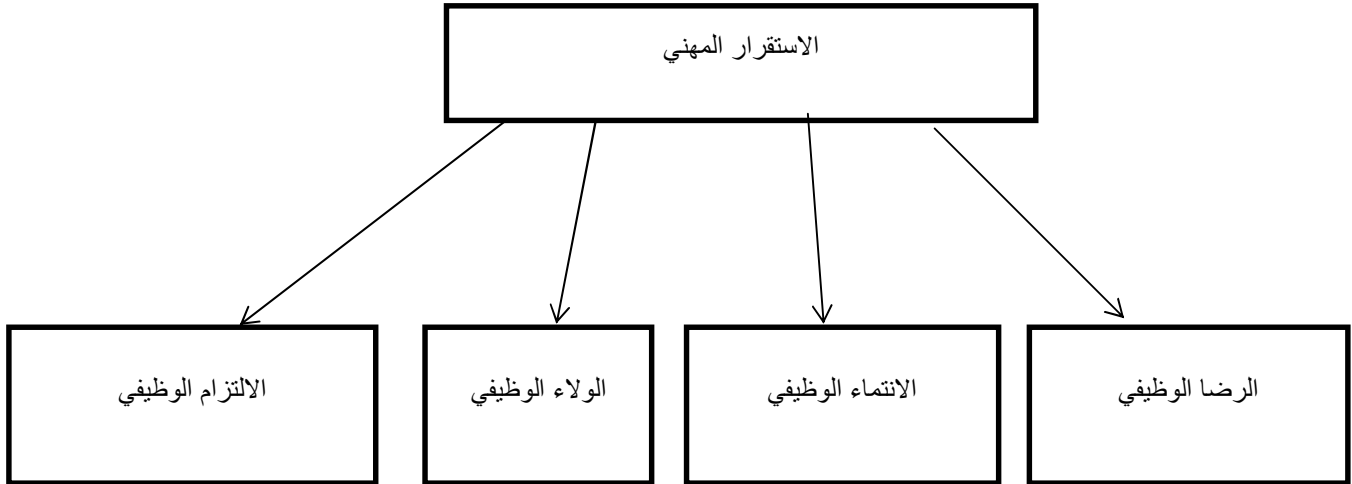
¹ د. ذهبية سيد على , (أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ في المنظمة), دفاتر البحوث العلمية, المجلد10, العدد02, 19/07/2022, ص419.

² د. ذهبية سيد على أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ في المنظمة, دفاتر البحوث العلمية, المجلد10, العدد02, 19/07/2022, ص418

4- مظاهر الاستقرار المهني للعامل:

الشكل التالي يبين لنا الأبعاد الأساسية التي يظهر من خلال الاستقرار المهني للعامل وفي أي مؤسسة كانت، ومهما كانت ظروف وطبيعة العمل

الشكل رقم 06 : مظاهر الاستقرار المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات السابقة

من خلا الشكل فإننا نلاحظ أن الاستقرار المهني متعلق بحياة الموظف في المؤسسة و بمختلف علاقاته التنظيمية و الاجتماعية، ويتضح ذلك من خلال حالته اللاشعورية اتجاه وظيفة و المناخ السائد بالمؤسسة، حيث يكون الرضا الوظيفي بمثابة الشرط الأساسي الضروري لبداية شعور العامل بنوع من الاستقرار المهني، ثم يندرج مع مرور الوقت الى الانتماء الوظيفي، ثم الولاء، وصولا الى الالتزام التنظيمي، هذا التطور يتطلب ظروف عمل مناسبة¹

5- مظاهر الاستقرار الوظيفي:

يتضح الاستقرار الوظيفي للعامل في المنظمة من خلال المظاهر التالية:

- تماسك جماعة العمل فهذا يدل على التفاعل الإيجابي في المنظمة على الاستقرار الوظيفي للعامل.

¹ -عاشور لعور. رقية معافه (التمكين النفسي استراتيجية لتحقيق الاستقرار المهني لعامل)مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الإنسانية،العدد01،جانفي 2019،ص16.

- تعد الروح المعنوية محرك العامل للبقاء في المنظمة ، كما تعتبر استعداد وجداني للاستمرار يشد العامل نحو عمله و نحو رؤسائه فيبعث في نفسه نشاطا و حماسا، كما يتضح روح المعنوية للعامل من خلال شعوره بالانتماء للعمل.¹

- التكيف الوظيفي أو تأقلم العامل مع البيئة التنظيمية و تبرز من خلال كيفية أداء العامل عمله.

فالرضا الوظيفي أو الاستقرار المهني في العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل : معدل الغياب و التفاهم مع العاملين و قلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد، وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محبة و متفائلة للحياة.²

6- مظاهر عدم الاستقرار المهني:

لأي ظاهرة مؤشرات الخاصة بها التي تتجسد في سلوكيات معينة يسلكها الأفراد وللاستقرار المهني له مؤشرات تقيم على أنها علنية وفي أغلب الأحيان كانت هذه المؤشرات تتمثل في الظواهر التالية: التغيب بسبب أودون سبب، ترك الخدمة، أو الاستقالة وغيرها من الظواهر . وفيما يلي تحليل لأهم المؤشرات عدم الاستقرار المهني.³

6-1- التغيب: هي ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في العمل فالتغيب يشكل عرضا سلبيا لعدة مشاكل سلوكية وتنظيمية ولهذا الأمر من مصلحة المؤسسة العمل على تخفيض معدل التغيب، وتحديد الأساليب المناسبة لعلاج هذه الظاهرة.⁴

6-2- ترك العمل: هو آخر حل يمكن للعامل اللجوء إليه تعبيرا عن عدم استقراره في عمله، حيث يقرر عدم الاستقرار في خدمة المؤسسة بسبب هذا من جانب الافراد الأكفاء خسارة حقيقية للمؤسسة ، لأن هؤلاء الأفراد سبق الانفاق على جيلهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وعليه فترك العمل في المؤسسة يؤلف الدليل الظاهري للنفور من منصب العمل والبحث عن آخر .

¹ د.فايزة محمد رجب بمناس: الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء للدنيا للطباعة ، ط1، 2011، ص43.

² المرجع نفسه، ص44.

³ مطلاوي ربيع (عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية)مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد13، ص265.

⁴ المرجع نفسه، ص266.

5-3- الإضراب : كان الإضراب عن العمل ولايزال أكثر الوسائل تطرفا , يلجأ إليه العامل , لفرض إرادتهم وتنفيذ مطالبهم ويعتبر الإضراب أهم مؤشرات لعدم استقرار والتدمير , وعلى كل فالإضراب ليس إلا إحدى الوسائل التي يعبر بها العمال.¹

7- فوائد الاستقرار المهني للفرد و المؤسسة :

توجد العديد من الفوائد التي يحققها الاستقرار المهني للمؤسسة و الفرد نذكر منها:

7-1- فوائد المؤسسة:

1. توفر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد و المواصفات في الوقت المطلوب
2. التخطيط و الاعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية من العناصر البشرية
3. عدم وجود وظائف شاغرة و مطلوبة بالمؤسسة
4. عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل
5. توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة و التأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين لأسباب المختلفة.
6. قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال و التواصل و التفاعل المستمر في سوق العمل²

7-2- فوائد العاملين بها:

1. ثبات و إستقرار مستوى أداء الفرد في العمل .
2. الاستعداد النفسي و العقلي و المهاري للفرد للتعلم و النمو و الترقى المستمر.
3. ارتفاع مستوى طموح لدى الفرد.
4. قابلية و تفاعل الفرد مع برامج التدريب و التأهل التي تقدمها المؤسسة و ظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل.
5. إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة و التمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي
6. العلاقة الجيدة بين الفرد و رؤسائه في العمل.¹

¹المرجع نفسه،ص267.

²د. عايض بن شافي الكلبي(أثر الاستقرار للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي)المجلد 04،العدد02،سبتمبر2017،ص85.

8- المرتكزات الأساسية لتوفر الاستقرار المهني :

8-1- الحوافز و أنواعها:

8-1-1- حوافز خارجية: ويقصد به الحوافز التي لا تتعلق بشكل مباشر :

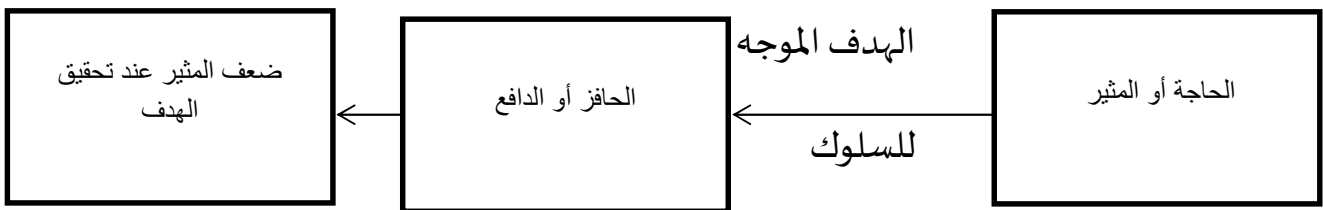
- حوافز مالية مثل الراتب الشهري.
- خدمات مالية ما بعد التقاعد و الدعم الاجتماعي و الإنساني.
- العلاقات العامة حيث توفر فرص إنشاء علاقات اجتماعية.
- المزايا الإضافية كإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي.
- الترقيات الوظيفية الى مناصب أعلى أو مستوى أفضل في المعاملة.²

8-1-2- حوافز داخلية:

و يقصد بها الحوافز التي تتعلق بشكل مباشر بالانتماء الى العمل أو الوظيفة الموجودة كما تتمثل تقدير الموظف لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه و الذي يقوده الى توفير كل أسباب النجاح.³

الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المميز فالحوافز تركز على على مكافئة العاملين عن تميزهم في الأداء.⁴

الشكل رقم 07 : الحوافز



المصدر : من إعداد طالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

¹ المرجع نفسه، ص86.

² د. إبراهيم عباس الحلبي، المرجع السابق، ص62.

³ د. إبراهيم عباس الحلبي، المرجع السابق، ص63.

⁴ د.مدحت محمد أبو النصر : الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1، 2009، ص106.

8-2- السلامة المهنية:

إن السلامة المهنية في إطار العام تستهدف أولاً المحافظة على صحة العاملين و سلامتهم و تقليل معدلات الحوادث و الامراض و الوفيات و تحسين صحتهم.¹

و تستهدف ثانياً و أخيراً الوصول إلى أفضل مستويات الإنتاج و الإنتاجية للعاملين من خلال توفير نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة و مريحة، إن من أسباب ضعف إنتاجية العامل تعرضه للتعب بمختلف أشكاله كاللعب الفيزيائي العام و التعب البصري و التعب النفسي و التعب العصبي و غيرها، وإن أهم أسباب التعب تكليف العامل بعمل فوق طاقته أو تشغيله في ظروف عمل مادية سيئة.²

8-3- العلاقات الإنسانية في بيئة العمل :

تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة و تحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل من بين الثمار المحققة من العلاقات الإنسانية الجيدة بالمنظمات:

- تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة و في نواحي المجتمع من جهة أخرى .
- تحقيق زيادة الإنتاج و التي تكون نتيجة متوقعة من زيادة التعامل.
- تحقيق الأشباع للحاجات المتنوعة للأفراد و تحقيق أهداف منظماتهم .
- تحقيق المعنوية العالية بين الافراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل و الإنتاج.³

9- المؤهلات المطلوبة في المدير من أجل الاستقرار المهني:

- يجب أن يكون قادراً على الالمام بمتطلبات إنجاز وظائف الإدارة لأن أول مهمات المدير هو معرفة أقسام إدارية و وظائفها.
- يجب أن يكون له القدرة على تصميم و إدارة خطة الحوافز و المكافآت و التي تعمل على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة و تحفيزهم على العمل.⁴

¹ سنان الموسري، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي، الأردن، ط2004، ص1، ص258.

² المرجع نفسه، ص259.

³ د. إبراهيم الحلابي، المرجع السابق، ص64.

⁴ د. مجد سرور الحريزي طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية دار الصفاء عمان، ط2012، ص1، ص86.

- يجب أن يكون مواكبا لتطور المعرفة العليمة و خصوصا في مجال عمل المنظمة لغرض تطوير مهاراته الفكرية و التخطيطية.
- إتلاكه القابلية و المعرفة و الخبرة في بعض العلوم الإدارية و النفسية و الاجتماعية و التي تمكنه من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل و الاختلافات التي قد تحدث بين العاملين في المنظمة.¹

10- عوامل الاستقرار في العمل:

أكدت الدراسات التي أولت اهتماما بالعوامل المؤثرة في استقرار العامل في عمله ، على ظروف العمل داخل المؤسسة و اعتبرتها عامل أساسي في استقرار العامل في المنظمة، حيث أكدت على ضرورة تحسين ظروف العامل من أجل وفرة الإنتاج و نعرض في ما يلي العوامل المساعدة على استقرار العامل بالمنظمة :

10-1- استقرار المؤسسة :

استقرار العامل مرتبط باستقرار المؤسسة و تحقيق لأهدافها ، فالمؤسسة حسب النمط الاقتصادي الحديث هي التي تقرر وجود العامل من عدمه، فلم تعد تلعب الدور الاجتماعي فحسب ، بل تتعرض لأزمات اقتصادية او تكون مهددة بالإفلاس و الغلق و التوقف عن نشاط الإنتاج .

استقرار المؤسسة يعني استمرارها في العملية الإنتاجية و تحقيقها لهامش من الأرباح ، هذا مرتبط بدرجة الأولى بمحيطها الاقتصادي الديناميكي ، إن أهم ما يميز المؤسسة في وقتنا الحالي هو قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها و التي تمدها بموارد الضرورية لاستمرار نشاطها ، وعليه فان أي مؤسسة تواجه علاقات تنافسية في الأسواق من خلال مؤسسات أخرى تنتج نفس السلع و هذا قد يؤثر على مركزها في السوق و على استقرارها بشكل عام، لذلك لابد عليها من ان تتعرف على هذه المؤسسات المنافسة، فإن استقرار المؤسسة مرتبط بصورة كبيرة بمحيطها السوسيو اقتصادي.²

¹ المرجع نفسه، ص87.

² علوط البتول(العدالة التنظيمية كمتغير في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة)مجلة البحوث السياسية و الإدارية، العدد7، ديسمبر2015، ص217.

10-2- عقد العمل :

راجعت المؤسسات الوطنية قوانينها الداخلية و الاتفاقيات الجماعية وذلك بعد صدور قانون 90.11 الموافق 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل الذي حدد خلاله المشرع الجزائري بكل وضوح عقود العمل و جعلها نوعان:

10-2-1- عقود عمل دائمة:

ويقوم هذا العقد ببناءً على تراضي الطرفين (العامل و رب العمل) لفترة زمنية غير محددة و يحدد فيه المنصب و أجره القاعدي و المنح و التعويضات و في هذا النوع من العقود لا يمكن لصاحب العمل أن يفسخ عقد العمل او يسرح العامل إلا بناءً على إجراءات ينص عليها القانون الداخلي و الاتفاقية الجماعية .

10-2-2- عقود عمل محددة المدة :

ويقوم هذا النوع من العقد بالتراضي بين الطرفين (العامل و رب العمل) لفترة زمنية و يحدد فيه

- بداية و نهاية فترة العمل .
- سبب توظيف و يحدد المشرع في المادة 12 من القانون 90/11 بخمسة دواعي:
- أعمال و خدمات غير متجددة .
- عقود استخلاف .
- أعمال فصلية غير متجددة .
- زيادة وتيرة العمل .
- نشاطات و أعمال محددة المدة .

و هكذا يعطي هذا النوع من عقود العمل عند التشغيل نفس آخر للمؤسسات.¹

¹ علوط الباتول، المرجع السابق، ص218.

11- النظريات المفسرة لاستقرار المهني:**11-1- مدرسة العلاقات الإنسانية :**

لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية وخصوصاً تجارب "هوثون" في بلورة مفاهيم جديدة أثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني، كما أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية "مايو" في الفكر الإداري، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم الجوانب التي أكدها "مايو" بهذا الخصوص ما يلي فيما يخص الاستقرار المهني:¹

- اثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
- الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في اطار العمل وخاصة اثرها في إنتاجية العمل وفي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.²

11-2- نظرية الإدارة العلمية:

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توظف نتائج دراساته وبجوته لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل افضل واكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية، والعمل قدر المستطاع من المشكلات التي إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص.³

العمل وتدريب الافراد العاملين واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي كما نذكر :

- استخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاجية والاعتماد الصيغ الإنتاجية السليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشكلات التطور الصناعي .
- اعتماد تقسيم العمل او التخصص لرفع مستوى الأداء الإنتاجي , وتوفير السبل الارشادية الكفيلة بتوجيه الافراد العاملين في حقول اختصاصهم .

¹ خليل محمد حسن الشماع وحضير كاضم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط3، 2007، ص69.

² المرجع نفسه، ص70.

³ خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص44.

- دراسة الوقت والحركة و قياس الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل ,استبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية .
- خلق أجواء التفاعل والتعاون بين الادارة والافراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الإدارة .¹

¹المرجع نفسه ,ص45.

خلاصة :

نستنتج مما قدمناه خلال هذا الفصل الأهمية التي ينطوى عليها موضوع الاستقرار المهني من أهمية الاستقرار المهني الى المحددات وأيضا ذكرنا الأهداف كما أشرنا الى المظاهر في الاستقرار المهني بنسبة للعامل والمؤسسة والعديد من النقاط لتوفر الاستقرار المهني فقد تم الحديث أيضا عن الحوافز في تحقيق الاستقرار الذي يعطى للفرد الشعور بالراحة والأمان .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

الجزء الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة

الجزء الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الإطار التطبيقي للدراسة :

لوصول إلى النتائج المرغوبة بشكل دقيق وموضوعي لابد من وصف البيانات على شكل نسب ومن ثم تحليلها تحليلًا إحصائيًا وقد حاولنا توضيح حدود الدراسة التي سنقوم بها، والأدوات اللازمة لها، مجتمع وعينة الدراسة.

الجزء الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة

1- تحديد مجتمع الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

2- المدة الزمنية:

امتدت عملية توزيع الاستمارات أسبوعين .

3- اختبار نوع وحجم العينة:

1-3- نوع العينة :

تم الاعتماد في الدراسة على عينة عشوائية بسيطة .

2-3- حجم العينة :

في هذه الدراسة تم الاعتماد على أداة استمارة مقياس ليكرت الخماسي باعتبارها الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث شملت العينة (60) مفردة حيث تمثل 73.17% من مجتمع البحث.

4- منهجية البحث المستخدم:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة واعتمد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة والأثر الواقع بينهما.

5- أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستمارة لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام طريقة المسح بالعينة حيث تمت صياغة الاستمارة بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق و عليه فقد اشتملت استمارة على:

1. الجزء الأول: وهو محور البيانات الشخصية يضم 05 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث:الجنس، السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي.

2. الجزء الثاني:يتكون من:

- المحور الأول: مساهمة التحفيز في تحقيق الاستقرار المهني ويتكون من 07 فقرة.
- المحور الثاني: مساهمة الاتصال في تحقيق الاستقرار المهني ويتكون من 07 فقرة..
- المحور الثالث: مشاركة المعلومات ومساهماتها في تحقيق الاستقرار المهني ويتكون من 07 فقرة.

وقد تم إعداد استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي)

الجدول رقم 02 : يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة +	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية اصدار

21.0 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس

ليكرت الخماسي وحساب طول الخلايا كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:
 - الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.
 - لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) - عدد الفئات (5) = 0.8
 - ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي $1.8 = 0.8 + 1$
 - طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي $2.6 = 0.8 + 1.8$
 - طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي $3.4 = 0.8 + 2.6$
 - طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي $4.2 = 0.8 + 3.4$
 - طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي $5.0 = 0.8 + 4.2$
- كما موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 03: يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها

المستوى	الاستجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
ضعيف	غير موافق	من 1.8 إلى 2.6
متوسط	محايد	من 2.6 إلى 3.4
مرتفع	موافق	من 3.4 إلى 4.2
مرتفع جدا	موفق بشدة	من 4.2 إلى 5.0

المصدر: من إعداد الطالبتان .

الجزء الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

1- الصدق والثبات :

إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل إليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 04: معاملي الصدق والثبات لعينة الدراسة.

المحاور	العبارات	الصدق	الثبات
- المحور الأول مساهمة التحفيز في تحقيق الاستقرار المهني	- 07	**0.735	0.845
- المحور الثاني مساهمة الاتصال في تحقيق الاستقرار المهني	- 07	**0.846	0.816
- المحور الثالث مشاركة المعلومات ومساهمتها في تحقيق الاستقرار المهني	- 07	**0.791	0.821
- الاستبيان	- 21	**0.805	0.843

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا إلى ان جميع عبارات

استبيان صادقة ودالة احصائيا عند 0.01، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية الاستبيان.

1-1- ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم 05 : أداة الدراسة

الاستبيان	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
	21	0.843

المصدر: من إعداد الطالبتان مخرجات 21 spss vr

بلغت قيمة الثبات 84.30% مما يعني ان الاستبيان يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع جيد، بحيث تزيد هاته النسبة عن النسبة المقبولة 60% ، مما يؤكد وجود علاقة ترابط واتصال بين عبارات الاستبيان.

جدول رقم 06: يوضح ثبات استبيان العمل بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman- Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split-half
0.839	0.842

المصدر: من إعداد الطالبتان مخرجات 21 spss vr

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن استبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

2- وصف خصائص مجتمع الدراسة :

حددت الطالبتان متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي البيانات الشخصية تضم 05 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس، السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي.

1-2- الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
48.33	29	الذكور
51.67	31	الإناث
%100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتان

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم (07) بأن أكبر نسبة هي من فئة الذكور وتمثل نسبة 48.33% وهي نسبة مرتفعة نسبياً مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 51.67% من عينة الدراسة، ولعل ذلك ما يمكن تفسيره بأن مديرية جامعة ابن خلدون تعمل على المزج بين الجنسين في عملية استقطاب الكفاءات المهنية والعلمية وهيتميل إلى جنس الإناث نظراً لما يتميز به كل جنس من خصائص مهنية وكفاية توائم متطلبات الوظيفة.

الجدول رقم 08 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
18.33	11	أقل من 35
43.33	26	من 35 إلى 45
38.33	23	من 45 فما فوق
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (08) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (35-45) وهذا يمثل بنسبة تقدر 43.33% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، ثم تليها فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 38.33%، كما سجلنا فئة عمرية للعمال والتي تتراوح بأقل من 35 بنسبة 18.33% وهي فئة تلحق بفئة الشباب ، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على تواجد كل الفئات العمرية بالعينة محل الدراسة.

الجدول رقم 09 : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى
15	09	ثانوي
61.67	37	جامعي
23.33	14	دراسات عليا
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول رقم (09) أن نسبة 61.67% من حجم العينة حاصلون على شهادات جامعية وتلقوا تعليماً جامعياً، وأن نسبة 23.33% منهم مستواهم التعليمي يمتلكون شهادات عليا، كما نلاحظ كل من فئة ثانوي و أقل بنسبة ضئيلة 15%، ومنه يتبين أن إطار العمال لمؤسسة مديرية جامعة ابن خلدون تيارت، هو إطار ذو قدرات مهنية وتعليمية عالية حيث أن طبيعة العمل بها تفرض وجود كفاءات عالية.

الجدول رقم 10 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية %
اطار	16	26.67
عون تحكم	26	43.33
عون تنفيذ	18	30
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 26.67% من أفراد عينة البحث إطارات، في حين تمثل نسبة 30% منهم أعوان تنفيذ، في حين سجلت أكبر نسبة قدرت بـ 43.33% من أفراد العينة فئة أعوان تحكم، ومنه يلاحظ أن أعوان التحكم بكثرة وهذا يدل على أن متطلبات الوظيفة بمديرية الجامعة ابن خلدون تيارت.

الجدول رقم 11 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
اقل من 05	08	13.33
من 06 الى 11	23	38.33
أكبر من 12	29	48.33
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن نسبة **13.33%** من أفراد عينة البحث تنحصر في فئة أقل من 05 سنوات، في حين سجلت نسبة قدرت بـ **38.33%** من أفراد العينة من من الى 06 الى 11 سنة، وسجلت أكبر نسبة قدرت بـ **48.33%** من أفراد العينة من من أكبر من 12 سنة، ومنه يلاحظ أن اغلب موظفي مؤسسة مديرية الجامعة لهم خبرة واسعة بالمؤسسة التي يعملون بها وهذا يدل على ان مستوى الولاء مرتفع لدى اغلب عينة الدراسة.

لمعرفة مستوى مستوالمحور الأول مساهمة التحفيز في الاستقرار المهني أعدت الطالبتان الجدول (12) حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

الجدول رقم 12 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الاول.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الاتجاه
1.	333,	1,76	66.60	موافق
2.	103,	1,78	2.006	موافق
3.	513,	1,63	70.02	موافق
4.	43,5	1,39	8070,	موافق
5.	3,40	1,63	67,91	موافق
6.	3,21	1,55	64,12	موافق
7.	3,23	1,52	64,66	موافق

المصدر: اعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- المحور الأول: تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى مساهمة التحفيز في الاستقرار المهني بالتحقق وقد حصلت الفقرة رقم (04) تقدم للمؤسسة فرص تكوينية على اعلى متوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري قدر ب (1.39)، وتليها الفقرة رقم (03) هل اتلقى ترقية في الوظيفة على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري قدر ب (1.63) ، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (05) قدمة المؤسسة لزيادة في الراتب هي الاخرى على متوسط حسابي قدر ب (3.40) وانحراف معياري قدره (1,63)، وهذا يشير على ان المحور تم قبوله بدرجة عالية.

لمعرفة مستوى مستوى مساهمة الاتصال في تحقيق الاستقرار المهني أعدت الطالبتان الجدول (13) والذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني.

عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الأهمية النسبية	الاتجاه
.1	3.50	1,15	70	موافق
.2	3,21	1,04	64.20	موافق
.3	3,40	1,17	68	موافق
.4	3,34	1,09	66.80	موافق

موافق	76.20	0.45	3.81	.5
موافق	64.80	1,18	3,24	.6
موافق	76.60	1,59	3,83	.7

المصدر: إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- المحور الثاني: مساهمة الاتصال في تحقيق الاستقرار المهني تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى المحور الثاني، كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (07) يسر اتصالي بالإدارة يؤثر ايجابيا لبقائي في العمل على أعلى متوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدر بـ 1.59، وتليها الفقرة رقم (05) اطلع على معلومات في وقتها على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدر بـ 0.45، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (01) تبني الإدارة معي أسلوب الحوافز هي الأخرى على متوسط حسابي قدر بـ 3.50 وانحراف معياري قدره 1.15، وهذا يشير على ان المحور تم قبوله بدرجة عالية. لمعرفة مستوى مشاركة المعلومات ومساهمتها في تحقيق الاستقرار المهني أعدت الطالبتان الجدول (03) والذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

الجدول رقم 14 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث.

عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه
.1	3.52	1.02	70.4	موافق
.2	3.93	0.91	78.6	موافق
.3	3.61	0.68	72.2	موافق
.4	3,22	0.92	64.4	موافق
.5	4.01	0.77	80.2	موافق
.6	3.87	0.83	77.4	موافق
.7	3.55	0.89	71	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتان مخرجات spss vr 21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- المحور الثالث المحور الثالث: تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع مستوى مشاركة المعلومات ومساهمتها في تحقيق الاستقرار المهني، كما أن كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (05) تبادل المعلومات بينك وبين الإدارة يزيد من ارتباطك بالمؤسسة على أعلى متوسط حسابي قدره 04.01 وانحراف معياري قدر بـ 0,77، وتليها الفقرة رقم (02) إتاحة للمعلومات الخاصة ببيئة العمل في المؤسسة على ثاني أعلى متوسط حسابي قدره 03.93 وانحراف معياري قدر بـ 0,91، وهذا وقد حصلت الفقرة

رقم (06) سرعة تلقي المعلومات من الإدارة يساهم في راحتي النفسية هي الأخرى على متوسط حسابي قدر بـ 03.87 وانحراف معياري قدره 0.83، وهذا يشير على أن المحور تم قبوله بدرجة عالية.

3- اختبار فرضيات الدراسة:

لغرض الوصول إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها ستناقش الطالبتان متغيرات الدراسة والتي سيتم

عرضها كالآتي:

3-1- اختبار الفرضية الأولى:

- H_0 = لا توجد توجهات إيجابية مساهمة التحفيز في الاستقرار المهني.

- H_1 = توجد توجهات إيجابية مساهمة التحفيز في الاستقرار المهني.

الجدول رقم 15 : اختبارات T.TEST

N	Moyenne	Ecart- type	Sig. (bilatérale)	ddl	T
60	3.46	0.58	,000	58	09.52

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم 15 أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان قد بلغ (3.46) بانحراف معياري

قدره (1.58) تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة **sig** المقابلة لها

والتي تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى 0.05 وهذا ما يقود إلى تأكيد الفرضية H_1 التي تفيد بوجود

توجهات إيجابية نحو المحور الأول.

3-2- اختبار الفرضية الثانية:

- H_0 = لا توجد توجهات إيجابية نحو مساهمة الاتصال في تحقيق الاستقرار المهني.

- H_1 = توجد توجهات إيجابية نحو مساهمة الاتصال في تحقيق الاستقرار المهني.

الجدول رقم 16 : اختبارات T. TEST

N	Moyenne	Ecart- type	Sig. (bilatérale)	ddl	T
60	3.57	0.91	,000	58	10.46

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم 16 أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان قد بلغ (3.57) بانحراف معياري قدره (0.91)، تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة **sig** المقابلة لها والتي تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى 0.05 وهذا ما يقود إلى تأكيد الفرضية H_1 = التي تفيد بوجود توجهات إيجابية نحو مساهمة الاتصال في تحقيق الاستقرار المهني.

3-3- اختبار الفرضية الثالثة:

- H_0 = لا توجد توجهات إيجابية نحو مشاركة المعلومات ومساهمتها في تحقيق الاستقرار المهني.

- H_1 = توجد توجهات إيجابية نحو مشاركة المعلومات ومساهمتها في تحقيق الاستقرار المهني.

الجدول رقم 17 : اختبارات T. TEST

N	Moyenne	Ecart- type	Sig. (bilatérale)	ddl	T
60	3.63	0.74	,000	58	11.05

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم 17 أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان قد بلغ (3.63) بانحراف معياري قدره (0.74)، تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة **sig** المقابلة لها والتي تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى 0.05 وهذا ما يقود إلى تأكيد الفرضية **H₁** التي تفيد بوجود توجهات إيجابية نحو مشاركة المعلومات ومساهمتها في تحقيق الاستقرار المهني.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

4-1- تحليل الفرضية الفرعية الأول:

والتي مفادها: توجد فروق بين إجابات موظفي مديرية جامعة ابن خلدون حول التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم 18 : يبين نتائج اختبار **T.Test** لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير الجنس.

نتيجة الفرضية	Sig.	dll	t.test	الوسط الفرضي	الانحراف	المتوسط	N	الجنس	المقياس
مرفوضة	0.242	58	1.75	3	0.21	3.34	29	ذكر	التمكين وعلاقته
			1.74		0.19	3.32	31	انثى	بالاستقرار المهني

المصدر: من إعداد الطالبتان مخرجات spss vr 21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة اختبار **T.Test** سجلت قيمة احتمالية (**sig**) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق أي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين إجابات موظفي مديرية جامعة ابن خلدون حول التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير الجنس، وهذا يشير إلى أن كلا جنسين لديهم استقرار مهني ولا تفضيل جنس على آخر.

ملاحظة: لا نقارن بين المتوسطات الحسابية بما أنه لا توجد فروق.

4-2- تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها: توجد فروق بين ايجابيات موظفي مديرية جامعة ابن خلدون حول لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير السن.

الجدول رقم 19 : يبين نتائج اختبار ANOVA F حول لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير السن

نتيجة الفرضية	Sig.	dll	ANOVA F	المتوسط الفرضي	الانحراف	المتوسط	N	الخبرة المهنية	المقياس
مرفوضة	0.621	58	0.941	3	0.27	3.52	11	أقل من 35	التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني
					0.18	3.69	26	من 35 الى 45	
					0.17	3.71	23	من 45 فما فوق	

المصدر: من إعداد الطالبتان مخرجات spss vr 21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة اختبار ANOVA F لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير السن سجلت قيمة احتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق أي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين اجابات موظفي مديرية جامعة ابن خلدون حول لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير السن، وهذا يدل انه لا يوجد لفئة عمرية على اخرى استقرار مهني بل يمكن القول ان المؤسسة نجحت في تعميم استقرار مهني على كافة الفئات العمرية للعمال .

ملاحظة: لا نقارن بين المتوسطات الحسابية بما أنه لا توجد فروق

4-3- تحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي مفادها: : توجد فروق بين اجابات موظفي مديرية جامعة ابن خلدون حول لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 20 : يبين نتائج اختبار ANOVA حول لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

نتيجة الفرضية	Sig.	dll	ANOVA F	المتوسط الفرضي	الانحراف	المتوسط	N	المستوى التعليمي	المقياس
مرفوضة	0.401	58	0.935	3	0.44	3.56	09	ثانوي	التمكين
					0.51	3.49	37	جامعي	وعلاقته
					0.39	3.61	14	دراسات عليا	بالاستقرار المهني

المصدر: من إعداد الطالبتان مخرجات spss vr 21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة اختبار ANOVA لمقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير المستوى التعليمي سجلت قيمة احتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق أي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين إجابات موظفي مديرية جامعة ابن خلدون حول مقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وهذا يشير إلى أن الشهادة لا تؤثر دور في الاستقرار المهني لدى عمال مؤسسة مديرية جامعة ابن خلدون.

ملاحظة: لا نقارن بين المتوسطات الحسابية بما أنه لا توجد فروق

4-4- تحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق بين إجابات موظفي مديرية جامعة ابن خلدون حول مقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم 21: يبين نتائج اختبار ANOVA F البعد الاجتماعي الخبرة المهنية

المقياس	الخبرة المهنية	N	المتوسط	الانحراف	المتوسط الفرضي	ANOVA F	dll	Sig.	نتيجة الفرضية
التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني	اقل من 05	08	3.24	0.75	3	0.537	58	0.723	مرفوضة
	من 06 الى 11	23	3.56	0.52					
	أكبر من 12	29	3.67	0.43					

المصدر: من إعداد الطالبتان مخرجات spss vr 21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة اختبار ANOVA F عند مقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير الخبرة المهنية سجلت قيمة احتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق أي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق بين إجابات موظفي مديرية جامعة ابن خلدون حول مقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير الخبرة المهنية، وهذا يشير إلى أن الخبرة المهنية لا تؤثر لها على الاستقرار المهني، إذ نجحت المؤسسة في توفير جو ملائم جمعت فيه بين أصحاب الخبرة والمستجدين في العمل من ناحية الاستقرار المهني وهذا ما يزيد مستوى العمال لمؤسستهم مديرية جامعة ابن خلدون.

ملاحظة: لا نقارن بين المتوسطات الحسابية بما أنه لا توجد فروق

4-5- تحليل الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروق بين إجابات موظفي مديرية جامعة ابن خلدون حول مقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

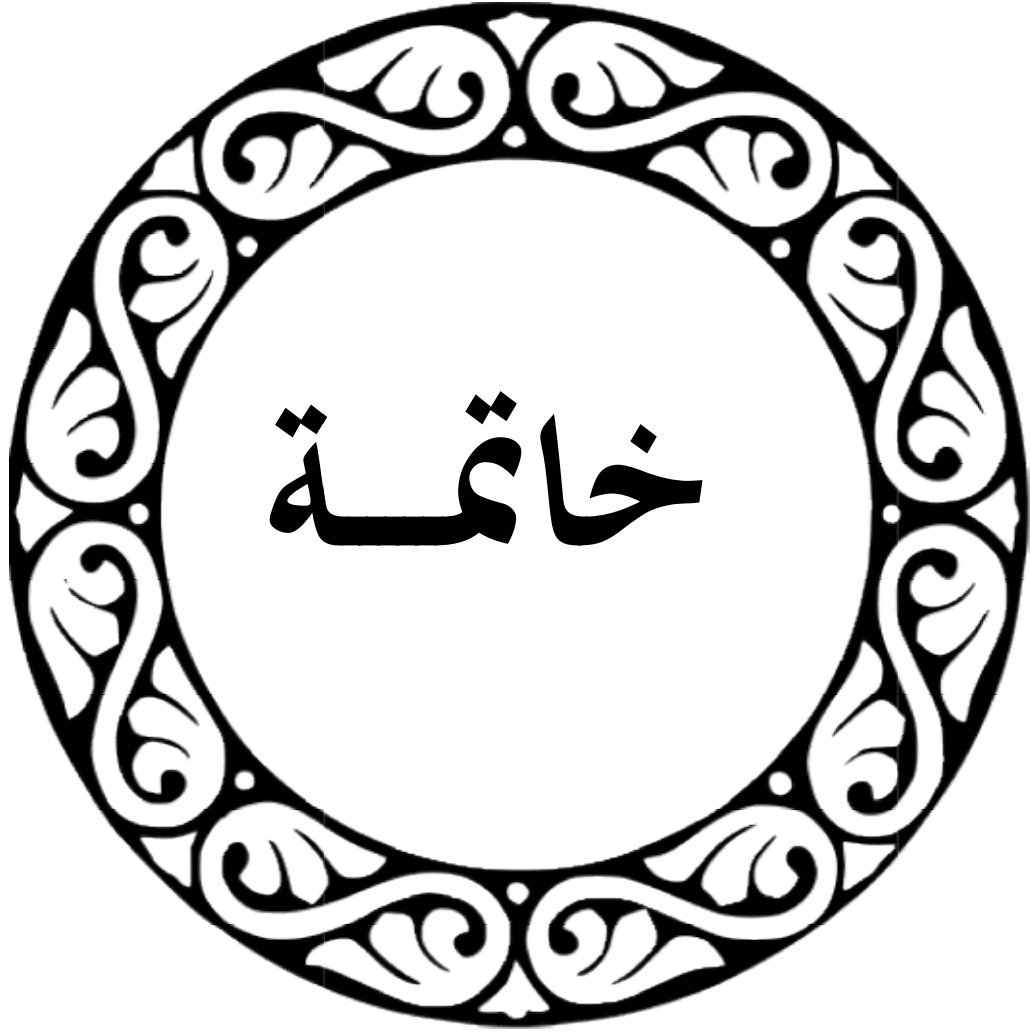
الجدول رقم 22: يبين نتائج اختبار ANOVA F حول مقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير المركز الوظيفي

المقياس	الخبرة المهنية	N	المتوسط	الانحراف	المتوسط الفرضي	ANOVA F	dll	Sig.	نتيجة الفرضية
التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني	اطار	16	3.52	0.84	3	0.341	58	0.662	مرفوضة
	عون تحكم	26	3.61	0.38					
	عون تنفيذ	18	3.45	0.57					

المصدر: من إعداد الطالبتان مخرجات spss vr 21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة اختبار ANOVA F عند مقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير المركز الوظيفي سجلت قيمة احتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق أي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة لا إيجابيات موظفي مديرية جامعة ابن خلدون حول مقياس التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني تعزى إلى متغير المركز الوظيفي، وهذا يدل على أن العمال على اختلاف مراكزهم الوظيفية لهم مستوى عال من التمكين والاستقرار المهني.

ملاحظة: لا نقارن بين المتوسطات الحسابية بما أنه لا توجد فروق



خاتمة :

تعتبر التغيرات والتطورات السريعة التي تحدث في المؤسسات مهما كان نوعها أو شكلها ، أو أثرها واقعا مفروضا لا بد من مواجهته على جميع الأصعدة الاجتماعية كانت أو اقتصادية أو ثقافية أو حتى سياسية فتأثر المؤسسات اليوم بتأثر المجتمع والفرد أيضا وما تسعى له المؤسسات هو الربح السريع والنجاح في التسيير أو ما يسمى بتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ، فمهما كان نشاطها فإنها تسعى دائما في البحث عن العامل الحيوي الذي يمكنها من إثبات وجودها و إستمراريتها ، و قد يتمثل وفي أي مؤسسة في نوعية القرارات التي تتخذها ، وهذا من شأنه أن يعكس سياستها أو الإستراتيجية التي تعتمد عليها في التسيير ومهما اختلفت من منظمة إلى أخرى ومن مسير إلى آخر، يبقى في الأخير الارتكاز على اللبنة الأساسية والمتمثلة في المورد البشري أو الطاقة البشرية هو العنصر الأكثر اهتماما، هذا ما يجعل المؤسسات في حاجة ماسة إلى الكشف عن مختلف الاستراتيجيات التي تعمل على توفير كل الإمكانيات اللازمة للاهتمام المادي والمعنوي بالفرد داخل المؤسسة ، والذي يجعل منه مؤهلا وكفؤا في أداء مهامه و بعد الإطلاع على الموروثات النظرية تمكنا من الوقوف على إستراتيجية التمكين الإداري التي يعكس أسلوبا حضاريا لمنظمة ذات منهج علمي وديمقراطي للإصلاح الإداري ، وما أحوج المؤسسات اليوم لتطبيق مثل هذه الأساليب التي أثبتت نجاعتها ، والتي تمكنها من أن تكون على استعداد تام لتلبية احتياجات زبائنهم وإرضائهم مع تسهيل مختلف التعاملات داخلها وخارجها ، كما تعزز هذه الثقافة تحفيز قدرات الفرد الإبداعية و الرضا الوظيفي وسرعة اتخاذ القرار وتوجيه الطاقات البشرية الكامنة في سياقها الصحيح .

وهذا ما عمدنا للكشف عنه وتحقيقه من خلال الشق الميداني للدراسة المقدمة والتي من خلالها كشفنا عن العلاقة بين التمكين الإداري بصفته المتغير المستقل والاستقرار المهني بصفته المتغير التابع ، إذ كشف لنا المتغير المستقل على عدة أبعاد مثلت دعائم للبحث، ثم ركزنا على مؤشرات خدمتنا طوال هذا المسار العلمي والعملية للبحث وتمثلت في الجنس والسن والخبرة، إلى جانب المؤشرات الأخرى التي اندرجت تحت أبعاد التحفيز و المشاركة و الاتصال ، كل هذه علاقتها بأهداف المؤسسة .

وتم التوصل إلى التأكيد على وجود علاقة ايجابية لتحفيز العامل داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها وهذا ما نصت عليه الفرضية الأولى في هذا العمل أي كلما زاد تحفيز العامل تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها كذلك ما يؤكد على وجود علاقة ايجابية بين الاتصال بالمؤسسة ومساهمته في تحقيق أهدافها وهذا ما نصت عليه الفرضية الثانية في هذا العمل أي كلما كانت العملية الاتصالية فعالة بين الإدارة العليا والموظفين تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها

والى تأكد الفرضية الثالثة على وجود علاقة ايجابية بالمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة وتحقيق أهدافها وهكذا يمكننا القول إن فرضيات البحث تحققت جميعا عند اختبارها في الشق الميداني للدراسة ما يؤكد مره أخرى على وجود هذه الثقافة بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت هذا ما حاز في نفوسنا لإجراء مثل هذا البحث وحاولنا من خلاله عرض نموذج لتسيير ديمقراطي وشفاف يعمل على استغلال الأمثل للطاقات البشرية بالرغم من العراقيل التي تواجهها حيث تعمل على ترسيخ مبدأ منحه فرص المشاركة والتعاون بين الإدارة ومختلف الموظفين وتعزيز المعرفة والمهارات واحتواء الإبداع ليصبح الموظف قادرا على اتخاذ القرارات السليمة ويتحمل كل ما يترتب عنها أيضا تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بتفعيل الاتصال على جميع الأصعدة التي يمثلها كذلك يجعلهم مدركون لوجود أهداف للمؤسسة التي ينتمون إليها وببساطه تحتاج إلى خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم لان كل هذا ينشأ روح التضحية والشعور بالانتماء وتصنع فيهم الولاء الذي يبعث بالاستقرار المهني وهذا ما يغرس وجود توافق بين أهداف المؤسسة الموظف معا ما تم التماسه من خلال بحثنا هذا وتبلور في هذا الأسلوب من الإصلاح الإداري الجديد وما سمي بمصطلح التمكين.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

المعاجم :

1. ابن منظور ابو الفضل جمال الدين ، لسان العرب ، ط3، دار إحياء التراث العربي ، بيروت.
2. دليل ارشاد : تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة القاهرة ، بدون سنة.
3. المعجم الوسيط ، من اصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، مصر ، ط3، 1998.

الكتب :

1. جابر ناصر ، لوكيا الهاشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، دار الهدى ، عين مليلة ، الجزائر، بدون طبعة ، 2006.
2. خليل مُحمَّد حسن الشماع وحضير كاظم حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، ط3، 2007.
3. خليل مُحمَّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2002.
4. د. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة دار المسيرة ، عمان، ط1، 2010.
5. د. خليل احمد خليل ، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ، دار الحدائث ، بيروت ، ط1 ، 1984.
6. د. عايض بن شافي الكلبي (أثر الاستقرار للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي) المجلد 04 ، العدد 02، سبتمبر 2017.
7. د. فائزة مُحمَّد رجب بمناس : الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء للدنيا للطباعة ، ط1، 2011.
8. د. مُحمَّد سرور الحريري، طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية ، دار الصفاء عمان ، ط2، 2012، 1.
9. د. إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية. دار الفكر العربي، القاهرة، ط2013، 1.
10. د. مدحت مُحمَّد أبو النصر : الادارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1، 2009.
11. راوية حسين، إدارة الاعمال بتقنية التمكين ، دار ابن حزم ، ط3، بيروت ، 2011.
12. سنان الموسري، إدارة الموارد البشرية ، دار مجدلاوي ، الأردن ، ط2004، 1.

13. علوط البتول(العدالة التنظيمية كمتغير في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة)مجلة البحوث السياسية و الإدارية، العدد7، ديسمبر2017.
14. علي سالمي، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر، ط12، القاهرة.
15. لكحل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضى الوظيفي ، دار المثقف للنشر والتوزيع ، الجزائر العاصمة ، ط1 ، 2018.

رسائل والمذكرات :

1. د.ذهيبة سيد علي ، أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ في المنظمة ،دفاتر البحوث العلمية،المجلد10،العدد02، 19/07/2022.
2. سعود آمال، التمكين الإداري و علاقته باهداف المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،2015،2014.
3. فوزية بوسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، علوم التسيير،2018/2017.
4. مساعدي عماد، أثر الاستراتيجية التمكين الموارد البشرية في تحسين المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، 2020/2019.

المجلات :

1. خلفه سارة، عياوي فلة، التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الاعمال، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية،3/06/2018.
2. سامية لول و فاطيمة زعزع، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ،جامعة عاشور بالجلفة، العدد1، 2016 .
3. عاشور لعود معافة رقية، التمكين النفسي إستراتيجية لتحقيق الاستقرار المهني للعامل، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد1، جامعة الشذلي بن جديد،الطارف،2019/2018.
4. عواطف بوقرة حليلة بوقرة، التمكين الإداري للأستاذة و علاقاته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق مخبر الدراسات الاجتماعية و النفسية و الأنثروبولوجيا، العدد5، جوان 2017.
5. مطلاوي ربيع، (عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية)، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 13.



قائمة الملاحق

الملحق 01 : استمارة الترخيص بإجراء بحث



الجمهورية التونسية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 28 / ع / ك ع / 2023

إلى السيدة) محترم (ة) الأمين العام لمديرية
جامعة ابن خلدون - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

-- بولعباس رشا

-- بن براهيم وفاء

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة .

2023/02/22

تيارت في 22 فبراير 2023
رئيس قسم علم الاجتماع
كرطالي نور الدين
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

رئيس قسم علم الاجتماع
جامعة ابن خلدون تيارت
التيار

الملحق 02 : استمارة البحث التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون _ تيارت _

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية _ قسم العلوم الاجتماعية _

استمارة البحث

في إطار إنجاز مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل تسيير
موارد بشرية بعنوان:

التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية

من إعداد الطالبات: تحت إشراف:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تستخدم لأغراض علمية حيث سيتم التعامل معها بسرية، لذا نرجو منكم

التعامل معها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة حتى يتسنى لنا الوصول الى معلومات

وحقائق تفيد دراستنا، ولكم منا فائق الشكر والاحترام لتعاونكم.

السنة الجامعية: 2022-2023

ضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ب - أنثى

أ - نكر

2- السن :

3- سنوات العمل :

4- المستوى التعليمي:

5- المركز الوظيفي :

الدرجة الموافقة					الفقرة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
المحور الأول : مساهمة التحفيز في الاستقرار المهني						
					يقوم رئيسك في العمل بتشجيعك بعبارة الشكر والتي تسهم في استقرارك المهني	01
					منحك مكافآت مادية ومعنوية من حين لآخر يشجعك على الاستقرار المهني	02
					ترقيتك الوظيفية تزيد من استقرارك في المهنة	03
					قدمت لك المؤسسة فرص تكوينية عززت لديك استقرارك الوظيفي	04
					زيادة الأجر له علاقة بالتمسك بوظيفتك	05
					سبب بقاءك في العمل هو تلقيك التشجيع من طرف الإدارة	06
					الأخذ بآرائك يشجعك على التمسك بوظيفتك	07
المحور الثاني : مساهمة الإتصال في تحقيق الاستقرار المهني						
					تبني الإدارة أساليب الحوار معك يسهم في راحتك تجاه عملك	08
					تشجيع الإدارة التعاون بين الزملاء يساعدك على البقاء في الوظيفة	09
					تلقيك المساعدة من الزملاء في العمل له علاقة باستقرارك المهني	10
					تشجيعك على التعبير بانشغالاتك زاد من قناعتك بوظيفتك	11

					اطلاعلك على المعلومات في وقتها حقق لك رضا وظيفي	12
					الإتصال الإلكتروني بالإدارة يزيد في رغبتك لوظيفتك	13
					يسر اتصالك بالإدارة يؤثر إيجابا ببقاءك في العمل	14
المحور الثالث : مشاركة المعلومات ومساهمتها في تحقيق الإستقرار المهني						
					إمكانية نقل أفكارك للإدارة يسهم في بقاءك في المؤسسة	15
					إتاحة لك المعلومات الخاصة ببيئة العمل يسهم في تحقيق استقرارك المهني	16
					إتاحة فرص الوصول للمعلومات يسهم في دفاعك عن وظيفتك	17
					إشراكك في بعض القرارات يزيد من انتمائك للمؤسسة	18
					تبادل المعلومات بينك و بين الإدارة يزيد من ارتباطك بالمؤسسة	19
					سرعة تلقيك المعلومات من الإدارة أسهم في راحتك النفسية تجاه الوظيفة	20
					عرض الإدارة للمعلومات الخاصة بالعمل جعلك تستقر فيه	21

الملحق 03 : استمارة البحث التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية بعد تحكيم

الأستاذة بو زبرة (صياغة الفقرات في الاستمارة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية

استمارة البحث

في إطار إنجاز مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل تسيير

موارد بشرية بعنوان:

التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت-

من إعداد الطالبات: تحت إشراف:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تستخدم لأغراض علمية حيث سيتم التعامل معها بسرية، لذا نرجو منكم

التعامل معها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة حتى يتسنى لنا الوصول الى معلومات

وحقائق تفيد دراستنا، ولكم منا فائق الشكر والاحترام لتعاونكم.

السنة الجامعية: 2022-2023

الملحق 04 : استمارة البحث التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية بعد تحكيم

الأستاذ شيخ علي

ضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

2- الجنس:

أ - ذكر ب - أنثى

2- السن : اقل من 35 سنة من 35 الى 45 سنة من 45 فما فوق سنة

3- المستوى: ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الوظيفة : إطار عون تحكيم عون تنفيذ

5- الخبرة : اقل من 5 سنة من 6 الى 11 سنة اكبر من 12

الملحق 05 : شكل الاستمارة النهائي بعد تحكيم الأساتذة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

استمارة البحث

في إطار إنجاز مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل تسيير
موارد بشرية بعنوان:

التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت -

تحت إشراف:

د. هيشور محمد لمين

من إعداد الطالبات:

بن براهيم وفاء

بولعباس رشا

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تستخدم لأغراض علمية حيث سيتم التعامل معها بسرية، لذا نرجو منكم

التعامل معها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة حتى يتسنى لنا الوصول الى معلومات

وحقائق تفيد دراستنا، ولكم منا فائق الشكر والاحترام لتعاونكم.

السنة الجامعية: 2022-2023

ضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

3- الجنس:

أ - نكر ب - أنثى

2- السن : اقل من 35 سنة من 35 الى 45 سنة من 45 فما فوق سنة

3- المستوى: ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الوظيفة : إطار عون تحكيم عون تنفيذ

5- الخبرة : اقل من 5 سنة من 6 الى 11 سنة اكبر من 12

الدرجة الموافقة					الرقم	الفقرة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
المحور الأول : مساهمة التحفيز في الاستقرار المهني						
					01	يقوم رئيسي في العمل بتشجيعي بعبارات الشكر
					02	منحي مكافآت مادية ومعنوية من حين لآخر
					03	هل أتلقى ترقية في الوظيفة
					04	قدم لي المؤسسة فرص تكوينية
					05	قدمت لي المؤسسة زيادة في الراتب
					06	ابقي في المؤسسة لان الإدارة تسانديني في ذلك
					07	الأخذ برئيبي يشجعني على التمسك بوظيفتي
المحور الثاني : مساهمة الإتصال في تحقيق الاستقرار المهني						
					08	تبني الإدارة معي أسلوب الحوافز
					09	الإدارة تشجعني على التعاون بين الزملاء
					10	أتلقى المساعدة من الزملاء في العمل
					11	أتلقى التشجعات للتعبير عن انشغالاتي
					12	اطلاع على المعلومات في وقتها
					13	الإتصال الإلكتروني بالإدارة يزيد في رغبتني في وظيفتي
					14	يسر اتصالي بالإدارة يؤثر إيجابا ببقئي في العمل
المحور الثالث : مشاركة المعلومات ومساهمتها في تحقيق الإستقرار المهني						
					15	إمكانية نقل أفكارني للإدارة يساهم في بقائي في المؤسسة
					16	اتاحة لي المعلومات الخاصة ببيئة
					17	اتاحة فرص الوصول للمعلومات يساهم في دفاعني عن الوظيفة

					إشراكي في بعض القرارات يزيد من انتمائي في المؤسسة	18
					تبادل المعلومات بيني و بين الإدارة يزيد من ارتباطي بالمؤسسة	19
					أتلقي سرعة المعلومات من الإدارة يسهم في راحتي النفسية تجاه الوظيفة	20
					عرض الإدارة للمعلومات الخاصة بالعمل تجعلني استقر فيها	21

الملحق 06 : مديرية جامعة ابن خلدون

