

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

إعداد الطالبتين: أدراري مسعودة، بوشنافة مباركة

بعنوان:

المهارات المعرفية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة
دراسة ميدانية ببعض مؤسسات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية بالضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2025/06/01

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
.جعفور رببعة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
بوحنه حورية	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
عمروني حورية	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024

جامعة قاصدي مرباح
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

إعداد الطالبتين: أدراري مسعودة، بوشنافة مباركة

بعنوان:

المهارات المعرفية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة

دراسة ميدانية ببعض مؤسسات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية بالضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2025/06/01

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
.جعفور ربيعة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
بوحنه حورية	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
عمروني حورية	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا

محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة

"بوحنه حورية" التي أكرمتنا بالإشراف على هذه الدراسة ولما قدمته لنا

من توجيهات ونصائح قيمة وعناية لإتمام وانجاز هذا العمل على أكمل

وجه....

فبارك الله لها وأدامها منارة للعلم مستشيرا بنورها... كما أتقدم بخالص

الشكر والامتنان إلى الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم، أخص بذكر

أساتذة علم النفس وإدارة الجامعة وشكرا

" وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وهو العرش العظيم "

إهداء

الحمد لله

الذي بلغني ما أحب في ما أحب الحمد لله الذي ما تم سعي إلا بفضلته ولا ختم جهد إلا بفضلته
اهدي تخرجي لنفسي أولاً، والي الشمعة التي احترقت لتضيء لي دروب الحياة، إلى مصدر الحنان
ومنبع الأمان، إلى من تحت قدميها الجنان "أمي" اسأل الله تعالى أن يطيل في عمرها على طاعته
وان يتمتعها بالصحة والعافية .

إلى أعظم رجل عرفته عيوني إلى أنقى وأتقى حب في قلبي "أبي" رحمه الله واسكنه فسيح جناته
وأن يكون هذا العمل في ميزان حسناته يوم العرض .

إلي كل من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة طيبة، إلى كل من أحب لي
النجاح والخير في دراستي وكل من يملك مكانة في قلبي، إلي من قاسمني عبئ العمل من أساتذة
وزملاء، والي كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي ذروتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أمور
أخرى

اللهم انفعني بما علمتني وانفع بي فالحمد لله على حسن التمام والختام

الطالبة مباركة



إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام

" وأخر دعواهم أن الحمد لله ربي العالمي "

كان أمسي ميعاد الأمانى وصار عنائي اليوم للعين قرّة ممتلئة

اهدي تخرجي لنفسى أولاً، وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي إلى من ساندني وكان لي سلم النجاح

من أحمل اسمه بكل فخر حبيب الفؤاد "أبي" والى مهجة الروح "أمي" التي أزلت عن طريقي

الأشواك والمصاعب وأبصرت النور بيديها لي والى طمأنينة الأيام إخوتي

وفي الختام من " قال أنا لها نالها وان أبت غرما عنها أتيت بها " فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا

وأملأ إلا وأغرقتني سرورا وفرحا ينسيني مشقتي.

الطالبة مسعودة



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية بالضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة , وكذا الكشف عن كل مستوى من المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق في الارتباط تبعاً لعامل الأقدمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي , لغرض جمع البيانات تم استخدام أدوات كل من المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي المصمم من قبل الباحثة, وذلك بعد التأكد من الخصائص السيكومترية , وبناءا عليها طبقت الأداتين على عينة قوامها (60) رئيس تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع مكون من (70) رئيسا بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.

وبعد معالجة البيانات ببرنامج (SSPS20) توصلت الدراسة إلى:

1. أن مستوى المهارات المعرفية مرتفع لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة
 2. أن مستوى التمكين الوظيفي مرتفع لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة
 3. توجد علاقة دالة إحصائياً بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة .
 4. لا يختلف الارتباط بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي اختلافاً دالاً إحصائياً باختلاف عامل الأقدمية لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.
- وقد فسرت هذه النتائج في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة (مهارات المعرفية , والتمكين الوظيفي) وختمت الدراسة بجملة من التوصيات.
- الكلمات المفتاحية :** المهارات المعرفية , التمكين الوظيفي .

Study Summary:

The current study aimed to reveal the relationship between cognitive skills and career empowerment among heads of departments of the National Social Security Fund in Ouargla, as well as to reveal each level of cognitive skills and career empowerment, in addition to identifying the significance of differences in the relationship according to the seniority factor.

To achieve the study objectives, the descriptive correlational approach was adopted. For the purpose of data collection, the researcher used the cognitive skills and career empowerment tools, designed by the researcher, after verifying their psychometric properties. Based on these, the two tools were applied to a sample of (60) heads selected randomly from a community of (70) heads at the National Social Security Fund in Ouargla.

After processing the data with the (ssps20) program, the study concluded:

1. The level of cognitive skills is high among heads of the Social Security Department in Ouargla.
2. The level of career empowerment is high among heads of social security departments in Ouargla.
3. There is a statistically significant relationship between cognitive skills and career empowerment among heads of social security departments in Ouargla.
4. The relationship between cognitive skills and job empowerment does not differ statistically significantly according to the seniority factor among heads of social security departments in the city of Ouargla.

depending on the seniority factor These results were interpreted in light of the theoretical heritage and previous studies related to the study variables (cognitive skills and job empowerment). The study concluded with a set of recommendations.

Keywords: cognitive skills, job empowerment

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	شكر وتقدير
II	إهداء
III	إهداء
IV	ملخص الدراسة :
VI	فهرس المحتويات:
IX	فهرس الجداول:
X	فهرس الاشكال:
أ	مقدمة
3	الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها:
4	1-مشكلة الدراسة:
7	2- تساؤلات الدراسة:
7	3-فرضيات الدراسة:
7	4-أهمية الدراسة:
8	5-أهداف الدراسة:
8	6-التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة:
9	7-حدود الدراسة:
10	الجانب النظري

11	الفصل الثاني: المهارات المعرفية
13	1- مفهوم المهارة:
13	1- مفهوم المهارات المعرفية:
13	2- مجالات المهارات المعرفية:
14	3- أبعاد المهارات المعرفية:
17	خلاصة الفصل:
19	الفصل الثالث: التمكين الوظيفي
21	1. مفهوم التمكين الوظيفي
22	2. أهمية التمكين الوظيفي:
24	3. أهداف التمكين الوظيفي:
26	4. أنواع التمكين الوظيفي:
26	5. أبعاد التمكين الوظيفي:
27	6. مراحل تطبيق التمكين الوظيفي:
29	7. أسباب التمكين الوظيفي:
30	8. معوقات تمكين الوظيفي:
	الجانب التطبيقي
35	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
36	تمهيد:

37	1-المنهج:
37	2-مجتمع وعينة الدراسة:
38	3-الدراسة الاستطلاعية:
40	4-أدوات الدراسة:
45	5-الدراسة الأساسية:
46	6-الأساليب الإحصائية:
48	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة
49	تمهيد:
50	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:
51	2-عرض وتحليل الفرضية الثانية:
51	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:
52	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:
	الفصل السادس: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
53	1-تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
53	2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:
54	3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
55	4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:
56	الاستنتاج العام:

فهرس المحتويات:

56	الاقتراحات والتوصيات:
58	المراجع والمصادر
66	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
37	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية على بعض مؤسسات الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.	01
39	يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب المتغيرات التالية (الجنس، السن، الرتبة المهنية، سنوات العمل، الحالة الاجتماعية).	02
41	يوضح طريقة التصحيح مهارات معرفية	03
42	يوضح طريقة التصحيح التمكين الوظيفي	04
43	يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية للمهارات المعرفية	05
44	يوضح بقيمة معامل CRONBACH'S ALPHA للمقياس للمهارات المعرفية	06
44	يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس لدى أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية التمكين الوظيفي	07
45	يوضح بقيمة معامل CRONBACH'S ALPHA للمقياس التمكين الوظيفي	08
49	يوضح نتائج اختبار دلالة الفروق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجة الأفراد على استبيان المهارات المعرفية	09
50	يوضح نتائج اختبار دلالة الفروق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجة الأفراد على استبيان التمكين الوظيفي	10
51	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي	11
51	يوضح قيمة "Z" ودلالة الفروق بين معاملات الارتباط بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي تبعا لعامل الإقدمية .	12

فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
14	يوضح مجالات المهارات المعرفية	01
16	يوضح أنواع إدارة الوقت	02

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
67	يوضح استمارة التحكيم	الملحق 01
	قائمة المحكمين	الملحق 02
77	يوضح الاستبيان الدراسة بعد التحكيم	الملحق 03
83	يوضح صدق المقارنة الطرفية للمهارات المعرفية	الملحق 04
83	يوضح صدق المقارنة الطرفية للتمكين الوظيفي	الملحق 05
84	يوضح نتائج الفرضية الأولى	الملحق 06
85	يوضح نتائج الفرضية الثانية	الملحق 07
85	يوضح نتائج الفرضية الثالثة	الملحق 08

مقدمة

شهد العالم تطورات وتغيرات جديدة في عدة مجالات وخاصة المؤسسات في كافة مستوياتها نظرا لتقنيات الحديثة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات لما تطمح له من أهداف مستقبلية ومواكبة العصر، أصبح على المؤسسات الاستجابة لمتطلبات البيئة وإيجاد استراتيجيات لبناء ثقة المؤسسة والموظفين كل هذه العوامل فرضت على المؤسسة إتباع أسلوب إبداعي وابتكار طرق جديدة ومورد بشري ذا مستوى عالي من المهارة ومن هنا اتجهت إلى الاهتمام بالموظفين وتخلي على سياسات الأوامر والسيطرة وإعطاء حرية التصرف وبذلك اتجهت إلى تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم المعرفية ببرامج تدريب وتحفيز من أجل إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية.

وفي هذا الجانب يعتبر رؤساء المصالح الركيزة الأساسية في المؤسسات إذ يتمتعن بمستوى من المهارات والتمكن منها بفعالية ويعتبرون فاعلون في قيادة الوظائف والموظفين وتمثل أراهم مطلباً لفهم مدى تفعيل إدارة الموارد البشرية وتحقيق المستوى وظيفي جيد.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا للكشف للعلاقة بين المهارات المعرفية والتمكن الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة، بحيث تضمنت الدراسة على جانبين "نظري وتطبيقي"، ففي الجانب النظري فقد تضمن الفصل الأول تقديم الموضوع بتحديد مشكلة الدراسة واعتباراتها صياغة الفروض الأهداف التي تصبو إليها إضافة إلى أهمية الموضوع ومفاهيم الإجراءات لمتغيرات الدراسة.

وفي الفصل الثاني من الجانب النظري تناولنا متغير المهارات المعرفية ومن خلاله قمنا بعرض تعريف المهارة تعريف المهارات المعرفية، مجالات المهارات المعرفية، أبعاد المهارات المعرفية أما الفصل الثالث فقط تناولنا فيه متغير التمكين الوظيفي بعض التعاريف المتعلقة بالموضوع، أهمية التمكين الوظيفي، أبعاده مراحل التمكين الوظيفي، أسباب التمكين الوظيفي، معيقاته.

أما الجانب التطبيقي فقد شمل على فصلين تناول في الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة وذلك بعرض المنهج المستخدم والدراسة الاستطلاعية واهم نتائجها ، ثم الدراسة الأساسية من خلال حدود الدراسة وأداة جمع البيانات المستخدمة في البحث ووصف عينة الدراسة ، وخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة والتي تضمنت كل من الصدق والثبات ، وأخير الأسلوب الإحصائي المستخدم ، أما الفصل الخامس فقد تضمن عرض وتحليل نتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال نتائج الإحصائية

أما الفصل السادس فقد اشتمل على تفسير نتائج الدراسة الأساسية في ضوء الدراسات السابقة ، من خلال المعالجة الإحصائية ومناقشة كل فرضية وأخيرا باستنتاج عام وجملة من المقترحات والتوصيات واعتماد مجموعة من المراجع.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها:

- 1) مشكلة الدراسة
- 2) تساؤلات الدراسة
- 3) فرضيات الدراسة
- 4) أهمية الدراسة
- 5) أهداف الدراسة
- 6) التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة
- 7) حدود الدراسة

1- مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات التي طرأت على العالم وخاصة الإدارات أصبح من الضروري والمهم إثبات المؤسسة نفسها وهذا يجعلها تتطلب خطوات جيدة ومهارات متقدمة تجعلها رائدة ومكانة محفوظة بين أقرانها وتمكن الأفراد من التعامل بمرونة وفعالية مع التحديات المتجددة إذ يساعد التمكين الموظفين وخاصة المناصب القيادية على تفويض السلطة ومشاركة المعلومات بين الموظفين يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف إذ يعود على عاتق القائد هذه المسؤولية بتوفر مجموعة من الصفات والتحديات التي تجعله قادرا على قيادة المؤسسة إلى الأفضل ومن بينها منح بعض السلطات من الرتب الأعلى منه في التصرف واتخاذ القرارات دون الرجوع إليها وكذا منحهم فرصة التفكير الإبداعي الذي يساعد على حل المشكلات واخذ زمام المبادرة في الوظائف المختلفة مع تحمل مسؤولية النتائج وبذلك فهو يعمل على تشجيع العاملين على صنع القرارات والمبادرة في استغلال سلطته في الوقت الذي تقل فيه عمليات المراقبة والتوجه من المديرين وتمكنهم من إدارة الوقت وحل المشكلات بشكل بديهي وسريع، ويعتبر تطبيق التمكين الوظيفي من أساليب حديثة و يبرز كأحد استراتيجيات تتميز بها المؤسسات وتعمل على توطيد العلاقات بين الموظفين بمنحهم حرية التصرف وتعزيز الاستقلالية القادة وممارسة نشاطهم وسلطتهم المهنية بكل ارياحية ، كل هذا من شأنه فتح مجال واسعا للموظفين لتحرير طاقاتهم وقدراتهم في خدمة المنظمة .

في هذا السياق نجد العديد من الباحثين اهتموا بدراسة التمكين الوظيفي ومن بين هذه الدراسات «دراسة حيور أميمة ، بن دادة حورية ، بعنوان اثر التمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة الجزائرية للمياه 2024، وحدة ميله ، هدفت الدراسة إلى مدى مساهمة التمكين وأثره في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين وتوصلت إلى أن التمكين يعتبر عاملا أساسيا لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم أفكار جديدة، إثارة الإبداع في المنظمات ، تحسين مستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين .

وفي ذات الصدد نجد دراسة صباح يحي صالح الفقيه وآخرون ، بعنوان درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي بكليات المجتمع اليمينية الحكومية 2023، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين في كليات المجتمع اليميني الحكومية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى

نتائج منها عدم تمكن إدارات الكليات الموظفين التصرف بحرية أثناء تأدية عملهم بسبب تدني مستوى التفويض ، كذلك عدم الاهتمام بالتحفيز الموظفين لرفع من مستوى أدائهم ، وعدم رضا الموظفين بالحوافز المادية والمعنوية وعن الجو السائد في الكليات .

وكذا دراسة حمزة زرقين بعنوان مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني دراسة ميدانية المؤسسات الوطنية للأنسجة 2021، من مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، وهدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة التمكين الوظيفي في تحقيق التوافق المهني وذلك بالاعتماد على عينة من عمال الإداريين في المؤسسة الأنسجة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت إلى وجود علاقة بين التمكين والتوافق المهني ، يعد التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعلم التنظيمي لدى العمال مما يزيد لديهم الثقة والتوافق المهني ، ووجود ترابط بين أبعاد التمكين الوظيفي والتوافق المهني.

وبالنسبة لدراسة هند كرامة الله مخدوم ، بعنوان مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 2020، هدفت الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية ولدعم جهود الجامعة لتطوير سياساتها وقواعد العمل ،وتوصلت إلى نتائج منها تشجيع على المشاركة ووضع القرار ،توفير الموارد اللازمة والبيئة المناسبة للعمل ، الحرية في أداء المهام الموكلة دون تدخل من الرئيس المباشر ، توفير مهارات بشكل مناسب .

كما جاءت دراسة عرابة الحاج ، نعيمة رحيمي ، بعنوان مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين مقال منشور في مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2016، هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم التمكين وأهميته في المنظمات وأثره في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين وتوصلت إلى نتائج منها يعمل التمكين على توفير مناخ تنظيمي ملائم يدعم السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة ، الاتصال الفعال وسهولة استيعاب المعلومات و تدريب العاملين وتحفيزهم لتحسين من مستوى أدائهم .

إلا أن التمكين الوظيفي لا يقتصر على منح الصلاحيات والمسؤوليات بل امتلاك مهارات لدى الموظفين لرفع من مستوى أدائهم إذ أصبح لزاما على القيادات الإدارية التمتع بقدرات معرفية متقدمة تتيح لهم التعامل مع المشكلات الإدارية و التعقيدات المتزايدة تضمن استدامة الأداء الفعال وتحقيق

أهداف الإستراتيجية وتعتبر المهارات المعرفية من بين العوامل الأساسية التي تلعب دورا جوهريا في تطوير الكفاءات الإدارية وتعزيز قدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات وتحسين من جودة الخدمات المقدمة في هذا السياق تحدث دراسات عن المهارات المعرفية لكن اختلفت في الجانب الموضوعي لدراسة ،من بينها دراسة بلقرع فاطنة ،2023، مساهمة المهارات المعرفية في تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور، إذ هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المهارات المعرفية في تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية ،وتوصلت إلى أن مستوى المهارات المعرفية مرتفع محل الدراسة ،كذلك مستوى التمكين مرتفع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، هناك تأثير مهارات على التمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية .

وكذا دراسة احمد محمد شبيب حسن 2022، بعنوان المهارات المعرفية والتكنولوجيا لطلبة كلية التربية جامعة الأزهر في ضوء المتغيرات العالمية هدفت الدراسة إلى معرفة ما المهارات المعرفية المتوفرة لدى طلبة كلية التربية، معرفة ما المهارات التكنولوجية لدى طلبة كلية التربية، وتوصل إلى أن التبادل الدولي ومسايرة التغيرات يعد أحد عوامل تطوير المهارات لمؤسسات التعليم العالي الحديث، التقدم السريع في التطور التقني وعولمة الاتصالات وتطور من قدراتهم الإبداعية من أهم عوامل المهارات التكنولوجية.

وفي هذا الإطار تحتل الضمان الاجتماعي موقعا استراتيجيا في تقديم الخدمات الاجتماعية لشريحة واسعة من المواطنين مما يجعل الأداء الإداري لرؤساء المصالح عنصرا حاسما في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها ولأن طبيعة العمل في هذه المكاتب تتطلب اتخاذ قرارات مستمرة وحل مشكلات معقدة تتعلق بتقييم الخدمات الاجتماعية فان امتلاك رؤسائها المهارات المعرفية متقدمة قد يكون عاملا أساسيا في تحسين جودة الأداء الإداري لرفع من مستوى فعالية المؤسسة إلا أن التحدي الرئيسي الذي يواجه هذه المصالح يتمثل في مدى قدرة رؤسائها على توظيف مهاراتهم لتعزيز مستوى التمكين كل هذا جعلنا نشعر بحاجة إلى فهم أهمية المهارات المعرفية في تمكين الموظفين وخاصة الرؤساء في إدارة المصالح والموظفين وقدرة الرئيس على التمكن من حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحفيز وتدريب الموظفين دون الرجوع إلى الإدارة ،مما دفعنا إلى طرح التساؤل التالي هل توجد علاقة بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بورقلة؟

2- تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى المهارات المعرفية لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة؟
2. ما مستوى التمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة؟
4. هل يختلف الارتباط بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي اختلافا دال إحصائيا باختلاف عامل الأقدمية لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة ؟

3- فرضيات الدراسة:

1. نتوقع مستوى المهارات المعرفية مرتفع لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.
2. نتوقع مستوى التمكين الوظيفي مرتفع لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.
3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.
4. يختلف الارتباط بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي اختلافا دال إحصائيا باختلاف عامل الأقدمية لدى رؤساء المصالح.

4- أهمية الدراسة:

أ) أهمية علمية:

- تساهم في معرفة العلاقة بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لاسيما في قطاع الضمان الاجتماعي.

- تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط العلاقة بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي مما يمكن الباحثين في دراسات مستقبلية أخرى الاعتماد عليها في مجالات الإدارة العامة وحتى تنمية الموارد البشرية

ب\ أهمية عملية:

- تحسين الأداء الإداري لتوظيف مهاراتهم المعرفية لرؤساء المصالح مما يعزز ويطور من أدائهم الوظيفي.
- تعزيز التمكين الوظيفي من خلال تحديد المهارات المعرفية الأساسية التي تؤثر على التمكين، تقديم توصيات تساعد في خلق بيئة عمل مشجعة على الابتكار.

5- أهداف الدراسة:

- الكشف عن مستوى المهارات المعرفية لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.
- الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.
- الكشف عن العلاقة بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.
- الكشف عن الاختلاف في الارتباط بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي تبعا لعامل الاقدمية لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة .
- تقديم توصيات علمية وعملية اللازمة بناء على نتائج الدراسة.

6- التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

المهارات المعرفية: هي القدرات التي يتمتع بها الموظف والتي تسمح لهم بتحليل المشكلات واتخاذ القرارات تؤدي إلى الرفع من مستوى أدائهم، والتي تظهر من خلال الدرجة التي يحصلون عليها رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة من خلال إجابته على بنود الاستبيان المهارات

المعرفية المعد من قبلنا في هذه الدراسة وفقا لأبعاد (حل المشكلات، إدارة الوقت، التفكير النقدي، اتخاذ القرار).

التمكين الوظيفي :_منح الصلاحيات الكافية للموظفين والحرية أوسع للعمل وتمكينهم من أداء مهامهم دون الرجوع إلى الإدارة والتي تظهر من خلال الدرجة التي يحصلون عليها رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة من خلال إجابته على بنود الاستبيان التمكين الوظيفي المعد من قبلنا في هذه الدراسة وفقا لأبعاد (تفويض السلطة ، التدريب، فريق العمل، تحفيز، مشاركة المعلومات).

7- حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية:تتمثل عينة الدراسة في رؤساء مصالح الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.
2. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في بعض مؤسسات الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة(الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء، الصندوق الوطني للتقاعد، الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لضمان الاجتماعي للخدمات الاجتماعية).
3. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024\2025 من 13 افريل إلى 14 ماي 2025.

الجانب النظري

الفصل الثاني: المهارات المعرفية

تمهيد

1. مفهوم المهارات المعرفية
2. مجالات المهارات المعرفية
3. أبعاد المهارات المعرفية:

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر المهارات المعرفية من بين العوامل المحورية في تحديد كفاءة الموظفين وزيادة قدراتهم في التكيف مع بيئة العمل المتغيرة وتشير إلى مجموعة من القدرات الذهنية التي تمكن الأفراد من معالجة المعلومات والبيانات وحل المشكلات وتفكير إبداعي يساهم الذي يساهم في تطوير أداء المؤسسات واكتساب مهارات تقنية تضمن التميز والنجاح والتعامل مع التحديات بمرونة وفعالية تسهم في تحسين الإنتاجية وجودة الأداء. وفي هذا الفصل سوف نعرض تعريف للمهارات المعرفية ومجالات وأبعادها.

مفهوم المهارة:

مصطلح يشير إلى القدرات التي يتمتع بها الإنسان والتي تدفعه إلى القيام بمهمة معينة بشكل أقل وفي الوقت المطلوب، كما أنها تشير إلى الخبرات التي يكتسبها والتي تساهم في تنمية قدراته مما يؤدي إلى أداء أفضل في انجاز مهامه المتعلقة بهذه المهارة.

- نستنتج من خلال المفهوم أن المهارة هي قدرات مكتسبة تنمي من خلال التدريب والتحفيز المتواصل، وتساهم في تنمية قدراته الأدائية والمهنية.

1- مفهوم المهارات المعرفية:

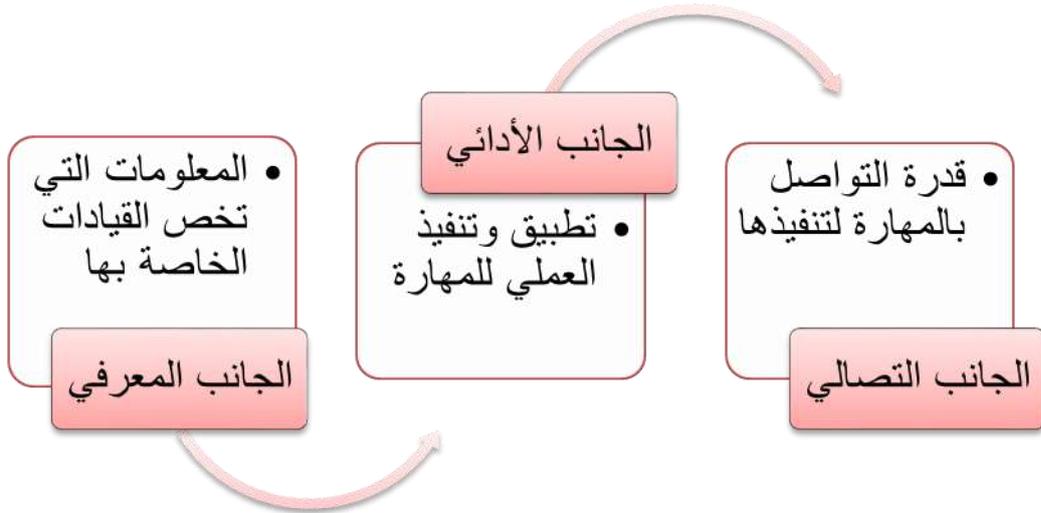
هي قدرات وإمكانيات ووسائل عقلية لدى الفرد تساعده على التحكم بالمواقف والسيطرة البارعة عليها وتوظيف ما لديه من معرفة توظيفا ملائما للإبداع وحل المشكلات التي تواجهه في سياقات حياته المختلفة (آل مرعي، 2017، ص186).

نستنتج من خلال المفهوم أن المهارات المعرفية وسيلة عالية من الدقة لمساعدة الفرد على حل المشكلات واتخاذ قرارات مهمة تخص المؤسسة لتحقيق أهداف سامية. ومن خلال تعريف يمكن معرفة مجالات المهارات المعرفية.

2- مجالات المهارات المعرفية:

- ✓ الجانب المعرفي: يختص بالمعلومات والمعرفة اللازمة للأفراد والقيادات لأجل القيام بعمل بمهارة كأن يتم تصميم مواقع الكترونية، او التعامل مع برامج معينة لذا وجب تنمية هذا الجانب لدى الأفراد قبل الدخول في الجانب التنفيذي.
- ✓ الجانب الأدائي: فبعد أن يتعلم الفرد المقدار المناسب من المعارف حول المهارة يجب عليه أن يقوم بالتطبيق والتنفيذ العملي لتلك المهارة في ضوء ما تعلم في الجانب المعرفي لها.
- ✓ الجانب الاتصالي: قدرة الفرد أثناء تنفيذ العملي على الاتصال بالمهارة والاتجاه نحوها فهل يقوم بها عن رغبة او يقوم مجبرا، فقدرة الفرد على الاتصال بما يقوم بفعله وأدائه سيحدد جودة الأداء. (بلقرع، 2023، ص134).

- نستنتج أن للمهارات مجالات متعددة في مساعدة الموظف على تنفيذ ما يجب القيام به من جانب أدائي واتصالي ومعرفي بينه وبين الآخرين لتحسين من جودة الخدمات المقدمة.



الشكل 01: يوضح مجالات المهارات المعرفية

المصدر: إعداد الطالب

3- أبعاد المهارات المعرفية:

1. اتخاذ القرار:

1- مفهومها: هو الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية من اجل تحقيق هدف أو أهداف معينة على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد لإجراءات التنفيذ. (قاسمي ، 2020،ص16)

2- أهمية اتخاذ القرار: تتجلى أهميته في:

انه عملية مستمرة في المجال الإداري مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والتخطيط.

اتخاذ القرار أداة المدير في عمله من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة حيث يقرر ما يجب عمله ومتى يقوم به وأين يقوم به ومن يقوم به حيث انه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرار كلما زادت فعالية الأداء في المستقبل حيث يكون لها تأثير على نجاح المنظمة.

لها أهمية كذلك إدارية جوهرية في جميع أصناف الوظائف الإدارية كالرقابة والتوجيه... (قاسمي ، 2020، ص16، ص17).

3-العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:

- العوامل السلوكية الخبرات السابقة، عدم الاهتمام ممن يتخذ القرارات من مقاومة التغيير من قبل المرؤوسين.
- مدى القبول أو الإقناع بالقرار من قبل المرؤوسين.
- العوامل التنظيمية وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة، عدم توفير نظام جيد للمعلومات، وجود تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. (قاسمي، 2020، ص18).

2. إدارة الوقت:

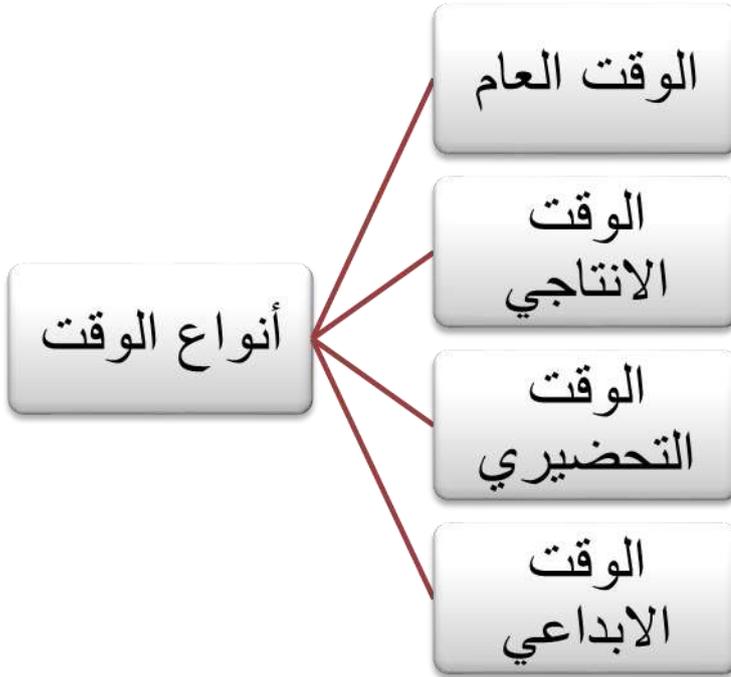
- 1- مفهومها: هي محاولة استخدام الوقت والسيطرة عليه وترويضه لتحقيق الأهداف. وهي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق الأهداف وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات. (بن فوزي، 2018ص13).
- 2- أهمية إدارة الوقت: تكمن أهميته في ما يلي:
 - ✓ أداة رئيسة تساعد على تحقيق الأهداف.
 - ✓ تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.
 - ✓ تساعد على تقليل التكلفة الناتجة عن تحقيق الأهداف.
 - ✓ تساعد على تطوير القدرات الفردية والجماعية لدى الأفراد.
 - ✓ تخفيف القلق والضغط والتوتر الناتج عن تراكم الأعمال.
 - ✓ تساعد على تحسين الإنتاجية للأفراد والمجتمعات. (بن فوزي، 2018، ص24، ص25).

3- أنواع إدارة الوقت:

- 1- الوقت الإبداعي: يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على ذلك تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز، كما يواجهه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية القرارات والنتائج التي تصدر بشأنها.

2- **الوقت التحضيري:** يختص هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل ويستغرق جمع معلومات او حقائق معينة، او تجهيز المعدات المكتبية الهامة قبل البدء في تنفيذ العمل، ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من الوقت لتجنب الخسائر الناتجة من عدم الإعداد المناسب للعمل.

- **الوقت الإنتاجي:** يمثل هذا النوع الفترة الزمنية التي ينفذ فيها العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري لزيادة فاعلية استثمار الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضيه في التحضير والإبداع.
- **الوقت العام:** يختص بالقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع وحضور لندوات هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري لذلك عليه أن يحدد كم من الوقت أن يخصص لمثل هذه النشاطات. (محجوبي، 2016، ص06، ص07).



الشكل 02 يوضح أنواع إدارة الوقت

3. حل المشكلات:

1- مفهومها: يعرفها الباحثان كروليك ورودينيك بأنها عملية تفكيرية يستخدم الأفراد فيه ما لديهم من معارف مكتسبة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف مألوف بالنسبة له وتكون الاستجابة مباشرة عمل ما يستهدف حل التناقض واللبس أو الغموض الذي يتضمنه الموقف. (بن شببية، 2018، ص34).

2- أهمية حل المشكلات:

- تساعد على تحصيل معارف بنفسه وتزويد بآليات الاستقلال.
- المساعدة على اتخاذ القرارات الهامة في الحياة وتجعله يسيطر على الظروف والمواقف.
- تفيد في تدريب المتعلمين على أساليب جديدة ومختلفة لمعالجة مجالات متنوعة من المعارف.
- مهارة حل المشكلات من المهارات الضرورية لمجالات مختلفة سواء كانت حياتية أو أكاديمية. (بن شببية، 2018، ص34، ص35).

4. التفكير النقدي:

1- مفهومه: يعرفه أنيس " بأنه تفكير منطقي وتأملي يعتمد على وضع فرضيات وصيغة أسئلة وتجريبها، وهذا النوع من التفكير يقرر ما قد نؤمن به وما نفعله". يعرفه سميت «مفهوم عام يعود إلى مهارات مختلفة مطلوبة للحكم علة صحة المعلومات الواردة فيها وصحتها". (قارور، 2013، ص41).

2- معايير التفكير النقدي:

- الوضوح: القابلية للمفهوم الدقيق من الآخرين من خلال التفصيل والتوضيح
- الصحة: استخدام الفرد درجة عالية من الصحة من خلال الأدلة والبراهين
- الدقة: إعطاء موضوع التفكير حقه من المعالجة والجهد
- العمق: أن تتميز عناصر المشكلة او الموقف بدرجة عالية من التفكير والتفسير والتنبؤ
- المنطق: يجب أن يكون منطقي من خلال تنظيم الأفكار وترابطها بطريقة تؤدي إلى معالجة واضحة ومحددة (قارور، 2013، ص42).

- نستنتج أن أبعاد المهارات المعرفية مترابطة فيما بينها من قدرات وإجراءات تمكن الموظفين للعمل بكفاءة مع المواقف المهنية والحياتية الصعبة من خلال التحليل بدقة وتقييم بموضوعية لتفادي إضاعة الوقت واختيار انسب الحلول للوصول إلي أهداف المسطرة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما ذكر يتبين أن المهارات المعرفية المتمثلة في تفكير نقدي ، حل للمشكلات، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، من الأساليب المهمة للمسؤولين والموظفين والمؤسسة خاصة في تسيير شؤوننا وخدماتها الإدارية على مستوى عال من الدقة ، وتمكنهم من اكتساب معارف وتقنيات جديدة تسهل العمل وتحسن الأداء وتنمي قدراتهم والوظائف التي يحتاجها الموظفين.

الفصل الثالث: التمكين الوظيفي

تمهيد

1. تعريف التمكين الوظيفي
2. أهمية التمكين الوظيفي
3. أهداف التمكين الوظيفي
4. أنواع التمكين الوظيفي
5. أبعاد التمكين الوظيفي
6. مراحل التمكين الوظيفي
7. أسباب التمكين الوظيفي
8. معوقات التمكين الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد شهدت السنوات الأخيرة الماضية تطورات وتحولات كبيرة كان لها الأثر البالغ على المنظمات، وقد كانت ولا تزال التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهرى في الفكر الإدارى. ويمثل تمكين الوظيفى الصيحة التى تتردد مؤخرًا فى مجال تطور الفكر الإدارى بعد أن تحول الاهتمام تمامًا من نموذج منظمة التحكم والأوامر؛ إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، بالرغم من أن المؤسسات تتعامل مع هذا المفهوم بنوع من الحذر وهذا لكون تطبيقه صعب ويحتاج إلى تعديلات تمس جوانب عدة منها الهيكلية، الإدارية، النفسية، السلوكية... ومن خلال هذا الفصل الذى يحمل عنوان التمكين الوظيفى؛ سوف نقوم بتقديم إطار نظرى حوله يتضمن الحديث عن: ماهية وتعريف التمكين الوظيفى لمفهوم تمكين أنواعه، أسباب الأخذ به، أهدافه، أهميته، أبعاده والمراحل المتبعة فى تطبيقه وأخيرًا المعوقات التى تمنع تطبيقه

1. مفهوم التمكين الوظيفي:

ركزت الدراسات والأبحاث على استخراج الأساليب المناسبة لتنظيم وإدارة سلوك الفرد في بيئة العمل وذلك في سبيل التوصل إلى أسلوب لاستخراج طاقاته وإمكانياته واستثمارها لتحقيق التميز والإبداع ومن أهم نتائج هذه الدراسات نجد أسلوب التمكين الذي نحن بصدد دراسته.

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة وهو الصيحة التي تتردد أ في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى لأن بالمنظمة الممكنة. (عبيد، 2003، ص 87).

والتمكين مفهوم إداري قديم تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين وازدادت أهميته في بداية التسعينات استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد بالمستقبل وتم تبني هذا المفهوم نتيجة للتطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المؤسسة واختلفت وتعددت التعاريف لمفهوم التمكين ومن أهمها:

ينظر إلى التمكين على أنه عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازهم واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية

المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا فضال عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل (جواد، 2000، ص 13).

ويعرف التمكين هو مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها. (دهش جلاب وظاهر الحسيني، 2013، ص 24).

ويشير مفهوم التمكين إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة أو المسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض جناح عمليات التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة. (كريمة توفيق، 2007، ص 60).

وهي القوى التي يكتسبها الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقافتهم، ويرتفع مستوي انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة، بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. (خالد سعيد أبو هنتلة، 2012).

كما عرفه أفندي التمكين هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم في استخدام القرار. (عماد علي المهيرات، 2009، ص 22).

ويعرف التمكين بأنه العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية للمنظمة، بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة وكفأه وذات جودة عالية تؤدي إلى تحسين الجودة بشكل مستمر. (أمين حسن ديوب، 2014، ص 204).

ويعرف بأنه تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم من أجل الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. (بلال خلف السكارنة، 2014، ص 300).

وعرفه مصطفى التمكين على أنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة. (سعيد جوال، 2015، ص 210).

أما من جانب النفسي فيستخدم ليمثل شعور واتجاه العاملين نحو عملية التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. (ابا زيد، رياض، 2010، ص 7، 8).

وعليه نستخلص أن التمكين هو مفهوم إداري يركز الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما نلاحظ أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات الخاصة بالتمكين، فأغلبها تؤكد على إعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف، كما تؤكد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

2. أهمية التمكين الوظيفي:

يمكن أن نلمس أهمية التمكين على شقين اثنين:

أ. أهمية التمكين بالنسبة للفرد:

يحقق التمكين العديد من المزايا الإيجابية بالنسبة للأفراد العاملين ويمكن إجماع هذه المزايا في النقاط التالية:

ينمي التمكين لدى العاملين الشعور بالمسؤولية نتيجة لنقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات لهم مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية (المبيضين، 2008، ص 20).

- يساهم التمكين في الرفع من الدافعية الذاتية للأفراد العاملين كما يعمل على ربط المصالح الفردية للأفراد مع مصالح المؤسسة (أبو هنتلة، 2008، ص 24).
 - يساهم التمكين في تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين كما يسمح بإطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبداعية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار. (الحموري، 2010، ص 101).
 - يعمل التمكين على رفع معنويات ورضا العاملين بإتاحة الفرصة أمامهم لإبراز قدراتهم ومنحهم الثقة والتقدير من قبل الإدارة هذا الرضا هو الذي ينجم عنه التفكير الإبداعي وتحسين الأداء والسرعة في معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية (الحموري، 2010، ص 101).
 - يركز التمكين على الاهتمام بالعاملين ومنحهم الثقة ويخلف لديهم التزاما تجاه المؤسسة وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء والإخلاص من قبل العاملين لمؤسساتهم (النعمة، سليمان، 2012، ص 171).
- ب. أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة:**
- بالإضافة إلى المزايا التي يحققها التمكين بالنسبة للعاملين كذلك يحقق التمكين العديد من المزايا للمؤسسة ويمكن إجماع هذه المزايا في النقاط التالية:
 - تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل كما يوفر فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في التمكين الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام التغيير بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة (الفياض، 2005، ص 25).
 - يساهم التمكين في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة كما وكيفا كما يساهم في تخفيض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل (المبيضين، ص 17).
 - زيادة فرص الابتكار والإبداع نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خالقة (المساعد، 2011، ص 39).
 - كما يساهم التمكين في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة نظرا لرضا العمال نتيجة لقدرة الموظفين على الاستجابة السريعة لهم وحل مشاكلهم دون الحاجة إلى الإدارة مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها (العطار، 2012، ص 11).
 - يساهم إتباع المؤسسة لفلسفة التمكين إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق (النعمة، 2012، ص 171).

- يساهم التمكين في تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتزود العاملين بالمهارات والمعارف الضرورية والتكوين لازم مما ينعكس إيجاباً على جودة ما يقدمونه من سلع ذات درجة عالية من الإتقان والجودة (عبد الحسين، 2012، ص 265).

يمكن تحديد أهمية التمكين فيما يلي: (ناصر جرادات وآخرون، 2013، ص 246)

- 1- يلعب التمكين دوراً هاماً في مواجهة المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المنظمات وحلها في حالة غياب المسؤولين وذلك عن طريق منح العاملين حرية التصرف لمواجهة المواقف المختلفة.
- 2- كما تبرز أهمية تمكين العاملين وتفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار في انخفاض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي ما يعني مرونته، كما يؤدي أيضاً إلى تقليل تكاليف التشغيل.
- 3- من خلال تمكين العاملين نجد أن الإدارة العليا تتفرغ للتركيز على قضايا إستراتيجية أخرى بدلاً من الاهتمام بأمور عادية روتينية.

فيما يرى إبراهيم المحاسنة أن أهمية تمكين العمال تتمثل في: (إبراهيم 2013، ص 77)

- 1- يعتمد التمكين أساساً على توسيع قدرات الناس دافعاً إلى تعزيز خياراتهم، وهذا بدوره يأتي داعماً لانفتاح آفاق حرياتهم.
- 2- يشجع التمكين استثمار الموارد بالمنظمة وخصوصاً الموارد البشرية، كونه يساعد على الإبداع طلاق أفكار جديدة.
- 3- تمكين العاملين يحقق الرضا الوظيفي للعمال، وكذلك انتمائهم للمنظمة خاصة إذا اقترن بالمكافآت والحوافز.

3. أهداف التمكين الوظيفي:

- يشير (الطريس 2017)، إلى أنه يمكن تحديد أهداف التمكين الوظيفي، عن ما يمكن أن يفيد به التمكين الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة وهو كما يلي:
- زيادة الحافز للعمل لدى الموظفين وتقليل نسبة الأخطاء نتيجة تحمل الموظفين مسؤولية قراراتهم،
 - زيادة فرص الابتكار والإبداع لدى الموظفين.
 - المساعدة في تحسين المنتجات والخدمات.
 - زيادة رضا العملاء الذي ينتج عن زيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات السريعة.

- زيادة الإنتاجية عن طريق احترام الموظف لذاته.
- تخفيض المهام الرقابية للإدارة العليا والوسطى ما يوفر لهم المزيد من الوقت للتخطيط الاستراتيجي.
- الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة وزيادتها.
- انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.
- . زيادة التعاون بين المديرين والموظفين على حل المشكلات. (الطريس، 2017، ص 16).
- أما (أمانى مسعود فترى، 2006، ص 32)، أن أهداف تمكين العمال تتمثل في:
 - سيادة الشعور بالرضا من قبل العامل.
 - العمل على تشجيع العمال لإبداء أفكار عملية لتحسين الخدمة.
 - مساعدة العمال على رؤية أنفسهم كعناصر فاعلة وفي إيجاد حلول لمشكلاتهم. وتتمثل هذه الأهداف حسب (سنا عبد الكرمي الخناق، 2005، ص 42).
 - زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكثر للأعمال التي ينجزها.
 - زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
 - دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
 - تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
 - تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
 - زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
 - تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
 - الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
 - القدرة على المنافسة. من خلال ما سبق نجد أن هناك اختلافا في تحديد أهداف تمكين الموظفين، لكن يمكن القول أن الهدف من أي سياسة تنتهجها المؤسسة هو منع زوالها وضمان استمرارها وهو نفس الشيء مع التمكين، فالمؤسسات تطمح من خلاله إلى تحقيق التقدم والتطور والبقاء.

4. أنواع التمكين الوظيفي:

قسم (سعيد)، عملية التمكين إلى ثلاث أنواع كالتالي: (بن شعبان حامد، 2004، ص60):

- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد في إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في العمل.
- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

5. أبعاد التمكين الوظيفي:

عدد الباحثون أبعاد التمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي مؤسسة وقد تلخصت هذه الأبعاد فيما يلي:

تفويض السلطات: إذ يصبح العاملون قادرين في التأثير على القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم وهذا يتطلب التحويل من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (سالم سالمة، 2006، ص 22).

التعليم والتدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم أجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمؤسسة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار، مهارات القيادة، فالجهود التدريبية لتمكين العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لأداء عملهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (مرضي، 2011، ص 64).

التحفيز والتشجيع: يسهم وجود نظام جيد للحوافز في جذب الأفراد وإشباع حاجاتهم مما يعزز استمرارهم في العمل ويثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء وبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل (الزاملي، 2015، ص 16).

الاتصال ومشاركة المعلومات: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم

وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمييرها من شخص إلى آخر، فالالاتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات (محمود، 2008، ص 213).

فرق العمل: على المديرين أن يشعروا بأن العاملين في مؤسساتهم يمكن أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها والأخذ بها مما يتطلب مستوى عال من الثقة ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم أعضاء الفريق للتغلب على أية صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى السلطة في اتخاذ القرار (عودة وأخو رشيد، 2009، ص 240).

المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة ومشاركة في اتخاذ القرارات

ووضع الأهداف مما يؤثر إيجابيا على التمكين ومن هذا المنطلق فالمشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، حيث يشارك العاملون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين في اتخاذ قرارات سليمة وسريعة استجابة لطلبات الزبائن وتولي خدمة العملاء، ومن خلال هذا التمكين الذي يمنح للعاملين نتيجة الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين ومنه يؤدي إلى تمسك العاملين بالمؤسسة وعدم تركها .

6. مراحل تطبيق التمكين الوظيفي:

إن أي عملية لا بد أن تمر بمراحل لتطبيقها وكذا الحال هنا في التمكين، بحيث أن إتباعها وتطبيقها بالشكل الكامل يعود على المؤسسة بالإيجاب وتحقق بذلك تمكين شامل ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الخطوات والتسلسل الآتي: (أبو سالم، 2005، ص 24).

➤ **المرحلة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير هي أن يحدد المدير السبب من تبني برنامجا للتمكين الوظيفي، بمعنى توضيح أسباب التبني وهل السبب تحسين خدمة العملاء ورفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، وأي كان السبب وراء ذلك، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ، يبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون

عليه التمكين، حيث يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى من السلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين .

➤ **المرحلة الثانية:** التغيير في سلوك المديرين أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين هي إيجاد بيئة عمل ملائمة تتصف بالالتزام ودعم المديرين للمرؤوسين، حيث أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

➤ **المرحلة الثالثة:** تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين (أبو سالم، 2005، ص 24).

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم فيها لذا أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

➤ **المرحلة الرابعة:** تكوين فرق العمل كان ما يجب أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، حتى يكون المرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر على أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً بما أن فرق العمل جزءاً أساسياً في عملية تمكين العاملين فإن الشركة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

➤ **المرحلة الخامسة:** المشاركة في المعلومات لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للشركة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم ككل، حيث يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى للمعلومات التي تساعدهم على فهم كيفية مساهمة وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات المرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

➤ **المرحلة السادسة:** اختيار الأفراد المناسبين يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

➤ **المرحلة السابعة:** توفير التدريب تركز هذه المرحلة على عنصر التدريب لأنه لتنفيذ برنامج التمكين العاملين تحتاج المؤسسة أن تبدل جهود حديثة لتدريب المديرين والموظفين والى أهمية التدريب على قيادة التمكين يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين الإداري، حيث تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى المهني والفني للعاملين.

➤ **المرحلة الثامنة:** الاتصال لتوصيل التوقعات يجب أن يتم توضيح وشرح ما المقصود بالتمكين، وماذا يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

➤ **المرحلة التاسعة:** وضع برامج للمكافآت والتقدير لكي يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام للمكافآت بتلاؤم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

➤ **المرحلة العاشرة:** عدم استعجال النتائج لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقام الموظفون أي محاولة إيجاد برامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا فإننا نتوقع تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقت وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

7. أسباب التمكين الوظيفي:

أوضح العديد من الباحثين الأسباب التي دفعت المنظمات لاعتماد إستراتيجية التمكين باعتبارها قائمة على منح العاملين مزيدا من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، وكذا منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق كفاءة عالية بالنسبة للمنظمات وتحسين جودة الخدمات والمنتجات ودعم الموقف التنافسي للمنظمة. فدواعي التوجه التنظيمي نحو التمكين يكمن في ما يلي:

1- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

2- تغيير توقعات الأفراد.

3- تغيير توقعات المستهلك.

4- التغيير في النسق القيمي للمجتمعات.

5- إعادة النظر في الاعتماد السائد بأن المدير بالضرورة هو الخبير.

6- إعادة هيكلة المنظمات.

7- المنافسة الشديدة. (دهش جلاب وطاهر الحسيني، 2013، ص 45-ص48).

كما يرى زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح; أن من أسباب الأخذ بتمكين العمال ما يلي:

1- النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية، والتي جاءت كرد فعل لمبادئ الإدارة العلمية المتطرفة.

2- ثورة الاتصالات وما وفرتة من فرص إتاحة المعلومات وتسهيل تبادلها.

3 - الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان: العامل لا يجب أن يعامل معاملة عناصر الإنتاج بل يجب على الإدارة العليا توفير الحياة الكريمة له، ومن خلال تمكين العمال تكون الإدارة العليا قد زادت من درجة الاهتمام بالعمال من جهة، وضمنت زيادة الانتماء، والولاء للمنظمة من جهة أخرى. (مطلق الدوري، علي صالح، 2009، ص103).

كما نذكر أسباب التمكين حسب عبد الفتاح المغربي ما يلي:

1- الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة: لقد أثبتت العديد من الدراسات أن أغلبية الموظفين يستخدمون أقل من 50 % من طاقاتهم في العمل، وضياح هذه الطاقة لا يعود إلى الموظف نفسه بقدر ما يعود إلى الإدارة العليا التي من الضروري أن تخلق الظروف الجيدة التي تمكن من إبراز إبداعات العمال، وهذا يكون من خلال الأخذ بتمكين العمال.

2- التمكين هو استجابة للتنافس الشديد في بيئة الأعمال، والذي يتطلب استخدام كافة موارد المنظمة بشكل أفضل وخصوصا البشرية منها، وهذا ما يوفره تمكين العمال. (عبد الفتاح المغربي، 2007، ص89). إذا تمكين العمال هو ضرورة ملحة ويجب على المؤسسات الأخذ به وهذا لعدة أسباب يبرز أهمها في وجود المنافسة شديدة بين المؤسسات، والتي تدفع هذه الأخيرة إلى تسخير كافة موارد لضمان استمرارها والحفاظ على مكانتها وخصوصا الموارد البشرية التي تستطيع من خلالها تحقيق التفوق والنجاح من خلال استغلال طاقات وقدرات الموارد.

8. معوقات تمكين الوظيفي:

يمكن أن تكون هناك أسباب عدة تؤدي إلى فشل إستراتيجية التمكين وقد تختلف هذه الأسباب من باحث إلى آخر إلا أنه يمكن الإشارة إلى أهم الأسباب كالتالي: (دهش جلاب وطاهر الحسيني، 2013، ص115)

1- خوف المدراء من فقدان السلطة والرقابة والقوة.

2- عدم تمكين العاملين من اتخاذ القرارات المناسبة

3- وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الأنماط الإدارية التقليدية والتي تتميز بالمركزية الشديدة.

4- عدم وجود الثقة المتبادلة بين العمال ومدراء هم.

كما اتفقت آراء كل من (محمود، الشيخ، 2010)، (العتيبي، 2012)، (الوادي، 2012) بأن المعوقات أمام التمكين تتلخص في النقاط التالية: (محمود، والشيخ، روان، 2010، ص 130).

مقاومة التغيير: وهو أحد أهم الخصائص البشرية، وتبرز مقاومة التغيير من إدارة المنظمة للتمكين بالنقاط التالية:

- * الشعور بعدم الأمان من قبل المدراء كونهم سيتخلون عن جزء من مصادر القوة ومنحها للموظفين.
- * نوع التدريب الإداري الذي تلقاه المدراء وميلهم إلى مقاومة التمكين.
- * الصفات الشخصية للمدراء، فالمدراء التقليديون غالباً ما يكونون مهتمين بأداء المهام أكثر من اهتمامهم بالشخص الذي يؤدي المهام.
- * مدى جاهزية القوى العاملة لعملية التمكين، فإن مل تكن جاهزة وقع على عاتق المنظمة والإدارة إعدادها وتجهيزها.

الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية: والذي يتمثل في:

- * عدد المستويات الإدارية الموجودة بين الموظفين وصناع القرار.
- * وجود نظام تحفيزي لتقييم أداء الموظفين وتشجيعهم على أخذ المبادرة.
- * الممارسات الإدارية والإجراءات الموضوعية هل تشجع الموظفين وتساهم في تحقيق الجودة الإنتاجية.
- * ضعف التدريب والتطوير داخل المنظمة.

أما (محمد علي، عماد احمد، 2013) فقد تطرق إلي معوقات وهي:

1- ضعف الثقة بنفس.

2- ضعف الدافعية اتجاه العمل.

3- قلة التدريب والتأهيل.

4- عدم تطابق قيم التمكين مع قيم الشخصية. (محمد علي، عماد أحمد، 2013، ص 170).

إذا هناك معوقات قد تعترض تمكين الوظيفي ويمكن أن تؤدي إلى فشله أهمها: وجود نمط تقليدي تقوم عليه إدارة المؤسسة، وهذه المعوقات لا ترتبط بالمؤسسة فقط، بل تتعلق بالعمال أيضا، كنقص المهارة لديهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية، ولتجاوز هذه المعوقات لابد من تضافر جهود كل من المؤسسة والموظفين.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تناولنا مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمكين الوظيفي لدى العاملين، والذي يقصد به إعطاء الفرد الحرية والمسؤولية والقوة لكل العاملين في حدود الوظيفة، مما يعزز الشعور بالكفاءة والثقة لقدراتهم على التغيير والتطور. وأوضحنا انه لا بد من الأخذ بأسباب الإستراتيجية لتمكين العمال، كما يسعى التمكين إلى الوصول لجملة من الأهداف لتحقيق نجاحه. فتطبيق التمكين يحقق عنه أهمية كبيرة، وكما أن للتمكين مراحل وخطوات لا بد من مراعاتها كما يتعرض التمكين لمعوقات تحول دون تطبيقه.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. مجتمع وعينة الدراسة
3. الدراسة الاستطلاعية
4. أدوات الدراسة
5. الدراسة الأساسية
6. الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الجانب الميداني جزء مهم ضمن خطوات البحث العلمي والمتعلقة بجهود الباحث في التحقق من موضوع دراسته وعليه ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة المعتمد ووصف لعينة الدراسة الاستطلاعية، وكذلك وصف لأدوات الدراسة واختبار لبعض الخصائص السيكومترية، بالإضافة إلى وصف لعينة الدراسة الأساسية وخطوات إجرائها وفي الأخير عرض لأساليب الإحصائية المستعملة حسب ما تقتضيه طبيعة الدراسة ومجرياتها.

المنهج:

وعلى الباحث عند اختيار المنهج يجب الرجوع إلى طبيعة الموضوع فهي التي تفرض عليه اختيار المنهج وبما أن بحثنا حول المهارات المعرفية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة، فإن انسب منهج هو المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتبر طريقة من طرق التفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات معينة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (بوراس، ص186، 2023).

1- مجتمع وعينة الدراسة:

هو مجال الدراسة الذي يحوي مجموعة من العناصر التي نرغب بدراستها والحصول على بعض النتائج حولها (بن صغير كريمة، ص46، 2018). وفي دراستنا الحالية يمثل المجتمع جميع رؤساء المصالح المنتمين لصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، والموزعون على ثلاث مؤسسات المتمثلة في:

- ❖ مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير إجراء
- ❖ مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لتقاعد
- ❖ مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للخدمات الاجتماعية

وبالبلغ عددهم 70 رئيس مصلحة وفق لمديرية الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بورقلة، لسنة 2024\2025.

الجدول رقم (1): يوضح توزيع العينة الاستطلاعية على بعض مؤسسات الصندوق الوطني

لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.

النسبة المئوية	عدد رؤساء المصالح	المؤسسات الضمان الاجتماعي
33%	10	مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير إجراء
33%	10	مؤسسة الضمان الاجتماعي لتقاعد
33%	10	مؤسسة الضمان الاجتماعي للخدمات الاجتماعية
100%	30	المجموع

2- الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن ووضعا وإخضاعها للبحث العلمي صياغة دقيقة، تسير التعمق في البحث في مرحلة لاحقة لأنها بحوث تتناول موضوعات جديدة لم يتناولها باحث من قبل أو لا تتوفر عنها معلومات أو بيانات أو يجهل الباحث الكثير من جوابها وأبعادها وهي تهدف إلى الكشف عن حلقات غامضة أو مفقودة في تسلسل التفكير الإنساني مما يساعد على التحليل والربط والتفسير العلمي، فيضيف إلى المعرفة ركائز إنسانية جديدة. (إبراهيم، 2000، ص38). وكذا بالتعرف على مدى صلاحية أدوات جمع البيانات عموما تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:

- استكشاف والتعرف على ميدان الدراسة وعلى مجتمع الدراسة.
- الحصول على إحصائيات المتعلقة بالدراسة.
- التعرف على مدى تفاعل أفراد العينة مع المقاييس وإجراءات الدراسة.
- تطبيق المقاييس قصد تقييمها.
- التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات القياس التي يتطلبها البحث العلمي الجيد.
- التعرف على الصعوبات قصد تفاديها أثناء الدراسة الأساسية.

1.3. المجال المكاني للدراسة الاستطلاعية:

لقد قمنا بتحديد المكاني للدراسة الاستطلاعية والمتمثل في بعض مؤسسات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة واستبعاد مؤسسات أخرى نظرا لصعوبات التي تلقينها في قبول التسهيلات.

2.3. المجال الزمني للدراسة الاستطلاعية:

انطلقنا في القيام بالدراسة الاستطلاعية لموضوع المهارات المعرفية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي خلال الفترة الممتدة من 13 افريل و15 افريل 2025.

3.3. عينة الدراسة الاستطلاعية: تكونت عينة الدراسة من (30) رئيس مصلحة تم اختيارهم

بطريقة عشوائية من بين جميع مفردات المجتمع الأصلي وفي ما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (2): يوضح خصائص العينة الاستطلاعية حسب المتغيرات التالية (الجنس، السن، الرتبة المهنية، سنوات العمل، الحالة الاجتماعية).

المتغير	العينة	عدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	60%
	أنثى	12	40%
الرتبة المهنية	رئيس مصلحة 1	19	63%
	رئيس مصلحة 2	11	36%
السن	من 28 إلى 38 سنة	8	26,6%
	من 39 إلى 48 سنة	9	30%
	من 49 إلى 50 سنة	13	43,3%
الحالة الاجتماعية	متزوج	22	73,3%
	أعزب	8	26,6%
سنوات العمل	من 10 إلى 22	13	43,3%
	من 23 إلى 35	17	56,6%

يوضح الجدول أعلاه خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المتغيرات (الجنس، السن، الرتبة المهنية، سنوات العمل، الحالة الاجتماعية)، إذ نلاحظ أن الذكور (18) عند نسبة مئوية (60%)، والحالة الاجتماعية متزوج (22) بنسبة مئوية 73,3%، وأعزب (8) أفراد عند نسبة مئوية 56,6%، أما بالنسبة لسنوات العمل الفئة من (10 سنوات إلى 22) (13) فرد بنسبة مئوية 43,3% وفئة من (23 سنوات إلى 35) (17) فرد بنسبة مئوية 56,6%.

4.3. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

حققت الدراسة الاستطلاعية أهدافها من خلال ما يلي:

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- التأكد من مدى وضوح البنود لأفراد العينة.
- التأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات.
- تحديد خطة وإجراءات الدراسة الأساسية.

3- أدوات الدراسة:

تعتبر عملية مع المعلومات او المعطيات خطوة مهمة في إجراء البحوث وحتى يتمكن الباحث من جمع هذه المعلومات عليه اختيار الأداة المناسبة لمشكلة بحثه وفروضه, قد يعتمد الباحث على أداة أو أكثر لجمع البيانات لكي يدرس الظاهرة من جميع النواحي من الأدوات التي يستخدمها الباحث للحصول على المعلومات اللازمة : الاستبيان ,الملاحظة ,الاختبار. (عويسي ,2020,ص05)

يرتكز اختيار الباحث لأداة جمع البيانات على موضوع الدراسة، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال دراسة متغيرات البحث وقد تم بناء الأداة من قبلنا بعد الاطلاع على جل المواضيع والإطار النظري والدراسات السابقة.

1.4. خطوات كيفية تصميم أدوات الدراسة:

إن عملية جمع المعلومات والبيانات عملية أساسية في أي بحث علمي ولذلك فإن أدوات القياس تعتبر أهم وسائل لجمع المعلومات حول موضوع البحث وحسب ما تفرضه أهداف الدراسة الحالية ومتطلبات تحقيقها، من خلال الاطلاع على التراث النظري والنفسي المتوفر والخاص بالمهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لتوفير أداة مناسبة تتلاءم مع موضوع الدراسة والعينة المستهدفة بمراجعة عدة مقاييس بعض الدراسات، (ليعطر وبعلام 2020)، (حيور أميمة) (وبن دادة حورية 2024، غربي حنان) 2016، (ولاء سلمان السليمان 2023). هذا في ما يخص مقياس التمكين الوظيفي، أما المهارات المعرفية لعدم توفر دراسات سابقة ونقص التراث النظري تم إجراء مقابلة مع رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي، حيث تم طرح جملة من الأسئلة تتعلق بالمتغير المهارات المعرفية الأمر الذي ساهم بشكل ايجابي في عملية تصميم الاستبيان وتم تصميم أداة الدراسة وفق الخطوات التالية :

- تعريف المهارات المعرفية وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة وكذا التراث النفسي والنظري ساهم في إثراء معرفي لموضوع البحث.
- تعريف التمكين الوظيفي وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة وكذا التراث النظري ساهم في إثراء معرفي للموضوع.
- تحديد التعريف الإجرائي للمهارات المعرفية، والتمكين الوظيفي.
- تحديد أبعاد المهارات المعرفية، والتمكين الوظيفي.
- صياغة المفردات لكل بعد من أبعاد الاستبيان.
- صياغة التعليمات الموجهة للعينة المستهدفة.
- تحديد نوع الاستجابة (بدائل الإجابة).

2.4. وصف أدوات الدراسة:

أولاً: استبيان المهارات المعرفية: يتكون المقياس في صورته الأولية (24) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد هي بعد حل المشكلات يتكون من (6 فقرات) كلها موجبة ماعدا البندين السالبين (1،5) ، وبعد التفكير النقدي يتكون من (6 فقرات) موجبة باستثناء البند (8). بعد اتخاذ القرار يتكون (6 فقرات) موجبة ماعدا البندين السالبين (14،18) ، وبعد إدارة الوقت (6 فقرات) كلها موجبة .

طريقة التصحيح : يتم الإجابة على فقرات المقياس وفق متدرج الخماسي تبعا للبدائل التالية (موافق ، موافق بشدة، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة)

الجدول 03 يوضح طريقة التصحيح مهارات معرفية

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
موجبة	5	4	3	2	1
سالبة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: استبيان التمكين الوظيفي: يتكون المقياس في صورته الأولية من (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد وهي بعد تفويض السلطة (6 فقرات) كلها موجبة ، بعد فريق العمل (6 فقرات) موجبة ماعدا

بند(8)سالب ، بعد التدريب (6) فقرات موجبة ماعدا بند (17) سالب ،بعد التحفيز (6) فقرات كلها موجبة ، بعد مشاركة المعلومات (6) فقرات موجبة ماعدا بعد (30) سالب .

طريقة التصحيح: يتم الإجابة على فقرات المقياس وفق مدرج خماسي تبعا للبدائل التالية: (موافق، موافق بشدة ، محايد غير موافق، غير موافق بشدة

الجدول 04 يوضح طريقة التصحيح التمكين الوظيفي

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق
موجبة	5	4	3	2	1	
سالية	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الطالبة

3.4. الخصائص السيكومترية لأدوات:

وللتأكد من صلاحية البحث الحالي وجاهزته للتطبيق الدراسة الاستطلاعية قمنا بمجموعة من الخطوات العلمية والمنهجية المتفق عليها من قبل الباحثة والتي وجب إتباعها لمعرفة واكتشاف الصعوبات التي ربما قد تصادفها خلال الدراسة الأساسية والوقوف على النقائص قصد تعديلها وتقويمها بالإضافة إلى التأكد من صحة البيانات المرفقة بالاستبيان وذلك من خلال القيام بتطبيق الخصائص السيكومترية وفي مايلي عرض ذلك:

1.3.4: صدق الأداة:

يقصد به صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم. (بشنة، بوعموشة،ص118، 2020).

2.3.4: صدق المحكمين (المحتوى):

تم تقديم استمارة التحكيم الأدوات للأساتذة المحكمين والذين بلغ عددهم 5 أساتذة من ميدان علم النفس وعلوم التربية حيث كانت نسبة اتفاهم عالية قاربت 80% وقد تم الاعتماد على توجيهاتهم بتعديل العبارات التي مستها ملاحظاتهم. (انظر الملحق رقم 01).

الخصائص السيكومترية لمقياس المهارات المعرفية:

طريقة المقارنة الطرفية:

من ابسط الطرق التي تستخدم لتحقيق هذه الفكرة مقارنة متوسطات درجات الأقوياء بمتوسطات درجات الضعفاء ثم حساب دلالة الفروق بين هذه المتوسطات وعندما تصبح لتلك الفروق دلالة إحصائية واضحة نستطيع أن نقرر أن الاختبار يميز بين الأقوياء والضعفاء في الميزان وبذلك نطمئن إلى صدقه والعكس عندما لا تتيح لتلك الفروق دلالة إحصائية واضحة فإننا لا نستطيع الاطمئنان إلى صدق هذا الاختبار (بوشوب، 2020، ص02).

الصدق: لحساب صدق المقياس تم الاعتماد على طريقة:

صدق المقارنة الطرفية: تم ترتيب درجات العينة تنازليا وأخذ نسبة 27% من طرفي الترتيب وتطبيق اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05) يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس لدى أفراد عينة الدراسة

الاستطلاعية (ن = 30):

الفئتين	ن	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة	Sig	مستوى
	العينة		الحسابي	المعياري	المحسوبة	الحرية		الدلالة
الفئة العليا	8		93.50	4.75	2.16	14	0.00	0.01
الفئة الدنيا	8		112.37	2.55				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا يبلغ (93.50) بانحراف معياري قدره (4.75) بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (112.37) بانحراف معياري قدره (2.55) وتم حساب الفروق عن طريق اختبار "ت" حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (2.16) وفق

درجة الحرية التي قدرت ب(14) كما قدرت القيمة الاحتمالية 2sig (0.00) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,01) وعليه يمكننا القول أن الاستبيان صادق .
ب/ الثبات:

- وفق طريقة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (06) يوضح بقيمة معامل Cronbach's Alpha للمقياس

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المهارات المعرفية	24	66.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الثبات تقدر 0.66 وهي قيمة مقبولة وعليه يعتبر المقياس ثابت ويمكن الاعتماد عليه في القياس.

الخصائص السيكومترية لمقياس التمكين الوظيفي :

الصدق: لحساب صدق المقياس تم الاعتماد على طريقة:

صدق المقارنة الطرفية: تم ترتيب درجات العينة تنازليا وأخذ نسبة 27% من طرفي الترتيب وتطبيق اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح نتائج حساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس لدى أفراد عينة الدراسة

الاستطلاعية ن = 30):

الفئتين	ن	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجة الحرية	Sig	مستوى الدلالة
الفئة العليا	8	131.50	5.18	0.38	14	0.00	0.01	
الفئة الدنيا	8	99.12	8.16					

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا يبلغ (131.50) بانحراف معياري قدره (5.18) بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (99.12) بانحراف معياري قدره

(8.16) وتم حساب الفروق عن طريق اختبار "ت" حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.38) وفق درجة الحرية التي قدرت ب(14) كما قدرت القيمة الاحتمالية sig(0.00) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) وعليه يمكننا القول أن المقياس صادق.

ب/ الثبات:

- وفق طريقة ألفا كرونباخ

جدول رقم (08) يوضح بقيمة معامل Cronbach's Alpha للمقياس

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
التمكين الوظيفي	30	0.81

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الثبات تقدر 81.0 وهي قيمة عالية وعليه يعتبر المقياس ثابت ويمكن الاعتماد عليه في القياس.

وأخيراً بعد التأكد من صدق وثبات الأداة يمكن تطبيق الاختبار في الدراسة الأساسية.

4- الدراسة الأساسية:

1.5 المجال المكاني للدراسة الأساسية: تم تطبيق الدراسة الأساسية على بعض مؤسسات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية الضمان الاجتماعي بمدينة بورقلة. منها

- الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لضمان الاجتماعي لغير إجراء.
- الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية الضمان الاجتماعي لتقاعد.
- الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للخدمات الاجتماعية.

2.5 المجال الزمني للدراسة الأساسية: انطلقت الدراسة الأساسية بعد استكمال الدراسة الاستطلاعية واجريتها لمنهجية وذلك تم يوم 05 ماي , 07 ماي 2025 حيث تم تطبيق استبيان على عينة الدراسة

35. عينة الدراسة الأساسية :

تكونت عينة الدراسة الأساسية من 60 رئيس مصلحة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

5- الأساليب الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة spss باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون في الكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ في حساب معامل الثبات أداتي الدراسة.
- اختبار "ت" لدراسة الفروق بنوعية (مجموعة واحدة في معالجة الفرضية الأولى والثانية) وفي حساب معامل الصدق بالطريقة المقارنة الطرفية.
- اختبار Z المعيارية في معالجة بيانات الفرضية الرابعة والمتعلقة بدراسة الفروق في الارتباط .

خلاصة:

تم في هذا الفصل عرض لإجراءات الدراسة الاستطلاعية والأساسية ، بدأ بالمنهج المعتمد في هذه الدراسة لملاءته لطبيعة الموضوع ثم عينة الدراسة الاستطلاعية ثم أدوات الدراسة من خلال بعض الخصائص السيكومترية الصدق والثبات من أجل الاطمئنان على النتائج المتحصل عليها في الدراسة الأساسية ، هذه الأخيرة تم وصف العينة وإجراءاتها وقد خلص الفصل إلى عرض الأساليب الإحصائية التي تم بها تحليل بياناتها سواء المتعلقة بالخصائص السيكومترية او الفرضيات والتي سيتم عرض وتحليل لنتائجها بالتفصيل في الفصل التالي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى .
2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
3. عرض وتحليل نتائج الفرضية لثالثة.
4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.

تمهيد:

بعد استكمال الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا والتأكد من صلاحية الأداة المعتمدة لتطبيق في الدراسة الأساسية، ننتقل في هذا الفصل لعرض وتحليل لنتائج الفروض المتوصل إليها، بعد معالجتها إحصائياً فتم تحليل الفرضيات على النحو التالي:

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: "نتوقع مستوى المهارات المعرفية مرتفع لدى رؤساء مصالح مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة بورقلة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسط الفرضي لمتغير المهارات المعرفية كالآتي:

$$\text{المتوسط الفرضي} = (\text{الدرجة القصوى} + \text{الدرجة الدنيا}) \div 2$$

$$\text{المتوسط الفرضي للمقياس ككل} = 72 = 2 \div (1 \times 24) + (5 \times 24)$$

ولقد تم استخدام اختبار (T-TEST) لعينة واحدة من أجل مقارنة المتوسط الفرضي لاستبيان المهارات المعرفية بالمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على استبيان التمكين الوظيفي ككل ، والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها :

جدول رقم(09) يوضح نتائج اختبار دلالة الفروق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد على استبيان المهارات المعرفية:

متغير الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
المهارات المعرفية	60	107.36	72	5,11	53,58	59	0,00

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي للمهارات المعرفية لدى أفراد العينة قدر ب(107.36) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(72) وبالرجوع إلى قيمة "ت" (53,58) وهي دالة عند القيمة الاحتمالية sig (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) وهي دالة إحصائية ، وعليه كلما كان المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي فهذا يدل على أن المستوى مرتفع مما يدل على تحقق الفرضية التي تنص على أن مستوى المهارات المعرفية مرتفع.

2- عرض وتحليل الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: "نتوقع مستوى التمكين الوظيفي مرتفع لدى رؤساء مصالح مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة بورقلة.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسط الفرضي لمتغير التمكين الوظيفي كالاتي:

$$\text{المتوسط الفرضي} = (\text{الدرجة القصوى} + \text{الدرجة الدنيا}) / 2$$

$$\text{المتوسط الفرضي للمقياس ككل} = 2 \times ((1 \times 30) + (5 \times 30)) = 90$$

ولقد تم استخدام اختبار (T-TEST) لعينة واحدة من اجل مقارنة المتوسط الفرضي لاستبيان التمكين الوظيفي بالمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على استبيان المهارات المعرفية ككل ، والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها :

الجدول رقم(10) يوضح نتائج اختبار الدلالة الفروق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي لدرجات الأفراد على استبيان التمكين الوظيفي

متغير الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التمكين الوظيفي	60	124,50	90	7,74	34,49	59	0,00

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي للتمكين الوظيفي لدى افراد العينة قدر ب(124,50) وهو اكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب(90) وبالرجوع إلى قيمة "ت" (34,49) وهي دالة عند القيمة الاحتمالية sig (0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05) وهي دالة إحصائية ،وعليه كلما كان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي فهذا يدل على أن المستوى مرتفع مما يدل على تحقق الفرضية التي تنص على أن مستوى التمكين الوظيفي مرتفع.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها :

الجدول رقم(11)يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية بين المهارات
المعرفية والتمكين الوظيفي

المتغيرات	الأفراد	قيمة R المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة
المهارات المعرفية	60	0,265*	0,04	0,05
التمكين الوظيفي				

يتضح من خلال الجدول رقم(11) أن قيمة "R" المحسوبة بلغت *0,265 عند القيمة الاحتمالية (0,04) وعليه فهذه القيمة دالة إحصائياً عند (0,05)، ومنه يمكننا القول أن هناك علاقة بين درجات الكلية للمهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي ، وبناء على النتائج المتوصل إليها تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة .

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أن: يختلف الارتباط بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي اختلاف دال إحصائياً باختلاف عامل الأقدمية لدى رؤساء المصالح

جدول رقم(12)يوضح قيمة Z ودلالة الفروق بين معاملات الارتباط بين المهارات المعرفية
والتمكين الوظيفي تبعا لعامل الأقدمية

الأقدمية	عدد أفراد العينة "ن"	قيمة معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية sig	قيمة (Z)	درجة الحرية	القرار الإحصائي
من 10 إلى 22 سنة	42	0,24	0,00	0,24	59	دالة عند 0,05
من 23 إلى	18	0,34	0,00			

						35سنة
--	--	--	--	--	--	-------

يتبين من خلال الجدول رقم(12) أن درجات المهارات المعرفية ارتباطا دالا إحصائيا بدرجات التمكين الوظيفي لدى رؤساء المصالح من (10 إلى 22 سنة) البالغ عددهم (42) حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب(0,24)، كما أن درجات المهارات المعرفية ارتبطت ارتباطا دالا إحصائيا بدرجات التمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح من (23 إلى 35 سنة) البالغ عددهم (18) فبلغت قيمة معامل الارتباط (0,34) ، وللتأكد من دلالة الفروق بين معاملي الارتباط تم حساب معامل Z حيث قدرت قيمته ب(0,24) وبما أن هذه القيم أقل من (1,96-2,58) فهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05) و(0,01) ، وبالتالي الفرق غير دال إحصائيا بين معاملي الارتباط ومنه نقبل الفرض الصفري الذي ينص على : لا يختلف الارتباط بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي اختلافا دالا إحصائيا باختلاف عامل الاقدمية لدى رؤساء المصالح .

الفصل السادس : تفسير و مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1.تفسير ومناقشة الفرضية الأولى
- 2.فسير ومناقشة الفرضية الثانية .
- 3.تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة .
- 4.تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة .

الاستنتاج عام.

المقترحات .

قائمة المراجع والملاحق.

1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال نتائج الفرضية الموضحة في جدول (09) ، نفسر أن الكفاءة الشخصية للموظف تؤثر إيجاباً على أداء المهني للموظف وتطور من مهاراته لمستوى عالي من الكفاءة والتفكير الإبداعي واتخاذ قرارات فعالة مما يعزز من أداء وقدرات الموظفين على التكيف مع المتغيرات والتحديات الجديدة وهذا يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المسؤولين ويعزز قدرتهم على الابتكار داخل المؤسسة فمن المحتمل تتطور خبرته المهنية بشكل أسرع وأعمق عند توفر كل ما يجب للموظفين وخاصة المسؤولين الذين لديهم سلطة أولى على الموظفين والأفراد فيجب على القيادات والمسؤولين توفير لديهم مستوى عال من الإلتقان في العمل للقيام بالمهام بشكل أفضل وفي الوقت المطلوب أي محاولة التحكم في إدارة الوقت كما قال "فرانسيس بيكون" أن الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع فهو يرى أن الوقت مورد أساسي لا يمكن للإنسان خلقه لذا يجب المحافظة عليه أي لا بد من استغلال الوقت في كافة التخطيط والمشاريع والوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف أي تمتع بمهارة إدارة الوقت وتنظيم العمل جيد فعدم تنظيمه يؤدي إلى فشل العمل والمهام وبالتالي نقص الأداء، كذلك من العوامل التي تساهم في الرفع من مستوى المهارات المعرفية مهارة اتخاذ القرار المسطرة من الرئيس بصنع قرار لحل المشكلات دون الرجوع إلى الإدارة أي قدرة الرئيس على إعطاء الأوامر والقرارات بنفسه فهي تلعب دوراً هاماً في العمليات الإدارية بمختلف أنواعها وتعتبر عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والإنتاج وتحديد مستقبل المؤسسات بمواكبة التطورات والتقنيات الجديدة. بالإضافة إلى ترقية إلى منصب أعلى سبب من أسباب رفع المهارة فعند تولي منصب ذا مسؤولية فان قدرات الموظفين ترتفع تلقائياً نظراً لنشاطات المتنوعة والمؤسسة الصارمة في سير العمل فتؤدي الي رفع المهارات والأداء مما يحسن قدراته وكفاءته فيصبح يتصرف بعقلانية في حل المشكلات واتخاذ قرارات صائبة وتحمل لنتائج مهما كانت كل هذه العوامل تتطلب مهارة عالية الدقة، فعلى رئيس أو المسؤول المباشر امتلاك قدرة على المبادرة في إبداء اقتراحات وأفكار أي روح المبادرة ومشاركة المعلومات وتكوين فريق عمل متماسك من شأنه حل النزاعات والتعقيدات ومناقشة تفاصيل العمل وتحسين مستوى التواصل بينه وبين الآخرين يسهل سير العمل وبالتالي تحسين أداء وبالتالي وجود مهارة.

تعزيز التواصل وحل المشكلات والإبداع هذه المهارات والقدرات إذا توفرت في رئيس مصلحة او مسؤول فان إنتاجية المؤسسة ومستوى أدائها يرتفع وبالتالي مؤسسة متطورة وتقنيات ومهارات جديدة.

2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال نتائج الفرضية الموضحة في الجدول (10) نفسر أن مستوى التمكين الوظيفي مرتفع لدى رؤساء المصالح فهذا يؤكد على شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة بحيث تقدم لهم هذه الأخيرة كل ما يحتاجونه من موارد لازمة للأداء واجباتهم بكفاءة كما تمنح لهم الصلاحيات في التصرف والاستقلالية والحرية في انجاز المهام، كما أنها تزودهم ببرامج تدريبية لتحسين وتطوير من مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية لتمكن من مهامهم على أكمل وجه كما أشار في تبادل المعارف بينها وبين الموظفين مما يؤدي إلى سهولة الانجاز الأعمال فمؤسسة الضمان الاجتماعي بصفة عامة من المؤسسات التي تهتم وتشجع على العمل والابتكار لما لها من أهمية في خدمة المواطنين فتعمل على التحفيز والعمل الجماعي والتواصل الفعال ومحاولة حل للمشكلات فيعتمد تطوير فريق العمل على قائد قوي ذو حكمة ونزاهة قادرا على التوجيهات والدعم والتغلب على الصعوبات التي يواجهها أثناء العمل، كما أن وجود نظام حوافز تجشع الافراد على الابتكار وتقديم الافضل ويشبع رغباتهم للاستمرار والتقدم وبذل جهود أكثر لتحقيق نتائج جيدة ومبهرة، كذلك تحسين مستوى الأداء والمهارات الأدائية من خلال التدريب والتحفيز يعتبر من الأمور المهمة في تمكين الموظفين من الرفع من قدراتهم نحو التطور والتقدم، من العوامل التي تساهم في رفع من مستوى التمكين تمكين العاملين بتفويض جزء السلطة كما أشار في مذكرة ليعطر بوعلام 2020، تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية لتمكن من توفير المعلومات في كافة المستويات ومساعدة العاملين في حل المشكلات التي يواجهها دون انتظار حلها من قبل رؤسائها فهو بذلك أحد مقومات نجاحها وتميز المؤسسات. ويمكن إرجاع مستوى التمكين الوظيفي مرتفع أيضا إلى ثقة المديرين بموظفيهم فالتمكين يتطلب الإيمان بالقدرات والى وجود قوة مشتركة بين القادة والعاملين في إدارة العمليات الإدارية ومشاركة المعلومات في ما بينهم ويرتبط بالتفكير الإبداعي لدى المرؤوسين من قدرة التخطيط الجيد وحل مشاكل معقدة وعمليات تقنية متطورة كل هذا يمكنهم رفع مستوى أدائهم إلى الأفضل، كما ذكر في دراسة (ولاء سليمان 2023، ص458) عن أهمية للتمكين في بيئة العمل حيث اعتبر انه يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وقدرة الموارد البشرية على الاتصال الفعال وحيازة المعارف المختلفة

فيعمل على خلق طاقات حيوية قادرة على نجاح المنظمة واستمرارها ,كذلك الإدارة الجيدة التي تعمل على تحسين إنتاجيتها فإنها تحاول إعطاء الحرية في التصرف المرؤوسين لتمكن أكثر من العمليات الوظيفية وبالتالي رفع مستوى التمكين كما ذكر مذكرة (ولا سليمان) التمكين يسمح للعاملين باستثمار الفرص وتحمل المخاطر دون الرجوع للإدارة العليا . أي أن الموظفون الأكثر مهارة وتمكين وظيفي هم من يحاولون تقديم أفكار إبداعية ولول للمشكلات العمل والمخاطرة في تقديم أفكار جديدة وهذا ينعكس على المؤسسة إيجابا لرفع من إنتاجية والتقدم بين المؤسسات الأخرى من الناحية العملية والإدارية.

3-تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال نتائج الفرضية الموضحة في الجدول(11) تبين لنا وجود علاقة ارتباطية بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي وعليه يمكننا تفسير هذه النتيجة الى أن هناك تأثير متبادل بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي ويمكن إرجاع ذلك إلى أن غالبية الموظفين الذين يمتلكون مهارات ينظر إليهم من قبل المرؤوسين على أنهم أكثر قدرة على الأداء الذاتي أي التمتع بالاستقلالية والحرية في التصرف مما يؤدي إلي زيادة تمكينهم فكلما زادت مهارتهم ارتفعت قدرتهم على مواجهة التحديات وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار وتحمل عواقب النتائج مما يعزز تلقائيا ثقة الإدارة بهم ،ومن ناحية أخرى التمكين يعمل على تطوير من المهارات كالحل المشكلات وإدارة الوقت وتفويض سلطة على الموظفين واتخاذ قرارات كما أشار في دراسة قاسمي ص18 على أن القرارات الإدارية تصنع على مستوى الإدارة حيث يقوم المديرين بصنع القرارات لحل المشكلات التنظيم والرقابة على الأداء و ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قم تم الحصول عليها وتم استخدامها بكفاءة وفعالية " فهي تعزز من مهاراته على إدارة كافة العمليات .

كما أكدت نظرية هيربرسيمون على أن اتخاذ القرار يتميز بالمعرفة والترشيد فإذا كان شخصان لهما نفس المعلومات والأهداف فأنهما يصلان لنفس القرار أي يجب أن تكون شراكة وانسجام في العمل وروح فريق العمل ليتمكن من إدارة الوظائف والعمليات.

تعتبر مهارة مشاركة المعلومات من العوامل التي تؤثر على المهارات والتمكين بتبادل المعرفة والخبرات والاطلاع على كل ما هو جديد والربط بين الفرد وخاصة داخل المؤسسة فمؤسسة الضمان الاجتماعي كنموذج تعتبر مؤسسة خدمتية بطابعها فمشاركة المعلومات بين رؤسائها تعتبر مهارة لا بد

منها لتسهيل التواصل وإيصال البيانات وكافة التنظيمات الإدارية مما يجب على الرؤساء التمكن منها بمهارة عالية الدقة لتجنب الوقوع في الأخطاء ونقص البيانات. نجد مهارة التدريب احد عوامل المؤثرة في كلتا المتغيرين بما أنهم تربطهم علاقة فيعمل على تحسين مستوى الأداء وهو احد ركائز الأساسية للموارد البشرية التي تتوفر مستوى متطور من القدرات والكفاءات فقد أشار إليه في دراسة بن داني ص3، 2020، جهود منظمة ومخطط لها تزود المتدربين بمهارات وخبرات متجددة وتستهدف إحداث متغيرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم من اجل كفاءة الأداء فتدريب الموظفين عامة ورؤساء المصالح خاصة على التقنيات الجديدة يعزز من مهاراتهم مما يبين العلاقة الجيدة بين المهارات والتمكين في مساعدة الموظفين على تحسين وظائفهم الإدارية.

4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها التي تثبت الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يختلف الارتباط بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي اختلافا دال إحصائيا تبعا عامل الاقدمية ,حيث أن سنوات العمل لا تؤثر سلبا على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة وهذا يعني انه من يمتلك مهارات جيدة يكون متمكن في الوظيفي بغض النظر عن مدة عمله ويتضح ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن رئيس المصلحة يظهر مستوى من المهارة المعرفية ولعل ذلك يغزو إلى الكفاءة الشخصية بتمكن الفرد من أداء مهامه وتطبيق مهاراته وقدراته في ميدان العمل , وقدرته على التعلم واكتساب مهارات جديدة للحفاظ على مستوى المسؤولية والانضباط الذاتي والقدرة على معالجة التحديات بكفاءة .

وكذا من يمتلك كفاءة شخصية عالية يكون قادرا على حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحفيز فريقه للوصول إلى الأهداف المسطرة ,وتعزى هذه النتيجة أيضا إلى الثقافة المؤسسية فالمؤسسة التي تشجع على الابتكار والإبداع وإعطاء الاستقلالية في التصرف في الأمور الإدارية دون تدخل وبتطبيق برامج وندوات تدريبية ترفع من مستوى مهارات موظفيها بغض النظر عن سنوات العمل .

ومن جهة أخرى نجد أن مستوى التمكين الوظيفي مرتفع وذلك راجع إلى التطورات والتقنيات الحديثة التي استحدثت في الإدارات قد تكون سبب في تراجع تأثير سنوات العمل على العلاقة بين المتغيري نظرا لتطور الحديث والتدريبات الدورية مما يتيح لهم الوصول إلى مستوى من التمكن ,وكذا يمكن إرجاع نتيجة هذه الفرضية إلى تفويض السلطات بوضوح دون تدخل مستمر أي تفويض الصلاحيات

ومنح رؤساء المهام الإدارية في حل المشكلات وإدارة الوقت تمكنهم من أداء مهامهم بغض النظر عن مدة العمل.

وهذا يدل على العلاقة بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي بإعطاء الحرية والاستقلالية في التصرف لتعزيز مهاراتهم وبذلك تمكنهم من الوظيفية بغض النظر على مدة عمله .

الاستنتاج العام:

من خلال نتائج الدراسة الحالية تبين أن المهارات المعرفية تعد عاملا مهما في التمكين الوظيفي لرؤساء مصالح الضمان الاجتماعي حيث تساهم في تعزيز قدراتهم على القيادة الفعالة في الأداء العام للمؤسسة مما يتيح لعامليها التفاعل بشكل أفضل مع التحديات والمتغيرات السريعة .

حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة، ومحاولة الكشف عن مستوى المهارات والتمكين وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على التطبيقي بهدف الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة وكانت نتائج الدراسة :

- مستوى المهارات المعرفية مرتفع لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.
- مستوى التمكين الوظيفي مرتفع لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة .
- لا يختلف الارتباط بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي اختلافا دالا إحصائيا تبعا لعامل الأقدمية لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة .

المقترحات:

- الحرص على تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لتحسين من جودة الخدمات.
- دعم وتنمية مهارات رؤساء المصالح بتسطير برامج تدريبية على فترات متقاربة للرفع من مستوى أدائهم.
- تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم من خلال دورات تدريبية وندوات تدريبية .
- العمل على تحفيز العمال بتقديم لهم مزايا معنوية إضافية للعمل أكثر.
- ضرورة استيعاب مفهوم المهارات المعرفية بالمؤسسات باعتبارها مرتكزا هاما في تمكين الموارد البشرية.

المراجع والمصادر

قائمة المراجع :

- إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو بكر أبو سالم، (2005)، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، جامعة فاروق بالقايد، تلمسان، الجزائر .
- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- احمد سعيد جوال، 2015، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- أحمد ماهر 2003، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- احمد محمد شبيب، 2022، المهارات المعرفية والتكنولوجيا لطلبة كلية التربية جامعة الأزهر في ضوء المتغيرات العالمية.
- -العميان محمود، 2008، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، مصر.
- أماني مسعود، 2006، التمكين، مفاهيم الأسس، العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد 22، السنة الثانية.
- أميرة محمد الحموري، راتب سلامة السعود 2010، درجة التمكين الوظيفي لدي القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم، مجلة مودة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، فلسطين، المجلد 25، العدد 2
- أيا زيد، رياض، 2010، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، فلسطين جامعة النجاح، العدد 2.

- أيمن حسن ديوب، 2014، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفي في قطاع الاتصالات، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1.
- أيمن عودة، وعبد الكريم عقلة أخو رشيد، 2009، التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري في جامعة الأردن، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن.
- باسم عبد الحسين، 2012، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31.
- بلال خلف السكارنة، 2014، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بلقرع فاطنة، 2023، مساهمة المهارات المعرفية في تمكين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور .
- بوراس منير، 2023، المنهج الوصفي في دراسات الإنسانية والاجتماعية، العلوم القانونية نموذجاً مجلة النبراس للدراسات القانونية المجلد 06، لبعدهد04، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة، الشهيد العرب نسبي، تبسة الجزائر.
- جواد محسن مرضي، 2011، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العدد12.
- حسين بلعجور، 2010، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- حمزة زرقين، 2021، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني دراسة ميدانية المؤسسات الوطنية للأنسجة مجلة دراسات. في الاقتصاد وإدارة الأعمال.
- حمود، والشيخ روان، 2010، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- حنان بثينة، نعيم بوعموشة، 2020، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والمجتمع، المجلد 03، العدد 02، جامعة جيجل.

- حيور أميمة ، بن دادة حورية،2024،اثر التمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة الجزائرية للمياه،وحدة ميله.
- خالد سعيد أبو هتلة، 2008، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منظمة بنوك بمملكة العربية السعودية جامعة مودة.
- خالد سعيد أبو هتلة، 2012، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في دوائر الحكومية، دار الآمون للنشر والتوزيع العبدلي، منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، عمار جوهر القدس.
- خولة خميس عبيد، 2003، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة عين شمس.
- زكريا مطلق الدوري واحمد علي صالح، 2009، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- سارة محجوبي،2016،إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مذكرة شهادة ماستر علوم اقتصادية وتجارية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- سعيد بن شعبان حامد ، (2004)،الاتجاهات الحديثة إدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- سلامة،محمد وليد؛ سالم سلامة ، 2006، أثر إبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. الزاملي.
- سناء عبد الكريم الخناق، 2005، مظاهر الأداء الاستراتيجي، والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- صباح يحي صالح الفقيه ، وآخرون،2023، درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي بكليات المجتمع اليمنية الحكومية ،مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضة.
- الطريس محمد، 2017، أثر التمكين الوظيفي علي التطوير الإداري بالجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة شقراء.

- عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، 2012، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين العراق، المجلد 34، العدد 108.
- عالية جواد محمد علي، سيف دين عماد احمد، 2013، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد 36.
- عباس حسين جواد، 2000، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العراق، العدد 5.
- عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي، 2007، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- عرابة الحاج، 2016، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين مقال منشور في مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- عطية حسن أفندي، 2003، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، القاهرة .
- عماد علي المهيرات، 2009، أثر التمكين على فاعلية المنظمة دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، الأردن عمان.
- عويسي إيمان، 2020، تصميم وبناء أدوات البحث، تخصص الإدارة والتسيير، جامعة الجزائر
- فاطمة الزهراء بن داني، 2020، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- قارور نورة، عموش ليندة، 2013، دور الحاسوب في تنمية مهارات التفكير النقدي لدى الطالب الجامعي، مذكرة نيل شهادة ماستر علم نفس مدرسي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- قاسمي العطرة، 2021، عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

- كرمية توفيق، 2008/2007، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الاسمنت بصور الغزلان SC SEC رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- محمد بن فوزي ألامدي، 2018، ادارة الوقت، ادارة الأعمال، شبكة الالوكة، قسم الكتب.
- محمد ذيب المبيضين، 2008، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- محمد يوسف، 2015، درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لهم، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية.
- محمود احمد عبد الله الفياض، 2005، تمكين العاملين كمدخل ادارة وأثره على قدرة التنافسية جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، اسس البحث العلمي للعداد الرسائل
- ناصر جرادات وآخرون، 2013، إدارة التغيير والتطور، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- هند كرامة الله مخدوم، 2020، مدى مساهمة التمكين الاداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- هيثم محمد العطار، 2011-2012، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين السنة الجامعية.
- ولاء سليمان، 2023، اثر التمكين الوظيفي في سلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدة دراسة حالة في جامعة الملك عبد العزيز العدد 62، الإصدار السادس.

الملاحق

5. مدى وضوح المثال.
6. مدى قياس الفقرات لكل بعد.
7. دقة الصياغة اللغوية للعبارات.
8. ما إذا كانت العبارات صادقة في قياس المتغير الذي وضعت لقياسه.

ومن أجل تسهيل مهمتكم نقدم لحضرتكم المعلومات التالية الخاصة بموضوع الدراسة:

* تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مستوى المهارات المعرفية لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة ؟
- 2- ما مستوى التمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة ؟
- 4- هل يختلف الارتباط بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي اختلافا دالا إحصائيا باختلاف سنوات العمل ؟

__ تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

1. المهارات المعرفية : هي القدرات التي يتمتع بها الموظفون والتي تسمح لهم بتحليل المشكلات واتخاذ القرارات تؤدي إلى الرفع من مستوى أدائهم ، والتي تظهر من خلال الدرجة التي يحصلون عليها رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة من خلال إجابته على البنود الاستبيان المهارات المعرفية المعد من قبلنا في هذه الدراسة وفقا للأبعاد (حل المشكلات, إدارة الوقت, التفكير النقدي, اتخاذ القرار).
2. التمكين الوظيفي : منح الصلاحيات الكافية للموظفين والحرية أوسع للعمل وتمكينهم من أداء مهامهم دون الرجوع إلى الإدارة والتي تظهر من خلال الدرجة التي يحصلون عليها رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بمدينة ورقلة من خلال إجابته على بنود الاستبيان التمكين الوظيفي المعد من قبلنا في هذه الدراسة وفقا للأبعاد (تفويض السلطة, التدريب, فريق العمل, التحفيز, مشاركة المعلومات).

= تحكيم الأداة:

لتسهيل عملية التحكيم وضعنا بين أيديكم مجموعة جداول كل جدول يخص مطلبا معيناً، وتكون الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما أن أسفل كل جدول مساحة لملاحظات أخرى أو تعديلات ترونها مناسبة تخدم الدراسة.

الجدول رقم (01): خاص بمدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة

يقاس	لا يقاس	اقترح بديل	
			1- تفويض السلطة

			2- فريق العمل
			3- التدريب
			4- التحفيز
			5- مشاركة المعلومات

.....ملاحظات أخرى.....

اقترح بديل	لا يقيس	يقيس	
			1- حل المشكلات
			2- التفكير النقدي
			3- اتخاذ القرار
			4- ادارة الوقت

الملاحظات

.....
.....

الجدول رقم (02): خاص بمدى ملائمة عدد الفقرات في كل بعد

الأبعاد	عدد الفقرات	كافي	غير كافي	اقتراح بديل
1- تفويض السلطة	6			
2- فريق العمل	6			
3- التدريب	6			
4- التحفيز	6			
5- مشاركة المعلومات	6			

.....ملاحظات أخرى.....

الأبعاد	عدد الفقرات	كافي	غير كافي	اقتراح بديل
1- حل المشكلات	6			
2- التفكير النقدي	6			
3- اتخاذ القرار	6			
4- إدارة الوقت	6			

.....الملاحظات:.....

الجدول رقم (03): خاص بمدى كفاية بدائل الأجوبة

البدائل	ملائمة	غير ملائمة	اقتراح بديل
موافق			
موافق بشدة			

			محايد
			غير موافق
			غير موافق بشدة

ملاحظات

أخرى.....

: الجدول رقم (04): مدى وضوح التعلية للينة

اقتراح بديل	غير واضحة	واضحة	التعلية
			<p>السلام عليكم رحمة الله تعالى وبركاته</p> <p>في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص علم نفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستمارة راجين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثنا، فالرجاء التكرم بمنحنا جزءا من وقتكم في ملء هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، راجين منكم الإجابة على كل الفقرات، ونحيطكم علما بأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولا يستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ولكم منا جزيل الشكر و دوام التوفيق</p>

ملاحظات أخرى.....

الجدول رقم (05): خاص بمدى وضوح المثال

المثال	واضح بدرجة كبيرة	واضح بدرجة متوسطة	غير واضح
أجد صعوبة في تحليل المشكلة قبل اتخاذ القرار			

ملاحظات أخرى:

الجدول رقم (06): خاص بمدى سلامة الصياغة اللغوية لل فقرات وانتمائها لأبعاد الاستبيان

رقم	العبارة	لغة واضحة		تقيس البعد	
		لا	نعم	لا	نعم
حل المشكلات : هي عملية تحليل الأسباب الجذرية للمشكلة ومحاولة اقتراح حلول فعالة بالطرق العقلانية والمبتكرة					
01	أجد صعوبة في تحليل المشكلة قبل اتخاذ القرار				
02	ابحث عن المعلومات والبيانات ذات الصلة قبل اقتراح حلول تخص المنظمة				
03	أفضل اتخاذ القرارات مبينة على الأدلة والحقائق بدلا من العاطفة				
04	استخدم التكنولوجيا والأدوات المساعدة لتحليل المشكلات تخص المنظمة بالفعالية				
05	اتخذ إجراء دون تحديد الموارد المتاحة لحل المشكلة.				
06	استفيد من تجاربي السابقة في التعامل مع المشكلات الجديدة .				
التفكير النقدي : تحليل الأفكار والمعلومات بموضوعية وتقييمها للوصول الى نتائج جيدة وقدرة الموظفين على التحقق من صحة المعلومات بوعي.					
07	اطرح أسئلة تحليله لفهم القضايا بشكل أعمق				
08	اتخذ قرار خاص بالمنظمة دون مراجعة الأدلة				

					أقارن بين عدة وجهات نظر داخل المنظمة قبل تبني موقف معين	09
					أشجع على النقاش المفتوح وتبادل وجهات نظر مختلفة بين الموظفين	10
					أرحب بالنقد البناء واستخدمه لتحسين طريقة تفكيري مناسبة للمنظمة	11
					أستخدم استراتيجيات مختلفة لتحليل المشكلة من زوايا متعددة	12
اتخاذ القرار: محاولة وضع انسب البدائل للمواقف الإدارية المختلفة بناء على القرارات والنتائج المتوقعة لتحسين الأداء						
					معظم قراراتي المتخذة تصب في تحقيق أهداف المنظمة	13
					أتجنب مناقشة الموظفين في تطبيق القرارات	14
					أعمل على تقييم دائم للقرارات المتخذة للمنظمة	15
					أختار القرارات التي تلي احتياجات المنظمة	16
					أبتعد عن الجاملة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة	17
					أتردد عند اتخاذ أي قرار يخص المنظمة	18
إدارة الوقت : هو استغلال الأمتل للوقت المتاح والقدرة على تنظيم وتوزيع المهام بفعالية لتقليل من الوقت الضائع						
					أهمل وضع جدول زمني واضحاً لمهامي اليومية في العمل .	19
					ألتزم بالمواعيد النهائية لانجاز الأعمال.	20

الملاحق:

					21	أستطيع القول لا للمهام غير ضرورية التي قد تعطل أولوياتي.
					22	أتجنب المماثلة وأحرص على تنفيذ المهام في الوقت المحدد
					23	أحدد أهدافا زمنية واضحة لكل مهمة أقوم بها
					24	استخدم أدوات تنظيم الوقت مثل القوائم والتطبيقات لتحسين من إنتاجية المؤسسة .

..... الملاحظات:

.....

ثانيا : التمكين الوظيفي.

رقم	العبارة	لغة واضحة		تقيس البعد		الاقتراح أو التعديل إن وجد
		لا	نعم	لا	نعم	
تفويض السلطة: هي تنازل الرئيس عن جزء من مهامه ومنحها للموظفين لإنجاز المهام المكلفين بها						
01	تمنح لي المؤسسة الصلاحيات الكافية في التصرف لإنجاز مهام وظيفتي					
02	تمنحني المؤسسة الفرصة في اتخاذ القرارات بحرية دون تدخل الإدارة .					
03	امتلك القدرة على إنجاز المهام الموكلة إلي دون الرجوع إلى الإدارة.					
04	تضع الإدارة الثقة التامة بقدراتي في إنجاز مهام وظيفتي.					
05	تسمح لي الإدارة باتخاذ القرارات خلال فترة التفويض.					
06	تشجعي المؤسسة في ممارسة دوري القيادي.					

فريق العمل : العمل في مجموعات منسقة متكاملة يسودها الانسجام والتواصل الفعال لتحقيق أهداف مشتركة .						
					تشجع المؤسسة العمل ضمن فريق في مواجهة المشاكل المهنية.	07
					احرص على العمل بمفردي بدلا من العمل مع زملائي لانجاز المهام .	08
					تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل في المؤسسة.	09
					أتعاون مع زملائي في العمل لأداء المهام المطلوبة .	10
					أحاول مساعدة زملائي في حل المشكلات التي يواجهونها أثناء العمل.	11
					أحاول حل النزاعات والخلافات مع فريق عملي بشكل بناء.	12
التدريب : مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى معارف وخبرات الموظفين الي كفاءات من خلال تحسين وتطوير ادائهم						
					تحرص الإدارة على تطوير وتدريب الموظفين	13
					تقدم المؤسسة دورات تدريبية باستمرار لتطوير مهاراتي	14
					استفيد من الدورات التدريبية المقدمة لي في المؤسسة	15
					تتيح لي المؤسسة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة في ميدان عملي .	16
					تتراخى المؤسسة في تقديم برامج تدريبية تخدم حاجات الموظف	17
					تشجعني المؤسسة على حضور الدورات التدريبية لتنمية قدراتي المهنية.	18

التحفيز: جملة من الأساليب والمثيرات التي يقدمها المدير لتوجيه سلوك العاملين						
					19	تشدر الإدارة الجهود المبذولة في إنجاز عملي .
					20	يتناسب الأجر الذي أقتضاه مع العمل الذي أقوم به في المؤسسة.
					21	اشعر بالعدالة في الرواتب والأجور داخل المؤسسة.
					22	تميز الإدارة بالموضوعية في الترقيات الوظيفية
					23	تمنح لي المؤسسة حوافز مادية ومكافآت على الجهد المبذول في العمل.
					24	تحفزني المؤسسة على تنمية مهاراتي وقدراتي على الإبداع في العمل.
مشاركة المعلومات : هو تبادل البيانات والمعارف بين الإدارة والموظفين لتبني قرار معين يضمن سهولة تدفق المعلومات .						
					25	تشاركني الإدارة بالمعلومات التي تخص المهنة .
					26	استطيع التحاور والتواصل مع الإدارة في أي وقت
					27	أتحمل مسؤولية عملي بكفاءة
					28	تمنحني الإدارة الحرية في إبداء اقتراحي في المؤسسة
					29	تشجعني الإدارة على مشاركة المعلومات مع زملائي في العمل
					30	أجد صعوبة في الوصول إلى الإدارة وشرح رأيي بسهولة.

الملاحظات

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
01	غربي صبرينة	أستاذ التعليم العالي	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
02	محجر ياسين	أستاذ التعليم العالي	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
03	عمروني حورية	أستاذ التعليم العالي	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
04	قدور نويبات	أستاذ التعليم العالي	علم النفس الاجتماعي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
05	دغة محمد	أستاذ محاضر	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

الملحق رقم 03: يوضح الاستبيان بعد التحكيم



جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

استبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، من أجل الإجابة عن فقراته، ونعلمكم بأنه ليست هناك عبارات صحيحة وأخرى خاطئة وإنما الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن اتجاهكم ورأيكم بكل صراحة وموضوعية، ونعلمكم ونؤكد لكم أن كل ما تدلون به من إجابات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي كما نرجو من سيادتكم التأكد والتحقق من أنه تمت الإجابة على جميع العبارات دون استثناء، ولكم منا خالص الشكر والتقدير.

أنثى

ذكر

الجنس:

الرتبة المهنية:

السن:

الحالة الاجتماعية:

سنوات العمل:

المثال التوضيحي:

الملاحق:

-إذا كان ينطبق عليك مضمون العبارة فضع علامة (X) تحت الخانة المناسبة كما هو موضح في الجدول أدناه.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الفقرة
X					ابحث عن المعلومات والبيانات قبل اقتراح حلول تخص المؤسسة .

المهارات المعرفية:

رقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أجد صعوبة في حل المشكلة قبل اتخاذ القرار					
02	اطرح أسئلة تحليلية لفهم القضايا بشكل أعمق					
03	اتخذ القرارات التي تصب في تحقيق أهداف المؤسسة					
04	لا التزم بإتباع جدول زمني واضح لمهامي اليومية					
05	أحاول تحديد المشكلات الخاصة بالمؤسسة قبل اقتراح حلول لها					
06	اتخذ القرار الخاص بالمؤسسة دون مراجعة الأدلة					
07	أتجنب مناقشة الموظفين في تطبيق القرارات					
08	احترم المواعيد النهائية لانجاز الأعمال .					
09	أفضل اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة والحقائق بدلا من العاطفة .					

					10	أقارن بين عدة جهات نظر داخل المؤسسة قبل تبني موقف معين .
					11	اعمل على تقييم دائم للقرارات المتخذة لمؤسسة
					12	أتجنب المهام الغير ضرورية التي تعطل أولوياتي .
					13	استخدم التكنولوجيا والأدوات المساعدة لحل أي مشكلة مهنية .
					14	أشجع على النقاش المفتوح وتبادل وجهات نظر مختلفة بين الموظفين .
					15	اختر القرارات التي تلبي احتياجات المؤسسة
					16	احرص على تنفيذ المهام الموكلة لي في الوقت المحدد .
					17	اتخذ إجراء دون تحديد الموارد المتاحة لحل المشكلة .
					18	أرحب بالنقد البناء واستخدمه لتحسين طريقة تفكيري .
					19	ابتعد عن المجاملة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة
					20	احدد أهدافا زمنية واضحة لكل مهمة أقوم بها
					21	استفيد من تجاربي السابقة في التعامل مع المشكلات الجديدة .
					22	استخدم استراتيجيات مختلفة لتحليل المشكلة من زوايا مختلفة .
					23	أتردد عند اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة .
					24	استخدم أدوات تنظيم الوقت مثل القوائم والتطبيقات لتحسين من إنتاجية المؤسسة .

التمكين الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمنح لي المؤسسة الصلاحيات الكافية في التصرف لانجاز مهامي .					
02	تشجع المؤسسة العمل ضمن فريق في مواجهة المشاكل المهنية .					
03	تحرص الإدارة في تطوير وتدريب الموظفين.					
04	تقدر الإدارة الجهود المبذولة لانجاز عملي.					
05	تطلعني الإدارة بالمعلومات التي تخص المهنة					
06	تمنحني المؤسسة الفرصة في اتخاذ القرارات دون تدخل الإدارة .					
07	احرص على العمل بمفردي بدلا من العمل مع زملائي لانجاز المهام .					
08	تقدم المؤسسة دورات تدريبية باستمرار لتطوير مهاراتي .					
09	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع العمل الذي أقوم به في المؤسسة .					
10	استطيع التواصل والتحاور مع الإدارة في أي وقت من أوقات العمل .					
11	امتلك القدرة على انجاز المهام الموكلة لي دون الرجوع إلي الإدارة.					
12	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل في المؤسسة .					

					13	استفيد من الدورات التدريبية المقدمة لي في المؤسسة .
					14	اشعر بالعدالة في الرواتب داخل المؤسسة.
					15	أتحمل مسؤولية عملي بكفاءة .
					16	تضع الإدارة الثقة التامة بقدراتي في انجاز مهماتي.
					17	أتعاون مع زملائي في العمل لأداء المهام المطلوبة .
					18	تتيح لي المؤسسة فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة في ميدان عملي .
					19	تتميز الإدارة بالموضوعية في الترقيات الوظيفية .
					20	تمنحني إدارة المؤسسة الحرية في إبداء اقتراحاتي .
					21	تسمح لي الإدارة باتخاذ القرارات خلال فترة التفويض .
					22	أحاول مساعدة زملائي في حل المشكلات التي يواجهونها أثناء العمل .
					23	تتراخى المؤسسة في تقديم برامج تدريبية تخدم حاجات الموظف .
					24	تمنحني المؤسسة حوافز مادية ومكافآت على الجهد المبذول في العمل.
					25	تشجعني الإدارة على مشاركة المعلومات مع زملائي في العمل .
					26	تشجعني المؤسسة في ممارسة دوري القيادي.
					27	أحاول حل النزاعات والخلافات مع فريق عملي بشكل بناء .
					28	تشجعني المؤسسة على حضور الدورات

الملاحق:

					التدريبية لتنمية قدراتي المهنية .	
					تحفزني المؤسسة على الإبداع في العمل.	29
					أجد صعوبة في الوصول إلى الإدارة وشرح رأيي بسهولة .	30

الملحق رقم 04: يوضح صدق المقارنة الطرفية للمهارات المعرفية

Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1.00	8	93.5000	4.75094	1.67971
	2.00	8	112.3750	2.55999	.90509

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		T	df	Sig. (2-tailed)
		F	Sig.			
VAR00001	Equal variances assumed	2.164	.163	9.892	14	.00
	Equal variances not assumed			9.892	10.749	.00

يوضح نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ لمتغير المهارات المعرفية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.668	24

الملحق 05 يوضح صدق المقارنة الطرفية للتمكين الوظيفي

Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1.00	8	131.5000	5.18239	1.83225
	2.00	8	99.1250	8.16679	2.88740

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		T	df	Sig. (2-tailed)
		F	Sig.			
VAR00001	Equal variances assumed	.808	.384	9.467	14	.00
	Equal variances not assumed			9.467	11.851	.00

جدول يوضح نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ لمتغير التمكين الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	30

الملحق 06 يوضح فرضية مستوى المهارات المعرفية لدى رؤساء مصالح الضمان الاجتماعي بورقلة

:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	60	107.3667	5.11219	.65998

One-Sample Test

	Test Value = 72					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00001	53.587	59	.000	35.36667	34.0460	36.6873

الملحق 07: يوضح فرضية مستوى التمكين الوظيفي لدى رؤساء مصالح التمكين الوظيفي

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00002	60	124.5000	7.74706	1.00014

One-Sample Test

	Test Value = 90					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00002	34.495	59	.000	34.50000	32.4987	36.5013

الملحق رقم 08 يوضح فرضية العلاقة بين المهارات المعرفية والتمكين الوظيفي

Correlations

	VAR00001	VAR00002

VAR00001	Pearson Correlation	1	.265*
	Sig. (2-tailed)		.041
	N	60	60
VAR00002	Pearson Correlation	.265*	1
	Sig. (2-tailed)	.041	
	N	60	60

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