

دور التمكين النفسي في القابلية لتوظيف العاملين  
في عقود الإدماج المهني بولاية الأغواط-الجزائر

الاستاذ أبوبكر بوسالم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المركز الجامعي ميلة-الجزائر-



## ملخص

تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحديد دور التمكين النفسي في قابلية العامل الجزائري للتوظيف من خلال دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في عقود الإدماج المهني بولاية الأغواط، وقد حددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في (التمكين النفسي) بأبعاده الأربعة (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، ومتغير تابع تمثل في (القابلية للتوظيف)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (375) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن هناك دور لبُعدي التمكين النفسي (كفاءة العمل، تطوير العمل) في قابلية العامل الجزائري للتوظيف.
  2. أنه لا يوجد دور لبُعدي (معنى العمل، استقلالية العمل) في قابلية العامل الجزائري للتوظيف.
- وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية أبعاد التمكين النفسي للعامل الجزائريين لأجل الرفع من قابليتهم للتوظيف، خصوصا وأن الدراسة قد بينت عدم وجود دور لبُعدي (معنى العمل، استقلالية العمل) في قابلية العامل الجزائري للتوظيف.
- الكلمات المفتاحية:** التمكين النفسي، كفاءة العمل، إستقلالية العمل، تطوير العمل، معنى العمل، القابلية للتوظيف.

## Abstract

This Study sought to determine the role of psychological empowerment on the employability of Algerian employee through a prospective study on a sample of a temporary employees in laghouat, the study has an independent variable (psychological empowerment) and its four dimensions were in (meaningfulness, self determination, competence of employees, development of job) and a dependent variable (employability).

To achieve the above objectives, questionnaire was developed and distributed to a sample consists (375) subjects and then descriptive statistical technique such as (mean, standard deviation) and analytical statistical technique such as (regression) were used to analyze the data. the study has reached the following conclusions:

1. there was a statistical significant role of the two dimensions of psychological empowerment (competence of employees, development of job) on the employability.
2. there was a no statistical significant role of the two dimensions of psychological empowerment (meaningfulness, self determination) on the employability.

The study has recommended the followings: the need to address the development of perceptions of the four dimensions of psychological empowerment of Algerian employees, to increase their employability especially since the study has shown no role of the two dimensions (meaningfulness, self determination) in the employability of Algerian employee.

**Key words:** psychological empowerment, meaningfulness, self determination, employees competence, job development, employability

**مقدمة:**

إن لكل مؤسسة فلسفة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وفي ظل المؤثرات البيئية الإدارية سواء داخل أو خارج المؤسسة، والتي من أهمها التقدم التكنولوجي وعولمة العمليات، والبحث في استخدام العاملين كأداة تنافسية بحيث يكونون قادرين على اتخاذ القرار الصحيح في أقصر وقت دون الرجوع الدائم لقيادتهم، ظهر توجه جديد أطلق عليه "التمكين النفسي" الذي يمثل نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية لدى العاملين، ووسيلة لخفض النفقات وخلق آليات ذاتية من شأنها تنفيذ الأعمال بوسائل أكثر يسر وأقل تكلفة.

فالتمكين النفسي دورا فاعلا في ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة؛ من خلال المساهمة في رفع انتاجية العاملين وتخفيض معدل دوران العمل. وعليه فإن شعور العمال بالتمكين النفسي يساعدهم على إشباع حاجاتهم الفردية المعنوية كتحقيق الانتماء وإثبات الذات، وإحساسهم بالرضا عن وظيفتهم ورؤسائهم، وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وفي الأخير الإدماج في بيئة العمل واكتساب قابلية أكبر للتوظيف.

**مشكلة الدراسة:** استمدت مشكلة الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي وما يقترن به من موضوعات ذات صلة قريبة منه؛ وذلك بهدف تحديد دوره في إكساب العامل الجزائري القابلية للتوظيف، والتي على الرغم من شيوع مفاهيمها في المؤسسات الإدارية إلا أن هناك نقص معرفي في إيجاد المداخل الإدارية التي تساعد على تطبيقها بنجاح في المؤسسة، ومن هنا فإن التساؤل الرئيسي يتبلور في:

**"ما هو دور التمكين النفسي في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الأغواط- للتوظيف؟"**  
ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور كفاءة العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الأغواط- للتوظيف؟
- ما هو دور تطوير العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الأغواط- للتوظيف؟
- ما هو دور معنى العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الأغواط- للتوظيف؟
- ما هو دور إستقلالية العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الأغواط- للتوظيف؟

**أهمية الدراسة:** يعتبر التمكين النفسي موضوعا هاما، فهو يعد من المجالات الحديثة نسبيا والمكملة لما سبقها من الدراسات في أدبيات إدارة الأعمال، وبالرغم من توفر عدد من الدراسات حول التمكين النفسي والجوانب المرتبطة به، إلا أنها لم تحاول الربط بينه وبين قابلية العامل للتوظيف، ويعتبر موضوع التمكين النفسي موضوعا حيا للدراسة والبحث في عالم المؤسسات، لذا فقد اتخذت هذه الدراسة موضوع التمكين النفسي ودوره في قابلية العامل الجزائري-ضمن عقود الإدماج بولاية الأغواط- للتوظيف، ومن هذا المنطلق جاءت أهمية البحث وضرورته، ويمكن إيجازها فيمايلي:

**1-** تتأتى أهمية الدراسة من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع التمكين النفسي من قبل مفكري الإدارة والدارسين لكونه يشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال.

2- ومما يزيد أهمية الدراسة كذلك كونها تطمح إلى إضافة معرفية في مجال توظيف العمال بمعالجتها لدور التمكين النفسي في قابلية التوظيف للعمال في بيئة عربية مما يساعد المدراء على إدراك ذلك التأثير الناجم عن التمكين النفسي، ويمكنهم من التعامل السليم مع تلك القرارات الخاصة بنشاطات التوظيف.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- 1- التعرف على دور كفاءة العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.
- 2- تحديد دور تطوير العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.
- 3- تحديد دور معنى العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.
- 4- تحديد دور إستقلالية العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.
- 5- قياس دور التمكين النفسي في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.
- 6- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد القيادات الإدارية على إدراك مفهوم التمكين النفسي وتنمية مدركات العمال لأبعاده.

**فرضيات الدراسة:** في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها وما أسفرت عنه الدراسات السابقة، قمنا بصياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

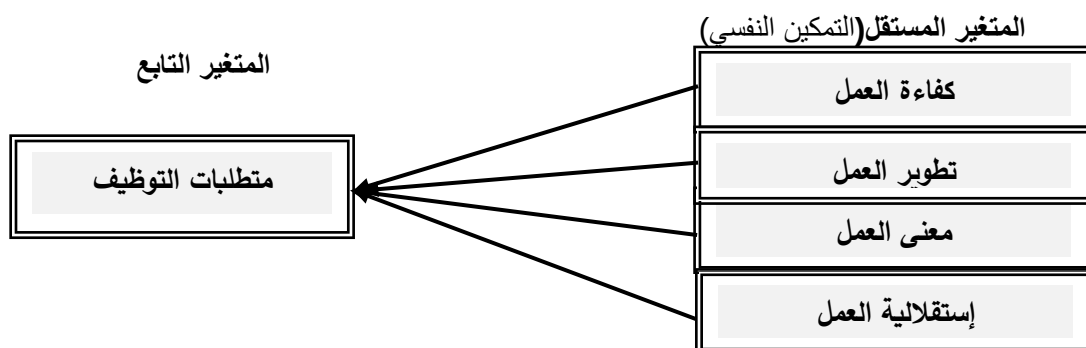
- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد دور للتمكين النفسي في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

- أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور لكفاءة العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.
- ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور لتطوير العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.
- ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور لمعنى العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.
- د. **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد دور لاستقلالية العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.

## المخطط الافتراضي للدراسة:

الشكل رقم (1) المخطط الافتراضي للدراسة



يتبين من المخطط مايلي:

- 1- يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (التمكين النفسي) والمتغير التابع (متطلبات التوظيف)، وأن متغير التمكين النفسي يشمل: (معنى العمل، إستقلالية العمل، كفاءة العمل، تطوير العمل).
- 2- إن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات التمكين النفسي في متغير متطلبات التوظيف، وذلك الذي تشير إليه الأسهم في المخطط أعلاه.

**عينة الدراسة:** تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية مكونة من (375) عامل ضمن عقود الإدماج بولاية الأغواط- الجزائر-، موزعين عبر (10) مؤسسات إدارية داخل إقليم الولاية.

**منهج الدراسة:** من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة.

**أداة الدراسة:** سيتم إعداد مقياس الدراسة استنادا إلى مقاييس توصلت إليها الدراسات السابقة، قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لقياس دور التمكين النفسي في قابلية العمال للتوظيف، ولإختبار فرضيات الدراسة قمنا بـ (تحليل الانحدار المتعدد) وغيرها من الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج (Spss).  
**ثبات أداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث معامل (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (1)

الجدول رقم(1) قيمة معامل الثبات للتسق الداخلي لمتغيرات الدراسة

| اسم المتغير                 | التمكين النفسي | متطلبات التوظيف | الإستبانة ككل |
|-----------------------------|----------------|-----------------|---------------|
| معامل الثبات (كرونباخ ألفا) | 0.76           | 0.83            | 0.85          |

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة (0.85) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق.

## الإطار النظري

## أولاً: مفهوم التمكين

يشير كل من (Manuela&Bruce,2003:103) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darligton,2007:14) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد (Susan,2006:20) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبرز (Carole,2006:12) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، كما يضيف (David,2005:5) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة، ويرى كل من (Bowen & Lawler,1992:33) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، كما يتعارض رأي (Spritzer,1995:1444) مع رأي Bowen & Lawler حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب إي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف في معناه فقط، وتضيف (حسن،2004:25) بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات مادياً ومعنوياً.

## ثانياً: أبعاد التمكين الإداري

(Thomas & Velthouse,1990:669) أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي:

## 1-حرية الاختيار (Choice):

وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية ويشير كل من (المعاينة وأندرواس، 2008:133) أن الحرية تعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، وقد وجد كل من (Deci&Ryan,1989:583) أن حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله تقيد اختياره يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

ويرى الباحث أن بعد حرية الاختيار له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين، وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار.

**(2)-الفعالية الذاتية (Self-Efficacy/Competence):**

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، ويرى كل من (Gist & Mitchell, 1992:186) أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية.

**(3)-معنى العمل (Meaning of job):**

ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، ويرى (Sjoberg et al, 1983:310) أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز، ويشير (Bass, 1990:23) أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى الباحث أن معنى العمل هو ركن من الأركان التي يقوم عليها التمكين وليس فقط من مخرجات التمكين، حيث أنه من الضروري على الفرد أن يشعر بأهمية العمل حتى يصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين، وبتطبيق هذا المفهوم يشعر الفرد في النهاية بأهمية عمله ودرجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

**(4)-تطوير العمل (Development of Job):**

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة ويرى كل من (المعاينة وأندرواس، 2008: 134) أن بعد التأثير يعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي ويقول كل من (Rabindra&Kanungo, 1992:415) أن هذا الاغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جودة الحياة الوظيفية، ويرى (William, 1992:15) بأن شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة والذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة وتحمل المخاطرة.

**ثالثا: القابلية للتوظيف**

يعتبر التوظيف حسب (Andersson L& Hammarstedt M. 2012:404) مفهوم ديناميكي تباينت استخداماته مع مرور الوقت، ومع ذلك فإن الاتجاه العام للدراسات الحديثة يقوم باتجاه توسيع هذا المفهوم، ليشمل قابلية الأفراد للتوظيف وتعزيز فرص عملهم بما ينعكس بالإيجاب على الفرد والمجتمع ككل.

كما يرى (Nunez I and Vilanueva M. 2007 :196) القابلية للتوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف والمنصب المراد شغله، من خلال مجموعة من الصفات الشخصية التي تتيح للأفراد فرص أكثر في الحصول على العمل الذي يستفيد منه الأفراد، والمجتمع والاقتصاد ككل".

في حين يعرف (Ball MJ. 2009 :43) القابلية للتوظيف على أنها التفاعل بين جميع العوامل التي تمكن الشخص على العمل بشكل جيد في وظيفته"، في حين أن هناك من يعرف القابلية للتوظيف على أنها الصفات التي تجعل الأفراد قادرين على ايجاد فرص العمل المستدام.

من خلال ما سبق يمكن تعريف القابلية للتوظيف بأنها جملة المهارات والمعارف والكفاءات التي تعزز قدرة العامل على التأمين والاحتفاظ بوظيفته، والتقدم في العمل.

تتراوح القابلية للتوظيف بين المهارات التي يمكن تطويرها من قبل الفرد، سواء كان ذلك على المدى القصير أو الطويل، والظروف المتغيرة لسوق العمل، كالتغيرات التكنولوجية التي شهدتها العقود الأخيرة، والتي كانت جنبا إلى جنب مع التغيرات في أسواق العمل. وقد حددت منظمة العمل الدولية مجموعة من المهارات والقيم والخصائص المرتبطة بقابلية التوظيف والتي لها تأثير كبير على الوضع الوظيفي للأفراد نلخصها فيما يلي

(Berntson E, Näswall K and Sverke M. 2008: 417):

- المهارات الأساسية (الاستماع، التحدث، القراءة والكتابة)؛
- مهارات الفعالية الشخصية (احترام الذات، الإبداع، المرونة، التعلم المستمر)؛
- العلاقة ومهارات الخدمة (خدمة العملاء، التواصل مع الآخرين)؛
- مهارات التأثير والنفوذ (القيادة، الوعي التنظيمي، تطوير الآخرين، الاتصالات)؛
- مهارات الإنجاز (الإنجاز، الكفاءة والمبادأة، التخطيط والتنظيم)؛
- المهارات المعرفية (القدرة على التحليل، القدرة على حل المشكلات).

### الجانب التطبيقي

النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد التمكين النفسي

#### 1. نتائج تحليل معنى العمل

الجدول رقم (2) استجابات أفراد الدراسة لعبارة محور (معنى العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| رقم الفقرة | المجال                                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|------------|------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 01         | إن مهام عملي لها معنى بالنسبة لي.        | 4.25          | 0.69              | 2               | مرتفع        |
| 02         | تشعرنني إدارة الشركة بأهميتي كعنصر مهم.  | 3.91          | 0.89              | 4               | مرتفع        |
| 03         | إنني أفخر بالجهود التي أبذلها في عملي.   | 4.14          | 0.78              | 3               | مرتفع        |
| 04         | أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم. | 4.26          | 0.66              | 1               | مرتفع        |
|            | معنى العمل                               | 4.13          | 0.44              | 2               | مرتفع        |

يعرض الجدول رقم (2) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد معنى العمل والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-4)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.13) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى للعمل الذي يقومون به، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.66)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.69)، في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.78)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.89).

## 2. نتائج تحليل كفاءة العمل

الجدول رقم (3) استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (كفاءة العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| رقم الفقرة | المجال                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|------------|--------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 05         | أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي.                | 4.29          | 0.58              | 1               | مرتفع        |
| 06         | أتمتع بإمكانية كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.      | 4.18          | 0.59              | 3               | مرتفع        |
| 07         | أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً. | 4.22          | 0.58              | 2               | مرتفع        |
| 08         | لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في الشركة.      | 4.17          | 0.57              | 4               | مرتفع        |
|            | كفاءة العمل                                            | 4.22          | 0.39              | 1               | مرتفع        |

يعرض الجدول رقم (3) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التمكين الإداري وهو بعد كفاءة العمل والذي جاء قياسه عن طريق (04) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (5-8)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.21) وبدرجة موافقة (مرتفعة) وهو أعلى متوسط من بين متوسطات أبعاد التمكين الإداري، وهذه إشارة للإدراك الكبير لأفراد عينة الدراسة لكفاءتهم ومهارتهم في أداء العمل ونعزو ذلك إلى البرامج التدريبية المكثفة التي تقوم بها الشركة، حيث جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.58)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.58)، في حين جاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.59)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.57).

## 3. نتائج تحليل استقلالية العمل

الجدول رقم (4) استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (استقلالية العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| رقم<br>الفقرة | المجال                                                            | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الأهمية<br>النسبية | مستوى<br>القبول |
|---------------|-------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|--------------------|-----------------|
| 09            | لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية في كيفية تنفيذ عملي.            | 3.20             | 1.05                 | 3                  | متوسط           |
| 10            | أشعر بكامل الاستقلالية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي | 3.26             | 1.01                 | 2                  | متوسط           |
| 11            | أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك.  | 3.10             | 1.02                 | 6                  | متوسط           |
| 12            | لدي الاستقلالية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي         | 3.19             | 1.07                 | 4                  | متوسط           |
| 13            | تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.        | 3.28             | 1.01                 | 1                  | متوسط           |
| 14            | لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.           | 3.14             | 1.14                 | 5                  | متوسط           |
|               | استقلالية العمل                                                   | 3.19             | 0.72                 | 4                  | متوسط           |

يبين الجدول رقم (4) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد التمكين الإداري والذي تمثل في بعد استقلالية العمل أين جاء قياسها عن طريق (06) أسئلة تمثلت في الفقرات من (9-14) كما هو موضح في أداة الدراسة (الملحق رقم 3)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.19) وبدرجة موافقة (متوسطة) أي أن أفراد الشركة المبحوثة لا تتوفر لديهم الحرية الذاتية الكاملة في اختيار طرق العمل وتنفيذها وهو بذلك يحتل المرتبة الأخيرة من حيث تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى سياسة التمكين، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.10-3.28).

## 4. نتائج تحليل تطوير العمل

الجدول رقم (5) استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (تطوير العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

| رقم<br>الفقرة | المجال                                                          | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الأهمية<br>النسبية | مستوى<br>القبول |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|--------------------|-----------------|
| 15            | أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في الشركة.                  | 3.61             | 0.98                 | 1                  | مرتفع           |
| 16            | حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير الشركة.                   | 3.56             | 0.85                 | 3                  | مرتفع           |
| 17            | تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في الشركة.              | 3.60             | 0.91                 | 2                  | مرتفع           |
| 18            | أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة. | 3.55             | 0.94                 | 4                  | مرتفع           |
|               | تطوير العمل                                                     | 3.58             | 0.63                 | 3                  | مرتفع           |

يبين الجدول رقم (5) نتائج تحليل البعد الأخير من أبعاد سياسة تمكين العاملين وهو بعد تطوير العمل والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (15-18)، وقد كانت درجة الموافقة عليه مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لقدرتهم على تطوير العمل والتأثير على مخرجاته، حيث جاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.98)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.91)، في حين جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.58)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.94).

### 1- النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لبعد القابلية للتوظيف

الجدول رقم (6) استجابات أفراد الدراسة لعبارات القابلية للتوظيف

| رقم الفقرة | العبارات                                                        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|-----------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 01         | لدي المهارات المعيارية المطلوبة لعمل في اللغات الأجنبية.        | 3.982         | 0.80              |
| 02         | لدي القدرة على التواصل الشفوي داخل المؤسسة.                     | 3.758         | 0.99              |
| 03         | لدي القدرة على قيادة برامج الحاسوب المطلوبة في المؤسسة.         | 3.862         | 0.88              |
| 04         | لدي القدرة على توظيف المعرفة العلمية في الواقع العملية للمؤسسة. | 2.293         | 0.67              |
| 05         | لدي القدرة على التعامل مع فرق العمل داخل المؤسسة.               | 2.223         | 0.77              |
| 06         | لدي القدرة على حل المشاكل الخاصة بعمل.                          | 2.568         | 0.68              |
| #          | قابلية التوظيف                                                  | 3.22          | —                 |

تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

### نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression)

الجدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور التمكين النفسي بأبعاده المختلفة في القابلية للتوظيف

| مصدر التباين    | B    | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t |
|-----------------|------|----------------|-------|-----------------|---------------|
| معنى العمل      | 0.48 | 0.09           | 0.21  | 4.41            | *0.000        |
| كفاءة العاملين  | 0.04 | 0.10           | 0.001 | 0.01            | 0.845         |
| استقلالية العمل | 0.28 | 0.05           | 0.21  | 5.67            | *0.000        |
| تطوير العمل     | 0.07 | 0.05           | 0.04  | 0.67            | 0.578         |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

**نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:** لا يوجد دور للتمكن النفسي في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (4) إلى وجود دور للمتغير المستقل (التمكن النفسي) في المتغير التابع (قابلية التوظيف)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (9.32) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور للتمكن النفسي في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف، وقبول الفرضية البديلة.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور لمعنى العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (4) إلى وجود دور للمتغير المستقل (معنى العمل) في المتغير التابع (قابلية التوظيف)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (4.41) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور لمعنى العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف، وقبول الفرضية البديلة.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور لكفاءة العاملين في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) أنه لا يوجد دور لكفاءة العاملين في قابلية التوظيف، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.01) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.845) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور لكفاءة العاملين في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور لاستقلالية العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) أنه يوجد دور لاستقلالية العمل في قابلية التوظيف، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (5.67) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور لاستقلالية العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد دور لتطوير العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) أنه لا يوجد دور لتطوير العمل في قابلية التوظيف، استناداً إلى قيمة  $T$  المحسوبة التي بلغت (0.67) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.578$ ) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد دور لتطوير العمل في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف.

#### الاستنتاجات Conclusions:

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور التمكين النفسي في قابلية العامل الجزائري -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط- للتوظيف، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى مايلي:

1- كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور لبعد (معنى العمل) في قابلية العامل الجزائري للتوظيف -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط-، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال شعورهم بالارتباط بالأحداث الجوهرية لوظائفهم، مما انعكس على درجة التزامهم وقابليتهم للعمل. وتتفق هذه النتيجة الميدانية جزئياً مع نتائج دراسة (131: 2006 Carole)، حيث وجدت تلك الدراسة أن بعد معنى العمل يؤثر في الرضا الوظيفي.

2- اتضح من نتائج الدراسة وجود دور لبعد (استقلالية العمل) في قابلية العامل الجزائري للتوظيف -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط-، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرية العمال في تأدية وظائفهم بنجاح، وتمتعهم بالمسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية، مع السماح لهم بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في الشركة مما أدى إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة لديهم. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (172: 1995 Fulford & Enz)، حيث وجدت تلك الدراسة أن بعد استقلالية العمل يؤثر في الانتماء الوظيفي.

3- تبين من نتائج اختبار الفرضيات عدم وجود دور لبعد (كفاءة العمل) في قابلية العامل الجزائري للتوظيف -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط-، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور العمال بعدم امتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، من خلال إحساسهم بأنهم أدوات للتنفيذ لا تشارك في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (131: 2005 Hung)، حيث خلصت الدراسة إلى عدم وجود دور لبعد كفاءة العمل في الرضا الوظيفي.

4- تبين من نتائج اختبار الفرضيات عدم وجود دور لبعد (تطوير العمل) في قابلية العامل الجزائري للتوظيف -ضمن عقود الإدماج بولاية الاغواط-، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك العمال لضعف قدرتهم على تطوير العمل والتأثير في القرارات الجوهرية داخل الشركة، مما يشعرهم بالاغتراب الوظيفي وضعف الإحساس بالمسؤولية الوظيفية. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (701: 1997 Spritzer et al)، حيث خلصت الدراسة إلى عدم وجود دور لبعد تطوير العمل في الرضا الوظيفي.

## التوصيات Recommendations:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بمايلي:

- 1- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين النفسي الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم.
- 2- ضرورة اهتمام المؤسسات ببعدي الكفاءة وتطوير العمل والتي أثبتت الدراسة عدم وجود دور لهم في قابلية العمال المبحوثين للتوظيف.
- 3- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل.
- 4- يوصي الباحث الإدارة العليا في المؤسسات بتبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل.

## المراجع المعتمدة:

- 1- رامي أندرواس، عادل معاينة. (2008) "الإدارة بالثقة والتمكين"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن.
- 2- سالي علي حسن. (2004) "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي": دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 3- Ahmed A, Andersson L& Hammarstedt M. (2012) "Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market". Applied Economics Letters 19: 403-406.
- 4- Arocena P, Nunez I and Vilanueva M. (2007) "The effect of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: evidence from Spain". Small Business Economics 29: 191-201.
- 5- Ball MJ. (2009) "labour and employability". Studies in Education of Adults, 41: 39-52.
- 6- Berntson E, Näswall K and Sverke M. (2008) "Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis", European Journal of Work & Organizational Psychology, 17: 413-425
- 7- Carole Eagle luby.(2006) " A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College", University Of Florida,Usa.
- 8- D.E. Bowen& E.E .Lawler. (1992)"The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When", Sloan Management Review, pp:31-40
- 9- Darlington M. Mgbeke. (2007)" Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria.

- 10- David Lars Halvorsen. (2005) "**An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors**": In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa.
- 11- E.L. Deci & Ryan. (1989) "**Self Determination in Work Organization**", Journal Of Applied psychology, Vol.74, PP: 580-592.
- 12- Gritchen M. Spritzer, et al. (1997)" **Dimensional Analysis of The Relationship Psychological Empowerment & Effectiveness & Satisfaction & Strain**", Journal Of Management, Vol.23, No.5,PP: 697-704
- 13- Gretchen M. Spritzer. (1995)" **Psychological Empowerment In The Work Place**": Dimensions, Measurement And Validation, Academy Of Management journal, Vol 38, no. 5.
- 14- Hung, Cheng," **A Correlational Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan**", University of Incarnate word. ATT 3193359. 2005.
- 15- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse. (1990)" **Cognitive Elements Of Empowerment**": An Inetprative Model of Intrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol. 15, No.4 ,PP: 666-680.
- 16- L.G. Sjoberg, et al. (1983) "**Cathectic Orientation, Goal Setting And Mood**", Journal Of Personality Assessment, Vol.47,PP: 307-312
- 17- Manuela, Bruce. (2003) "**Measuring Empowerment**". Leadership & Organization Development Journal, Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 – 108.
- 18- Mark D. Fulford, Cathy A. Enz. (1995) " **The Impact of Empowerment on Service Employees**", Journal of Managerial Issues, Vol.7, No. 2, PP:169-175
- 19- M.E.Gist& T.R. Mitchell. (1992) "**Self Efficacy: A Theoretical Analysis of Its determinates& Malleability**", Academy of Management Review, Vol. pp:183-205
- 20- M.M. Bass. (1990)" **Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership**", Theory Research And Managerial Applications, New York: free press.
- 21- Rabindra N. Kanungo. (1992) " **Alienation & Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business**", Journal Of Business Ethics, Vol. 11, No. 5. PP: 413-420
- 22- Susan M. Sasiadek. (2006) "**Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment**": A Multi Case Study, Capella University, Usa, pp 20.
- 23- William Umiker. (1992)" **Empowerment The Latest Motivation Strategy** ", Health Care Supervisor, Vol. 11, No.2, PP: 10-17.