

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
ميدان العلوم الإجتماعية والإنسانية



قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

الموضوع:

## تخطيط المسار المهني وعلاقته بالتمكين الإداري لدى المسيرين الإداريين

دراسة ميدانية ببعض بلديات الأغواط

❖ إشراف الأستاذة:

د. صافي محمد.

❖ إعداد الطالبتين:

حررة زيتوني.

روفيذة هناء ورنوغي.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
ميدان العلوم الإجتماعية والإنسانية



قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

الموضوع:

## تخطيط المسار المهني وعلاقته بالتمكين الإداري لدى المسيرين الإداريين

دراسة ميدانية ببعض بلديات الأغواط

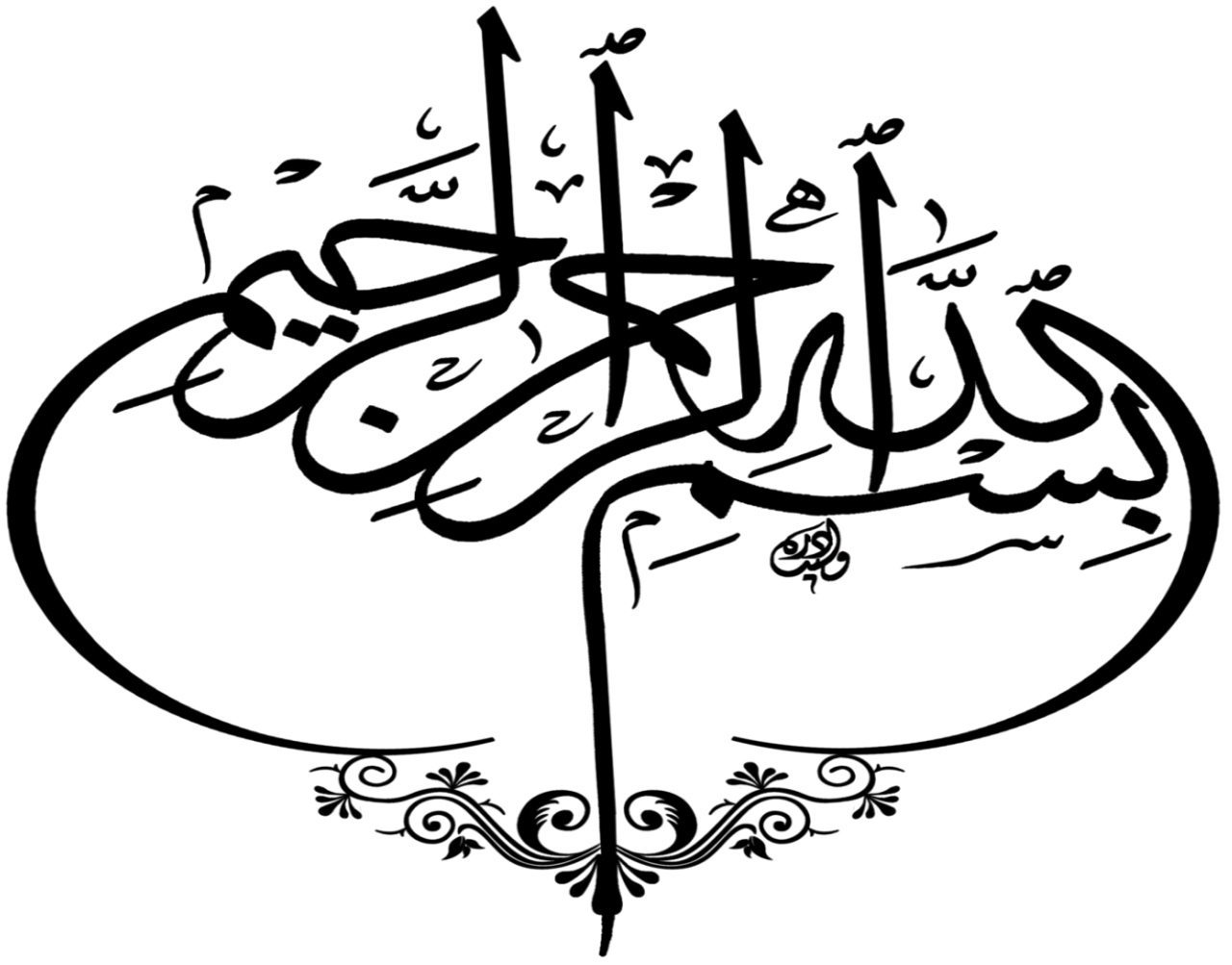
❖ إشراف الأستاذ :

- د. صافي محمد.

❖ إعداد الطالبين:

- حرة زيتوني.

▪ روفيدة هناء.



# إِهْدَاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على من بعث رحمة للعالمين أما بعد:

أهدي ثمار العمل هذا إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو الله أن يمد في عمره

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب و معنى الحنان والتفاني.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحني إلى أغلى الناس

أمي الحبيبة

إلى من به أكبر وعليه أعتد أخني العزيز ... زين العابدين .

إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي إلى من بوجوده أكسب قوة ومحبة

إلى أخواتي الغاليات... حسناء و سارة .

إلى ابتي الغالية خديجة ريناد حفظها الله ورعاها

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي.. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء

إلى من معهم سعدت و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت

صديقاتي الحبيبات .

إلى كل من أحبه قلبي ونسيه قلبي.

رَبِّهِمْ  
سَرَّ مَلَأَتْهَا



بسم الله الرحمن الرحيم

أهدى عملي هذا

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من جرع الكأس فارغا ليستقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله لي يقدم لنا لحظة السعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والذي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى القلب الناصع بالبياض أُمي الغالية

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد أخواتي وإخوتي حنان، سولاف، إخلاص، عبد الإله، عبد الحق

إلى أختي قبل أن تصبح صديقتي إلى توأم روحي إلى أغرودة الحياة إلى رفيقة القلب و مسكن الروح "روفيده".

إلى من جمعنا بهم القدر وكانوا رفقاء الدرب، إلى الذين تقاسمت معهم الأيام الحلوى والمرّة إلى صديقاتي الغاليات .

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي....

بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وتقدير وامتنان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«لئن شكرتم لأزيدنكم»

صدق الله العظيم

اللهم اننا نسالك ان تلهمني .شكر علمك وان تجعل  
علمي

مخلصا لوجهك فحمد وشكر لجلالك وعظيم سلطانك "

وما توفيق ا لا بالله عليه توكلنا واليه انبنا "

قال رسول الله ﷺ

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله.ومن اسد اليكم

معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعو فدعوا له"





الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	اهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	فهرس الموضوعات
	قائمة الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
01	المقدمة
<b>الاطار النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها</b>	
04	1- إشكالية الدراسة
05	2- فرضيات الدراسة
06	3- أهداف الدراسة
06	4- أهمية الدراسة
06	5- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة
07	6- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: تخطيط المسار المهني</b>	
12	تمهيد
13	أولاً: عموميات حول المسار المهني
13	1- مفهوم المسار المهني وأهميته
15	2- أنواع المسار المهني وخصائصه
18	3- أبعاد المسار المهني ومراحله
22	4- نظريات المسار المهني ومدخله
29	5- ماهية تطوير المسار ومكونات برامج تطويره
31	خلاصة
<b>الفصل الثالث: التمكين الإداري</b>	

## فهرس المحتوى

33	تمهيد
34	أولاً: عموميات حول التمكين
34	1- مفهوم التمكين
35	2- أهمية التمكين
36	3- خصائص التمكين
38	4- خطوات تطبيق التمكين وأبعاده
40	5- أبعاد التمكين
47	خلاصة
<b>الاطار الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
49	تمهيد
50	1- منهج الدراسة
50	2- حدود الدراسة
51	3- مجتمع الدراسة
51	4- عينة الدراسة
53	5- الدراسة الاستطلاعية
53	6- أدوات جمع البيانات
56	7- إجراءات تطبيق الدراسة
57	8- الأساليب الإحصائية
59	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير الدراسة</b>	
61	1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة
67	خاتمة
70	قائمة المراجع
70	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
52	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية	01
55	حساب صدق المقياس لتخطيط المسار المهني	02
55	حساب الثبات لمقياس تخطيط المسار المهني	03
56	حساب صدق المقياس تمكين الإداري	04
56	حساب ثبات التمكين الإداري	05
61	نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين المتغير الأول والثاني	06
63	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسط اتخطيط المسار المهنيين المجموعات الثلاث	07
64	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسط اتخطيط التمكين الإداريين المجموعات الثلاث	08

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	انواع المسار المهني	16
02	مراحل المسار المهني	20
03	توزيع العينة الدراسية حسب الأقدمية	52

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تخطيط المسار المهني والتمكين الإداري كما

وإذا كانت هناك فروق في مستوى التخطيط للمسار المهني والتمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة

وقد قام الباحثان باستعمال المنهج الوصفي وتطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من 30 من المسيرين الإداريين بولاية الأغواط وبعد تحليل بيانات الدراسة بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss22 تم التوصل إلى النتائج التالية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسار المهني والتمكين الإداري. لا توجد فروق في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة.

لا توجد فروق في التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة. الكلمات المفتاحية: المسار المهني، التمكين الإداري، المسيرين الإداريين.

### Résumé:

cette étude vise à mettre en évidence le rôle important joué par l'investissement étranger direct dans l'accélération du taux de croissance économique, l'accélération du taux de croissance économique, l'augmentation

L'Algérie a contribué à changer de pays pour attirer le plus grand volume d'investissements directs étrangers, en offrant les attractions plus motivantes que d'autres pays afin de réaliser les taux de croissance les plus élevés de leur économie.

Cependant, malgré tous les potentiels et toutes les incitations offerts par l'Algérie pour attirer les investissements directs étrangers, elle n'a pas été en mesure d'accéder à des flux d'investissements bien gonflés lui permettant d'enregistrer des taux de croissance équilibrés.

les mots-clés: l'investissement étranger direct IDE, croissance économique, économie algérienne.

# مقدمة

في ظل التطورات الراهنة والمتسارعة التي يشهدها العالم في شتى المجالات خاصة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية، تزايد اهتمام المنظمات بالموارد البشرية لضرورة تنمية وتفعيل دورها باعتبارها المسؤولة عن إحداث هذه التطورات.

إذ تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، لكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل، تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية.

لا بد أن نجزم أن عملية التخطيط تعتبر الحجر الأساسي الذي يساعدنا في مواجهة المستقبل المجهول، وإذا لم نفكر بكل مسبق لمواجهة المستقبل فقد يضر ذلك بالمؤسسة أو يعيق تحقيق الأهداف المنشودة ومن الممكن أن تنحرف بوصلة النجاح عن المسار الصحيح ومن ذلك نحن ندرك مدى اهتمام المؤسسات و الإدارات التي ترغب بالنجاح من خلل مصدر القوة وهو التخطيط لأن النجاح من المعايير الإيجابية في نجاح و تقدم العمل المهني وزيادة الإنتاجية بشكل سريع ومنها فأن تخطيط المهني له عديد من الفوائد والأهمية التي تعود على المؤسسة المهنية كما أدت التطورات المتلاحقة التي تهدها البيئة الاعمال لاسيما في ظل العولمة و المعلوماتية و المنافسة الشديدة الى ظهور تحديات كثيرة تواجه مختلف المنظمات, مما فر عليها أخذ كافة التدابير و الإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات بالعمل على تطبيق الإدارية الحديثة وتركز الاهتمام بالموارد البشري لأنه المورد الاستراتيجي ومصدر التميز وتبني مفهوم التمكين كإستراتيجية تعزيز نجاح وتميز الافراد والمنظمة معا على اعتبار أن التمكين هو أحد الأساليب الهادفة للوصول الى الفعالية التنظيمية. و بناءا على ما سبق جاءت هذه الدراسة بعنوان تخطيط المسار المهني وعلاقته بالتمكين الإداري.

لدى المسيرين الإداريين ببعض بلديات الاغواط، وقد تم تقسيم الدراسة إلى الفصول التالية :

**الفصل الأول:** الذي تطرقنا فيه الى إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، التعريفات المفاهيم الإجرائية ، الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تم التطرق فيه الى الادبيات المتعلقة بموضوع المسار المهني.

**الفصل الثالث:** تم التطرق فيه الى الادبيات المتعلقة بموضوع التمكين.

**الفصل الرابع:** تم تخصيص هذا الفصل لأجراءات الدراسة الميدانية، الذي تناولنا فيه منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، ادوات الدراسة اجراءات تطبيق الدراسة ، الاساليب الإحصائية.

**الفصل الخامس:** تم التطرق في هذا الفصل الى عرض ومناقشة نتائج الدراسة ثم تقديم استنتاج عام وبعض المقترحات، وفي الاخير خاتمة.

# الجانب النظري

## مشكلة الدراسة وإعتباراتها

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- اهدف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- التعاريف الاجرائية
- 6- الدراسات السابقة
- 7- التعليق على الدراسات السابقة

### 1- إشكالية الدراسة:

إن لكل نظام فرعي في المؤسسة قواعد وأسس يجب على المسير إدراكها ومعرفتها لتسيير وإدارة المؤسسة بالشكل الملائم نجد بالنسبة للموارد البشرية أن أغلب الباحثين ارتأوا أنه يجب التوظيف على أساس احتياجات المؤسسة وعلى أساس مؤهلات الأشخاص الذين يريدون هذا المنصب، بعد ذلك يجب تدريبهم وتكوينهم لتنمية مهاراتهم العملية والاتصالية خاصة.

وفي إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات والإدارات الجزائرية لتطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية نظرا للتغيير و التطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها تخطيط المسار المهني أمرا ضروريا لضمان الاستمرارية والتمكين الإداري للموظفين؛

وفي خضم هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لغرض الاستمرارية وتحسين التنافسية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها نابعة منها وتخدم رسالة واستراتيجية المؤسسة نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها ألا وهي الموارد البشرية، ومن ضمن البرامج الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها كأدوات رئيسية هي برامج التخطيط، برامج الاستقطاب، وتقييم ومراجعة الأداء، وبرامج التدريب المختلفة، أو الحلقات البحثية للتطوير الإداري وغيرها، وقد هدفت المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من خلال تبنيها لهذه البرامج إلى الاستخدام والأفضل للمهارات التي تمتلكها، لكن نظرا لعدم تكامل هذه البرامج مع بعضها البعض، اتسمت بعدم فعاليتها، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته المهنية.

وفي إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة، أصبحت إدارة وتخطيط الموارد البشرية وما تقوم به من برامج، خاصة برنامج

تخطيط المسار المهني للموظفين ،ومنه وضع استراتيجيات ملائمة تساعد على إرساء قاعدة إدارية متمكنة من عملها وفق ما يصطلح عليه في علوم التسيير "بالتمكن الإداري " ضرورة كحل محتمل يساعد المؤسسات على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل، كما أن المؤسسات في العصر الحالي تبحث عن استراتيجيات تقيس من خلالها مدى التوازن القائم بين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية، طبعاً وهذه إشارات في مجملها توحى وبشكل صريح لما يسمى بثقافة التمكين الإداري، وعلى ضوء ذلك وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة عملية تخطيط المسار المهني وعلاقتها بالتمكين الإداري ببعض بلديات الأغواط.

ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

### 1-1 التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين تخطيط المسار المهني والتمكين الإداري لدى عينة الدراسة؟

### 2-1 التساؤلات الفرعية:

- هل توجد فروق في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى إلى متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة ؟
- هل توجد فروق في التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة؟.

### 2- فرضيات الدراسة:

### 1-2 الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين تخطيط المسار المهني والتمكين الإداري لدى عينة الدراسة.

### 2-2 الفرضيات الفرعية:

- توجد فروق في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى إلى متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة.
- توجد فروق في التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة.

### 3- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى التحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- التعرف على ما اذا كانت هناك علاقة بين تخطيط المسار المهني والتمكين الإداري لدى عينة الدراسة.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى إلى متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق في مستوى التمكين الإداري تعزى الى متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة

### 4- أهمية الدراسة:

- أهمية تخطيط المسار المهني وما له من علاقة بالتمكين الإداري.
- أهمية الموضوع في حد ذاته ودوره في رسم خطوط سير الموظف خلال حياتها المهنية.
- محاولة تقديم مفهوم جديد واطافة متميزة على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج إلى معرفة موضوع التمكين.
- محاولة معرفة واقع تخطيط المسار المهني بالمؤسسة محل الدراسة.

### 5- التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

#### 5-1 المسار المهني اجرائيا:

تخطيط المسار المهني هو مجموعة من الأنشطة الرسمية والمنظمة والمشاركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وإرشاد وتدريب للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت بناء على إدراك المؤسسة لحاجتها للفرد واستخدامه وهذه الوظيفة تشمل كافة المستويات الإدارية.

#### 5-2 التمكين الإداري اجرائيا:

نقصد به الإجراء الذي تعطي بمقتضاه القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي المتمثلة في المديرين ووكلاء السلطة ومسؤولية تحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأطر عملها

وأساليب تحقيق أهدافها وسلطة اتخاذ القرارات المناسبة، وحل المشكلات اليومية دون الرجوع للسلطات الأعلى بالإدارات والمديريات التعليمية.

### 5- الدراسات السابقة:

1- دراسة " بوراس فائزة " وكانت تحت عنوان تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين توتة، باتنة، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، سنة 2007، 2008 م، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.
  - إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المجتمع.
  - إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأهمية الكبيرة للتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد والمؤسسة.
  - تخطيط المسار الوظيفي يسمح بتحقيق رضا الأفراد والمحافظة عليهم.
  - من أهم استخدامات نتائج التقييم هي التكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي.
  - تتمتع الوحدة بكل المميزات الضرورية للعمل كالاتصال، تحسين الخدمات الإجتماعية، وغيرها وذلك في سبيل توفير الجو الملائم لإتمام المهام وفق الأهداف المخطط لها.
- 2- دراسة ولد حمد سيد محمد الموسومة تحت عنوان "أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2010/2011.

وقد تطرق الباحث فيها إلى الأداء ثم علاقته بالرضا الوظيفي، كما تناول أيضا تمكين العاملين وكذا علاقته بتفويض السلطة والإثراء الوظيفي، وكذا التغيرات التي تتطلبها عملية التمكين، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية في المؤسسة الموريتانية للنقل البحري ورغم ذلك

توصل إلى أن وضعيتها من التمكين متوسطة، وهذا قد يبدو طبيعياً للبعض ومحطماً لأمال البعض الآخر، بالإضافة إلى عدم توسعه بالقدر الكافي لموضوع من هذا النوع والأهمية.

3- دراسة "بوزورين فيروز" بعنوان " دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية 2009 والتي تهدف إلى:

- التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة وإبراز أهميتها وأهدافها ودور كل من الفرد والمؤسسة فيها.
- إبراز الأسس النظرية للحوافز (أهميتها، أنواعها ونظرياتها).
- التعرف على مدى اهتمام الإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- اهتمام الشركة بتعريف العامل الجديد بعمله بغرض تدريبه على كيفية أداء وظيفته وتعريفه بواجباته ومسؤولياته
- إدراك العامل مسبقاً أن الغرض من التدريب تحديد معلوماته وتنمية قدراته في الوظيفة التي يمارسها، وليس لغرض الترقية.
- يتم الإعتماد على مصدرين للحصول على الموارد البشرية أحدهما ترقية العاملين الأكفاء والآخر هو التوظيف الخارجي للإطارات المتقاعدة.
- تقوم الإدارة بنقل موظفيها استناداً على نتائج التقييم لعلاج عدم ملائمة طبيعة عملهم لقدراتهم ورغباتهم.
- اهتمام العاملين بمساراتهم الوظيفية ورغباتهم في التقادم خاصة إذا صاحبه مزايا مادية ومعنوية.

4- دراسة نبيل عبد الوهاب العزاوي وساهرة فليح أحمدتحت عنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدي القيادات الإدارية في أقسام وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة" وهي عبارة عن دراسة أكاديمية بمجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية في العدد 25، سنة 2018، العراق، إذ أن الأهداف التي سعى الباحثان إلى تحقيقها من هذه الدراسة

تصبوا إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري للقيادات والأداء الوظيفي للعاملين في أقسام وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

و من التوصيات التي استخلصها الباحثان من هذه الدراسة مايلي:

تنمية وتعزيز التمكين الإداري لدى القيادات الادارية في كليات واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق

تشريع قوانين تعطى بموجبها صلاحيات كافية للقيادات الادارية في كليات واقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق.

-أجراء دراسات مشابهه على التدريسين الجامعيين والعمداء في العراق.

5 - دراسة: (Ghosh,2018) بعنوان:

"to obtain Sustainable 'Employee Empotement: Strategic Tools " competitive advantage"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التمكين وتطوره في المؤسسات وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية، وإذا تم التعامل معه بشكل عملي وفعلي وذلك من خلال توعية العاملين حول مفهوم التمكين وكيفية تطبيقه في بيئة العمل وتوليد الرغبة والاهتمام الكامل للموظفين نحو قبول تطبيقه في أساليب عملهم وصولاً للأهداف المنشودة، هنا كعلاقة قوية تمكن الموظف: "أداة استراتيجية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة" حيث هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التمكين وتطوره في المؤسسات وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية، وإضافة إلى توضيح الخطوات التي ينبغي اتخاذها التحسين عملية تمكين الموظف، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين يساعد المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية، وإذا تم التعامل معه بشكل عملي وفعلي وذلك من خلال توعية العاملين حول مفهوم التمكين وكيفية تطبيقه في بيئة العمل وتوليد الرغبة والاهتمام الكامل من الموظفين نحو قبول تطبيقه في أساليب عملهم وصولاً للأهداف المنشودة، هنا كعلاقة قوية بين تحقيق التمكين للميزة التنافسية وثقافة المؤسسة السائدة، حيث تلعب ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في تحقيق التمكين وتساعد المنظمة في إنجاز الأعمال بشكل فعال وببراعة تامة نحو تحقيق الميزة التنافسية، وتمكين العاملين من الأدوات

الإستراتيجية الفعالة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل. وأوصت الدراسة بإعداد ورشات عمل ودورات تدريبية حول توعية العاملين حول مفهوم التمكين أساليب تطبيقه، وتطوير ثقافة المؤسسة حول مفهوم التمكين وذلك لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار واكتشاف مهارات جديدة، والعمل على تطوير كفاءة التمكين من خلال تطوير أساليب الإدارة بحيث تكون إيجابية نحو تمكين العامل بطريقة منجزة وفعالة لنشاطات التكوين.

6- دراسة (Otoum, & Magableh 2014) بعنوان:

The Effect of: Administrative Empowerment on Creative Behavior

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وكذلك درجة السلوك الإبداعي بين رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم درست الارتباط بين التمكين الإداري و السلوك الإبداعي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استباننتين، الأولى القياس درجة التمكين الإداري، والثانية لقياس درجة من السلوك الإبداعي، وقد تكونت عينة الدراسة من (120) عضو من أعضاء هيئة التدريس من الذكور و(44) عضوة من هيئة التدريس الذين تم اختيارهم عشوائية من الأقسام العلمية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

• وجود درجة متوسطة من التمكين الإداري ودرجة متوسطة من السلوك الإبداعي على حد سواء.

وجود علاقة إيجابية، ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري والسلوكيات المبتكرة.

# الفصل الثاني

## تخطيط المسار المهني

تمهيد

أولاً: عموميات حول المسار المهني

1. مفهوم المسار المهني وأهميته
2. أنواع المسار المهني وخصائصه
3. أبعاد المسار المهني ومراحله
4. نظريات المسار المهني ومداخله
5. ماهية تطوير المسار ومكونات برامج تطويره

خلاصة

### تمهيد

تعيش منظمات الأعمال اليوم تحديات عديدة خلال تفاعلها مع بيئتها، ومحاولة الاستجابة للتغيرات الحاصلة فيها. ومن أهم التغيرات التي شددت اهتمام المنظمات سعياً منها للحفاظ على مركزها السوقي تلك الحاصلة في بيئة العمل، لذا توجه اهتمام إدارة الموارد البشرية نحو استغلالها الأمثل لمواردها البشرية، من خلال تخطيط وتطوير مساراتها المهنية ما يضمن للمنظمة امتلاك عمالة مؤهلة وذات كفاءة عالية.

### أولاً- عموميات حول المسار المهني

بعد تحصيل الكفاءة العلمية والرصيد المهني للمورد البشري يتم تعيينه داخل المنظمة ليكون عضواً فعالاً داخل التنظيم، ويتم ترقية العامل تدريجياً حسب مناصب التدرج الوظيفي، وقد ينتقل العامل من منظمة إلى أخرى ما يطلق عليه دوران العمل، كما قد يتم تغيير العامل من وحدة إلى آخر أو من منصب لآخر حتى يكون ذو كفاءة شاملة لجميع عناصر العمل. وللمسار المهني أهمية بالغة في الإدارة الحديثة لما يحققه من أهداف المنظمة عامة وأهداف العامل خاصة.

### 1- مفهوم المسار المهني وأهميته:

#### 1-1- مفهوم المسار المهني:

إن مصطلح المسار المهني من المصطلحات حديثة النشأة، يرتبط بمجال إدارة الموارد البشرية فهو يرتبط بمسار العامل داخل المنظمة ومختلف المناصب التي يشغلها منذ دخوله لها وحتى خروجه منها.

لم يتم وضع تعريف موحد لهذا المصطلح فكل عرفه حسب وجهة نظره، حيث يرى DoglasHall أنه "تتابع التجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية". (اللوزي موسى، 2010، ص 106).

اعتبر هذا التعريف أن المسار المهني هو تلك الخبرات المتراكمة لدى الفرد والتي اكتسبها من خلال عمله داخل المنظمة. (عبد المطلب عامر، 2010، ص 165).

وفي تعريف آخر هو: "عدد من الخطوات والأنشطة في شكل مناصب متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية، التي تتأثر بآماله وطموحاته واتجاهاته ورغباته وأحاسيسه وقيمه".

نظر هذا التعريف للمسار المهني على أنه مجموعة المناصب التي يشغلها العامل منذ دخوله للمؤسسة من خلال التدرج الوظيفي

من خلال ما سبق يمكن تعريف المسار المهني على أنه مختلف المناصب التي يشغلها العامل والخبرات التي يكتسبها خلال عمره الوظيفي وذلك من خلال الترقية أو النقل الوظيفي.

### 1-2-1- أهمية المسار المهني:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمنظمة على النحو التالي:

#### 1-2-1-1- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أ- إشباع القيم الوظيفية لكل فرد: حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهام وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل، وآخرون يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم. (قشي، 2009، ص166).

ب- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والتقدم والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ، والتي تأخذ قيمة ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد حاول أن يسعى إلى تحقيق التعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد لأنها تحتاج إلى المقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر. (حسن، 2004، ص339).

ج- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات، قبل زيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف. (مرجع نفسه، ص 337).

#### 1-2-2-1- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة: للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة

للمنظمة تذكر منها:

أ- اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل. (قشي مرجع سابق، ص 168).

ب- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص النمو، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإن مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية. (بوراس، 2008، ص 62).

ت- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي: يراد بالجمود الوظيفي المستوى الذي يكون عليه الموظف في وضع يصعب عليه نيل الترقية في السلم الوظيفي حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة، وهذا ما يؤدي إلى بقائهم في وظائف نقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمنظمة التي تسعى للإبقاء على فعالية هؤلاء الأفراد ذوي فرص الترقى المحدودة ويتوقف نجاح المنظمة في مقابلة هذا التحدي على مدى فهمها المبادئ الديناميكية المهنية. (حسن، مرجع سبق ذكره، ص 62).

## 2- أنواع المسار المهني وخصائصه .

### 2-1- أنواع المسارات المهنية

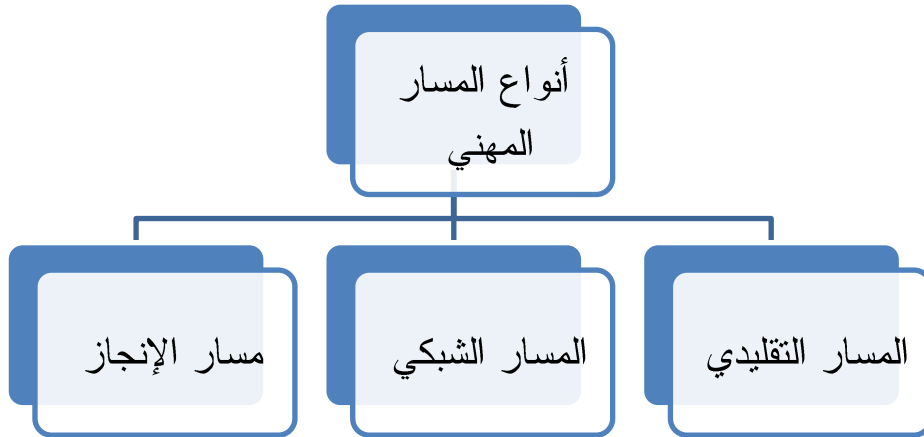
يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى ثلاثة مسارات وهي:

2-1-1- المسار التقليدي: وهو التقدم في السلم الوظيفي، أي أن الفرد العامل يبدأ من أسفل السلم ثم يترقى تدريجياً. حتى يصبح في المراحل المتقدمة من عملها فالمسار التقليدي يعبر مستوى الهرمية والمناصب المتاحة التي يمكن أن يتم ترقية الفرد إليها منذ تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد. (عبد الفاضل، 2011، ص 30).

2-1-2-المسار الشبكي: يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، وهذا لغرض اكتسابه مهارات وخبرات متعددة مما يتيح له فرصة الترقى. (بوزين، 2009، ص61).

2-1-3-مسار الإنجاز: يعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، معنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام المنصب السابق واللاحق التي يتم ترقية الفرد إليه من خلال مرتكزات ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء حيث أن مسار الإنجاز لا يشترط بقاء الفرد لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب أعلى، حيث أنه يتم الترقية لوظائف أو مناصب أعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي حققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في وظيفته. (الفاضل، مرجع سابق، ص32).

شكل رقم(01) : أنواع المسار المهني



2-2-خصائص المسار المهني:

يمكن توضيح أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبه الوظيفي، على أن يكون ذلك مقترنا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدرة من مسؤولية تأهيل نفسه، وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل المهمة التي تدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها لوضع المسار الوظيفي.
- يستلزم أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية، والنقل وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءاته.
- مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد، حيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبطا بخطط المنظمة في التشغيل.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل، وما يترتب عليه من حالات التوتر أو الضوح.
- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية، والنقل وإنهاء الخدمة، وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءاته.
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد، حيث يوجد ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مرتبطا بخطط المنظمة في التشغيل.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل، وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط العمل بين الفرد و المنظمة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة، وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.
- العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة في تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات و صفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.(بوراس، 2015، ص149)

### 3-أبعاد المسار المهني ومراحله

#### 1-أبعاد المسار المهني

ترتكز عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين هما: تخطيط المسار المهني وإدارة المسار المهني.

1-1-تخطيط المسار المهني: تجدر الإشارة إلى أن عملية تخطيط المسار المهني تكون مستمرة، ويتطلب نجاحها جعل هذه المسارات أطول ما يمكن على أن يصاحب هذا الطول زيادة في عدد المناصب التي يمكن أن يرتقي أو ينتقل إليها الفرد فتخطيط المسار المهني عملية شخصية خاصة بالفرد وتتضمن العديد من الأنشطة تقييم قدرات الفرد، البحث عن الفرص الوظيفية، وضع الأهداف والخطط وتنفيذها مما يساهم في تطوير الأفراد في المهن المختلفة.

1-2-إدارة المسار المهني : إن إدارة المسار الوظيفي تمثل الجانب الثاني من عملية تطوير المسار الوظيفي والذي يدخل ضمن نطاق مسؤولية المنظمة، وتتمثل في الخطط والأنشطة التي تتبعها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الخطط الشخصية للفرد والمتعلقة بمساره الوظيفي وخطط الموارد البشرية، وتقوم أيضا بتصميم المسارات الوظيفية للأفراد، وتنتشر المعلومات عن كل الوظائف الشاغرة لنقل الأفراد إليها أو عن طريق الترقية(أحمد سيد ، 2004، ص297)

#### 2-مراحل المسار المهني :

إن الأفراد شغوفين بالتفكير في مستقبلهم في جميع مراحل تعليمهم وتكوينهم حتى عملهم وتقاعدهم ،ومن هنا يمكن تحديد أربعة مراحل للمسار المهني هي:

2-1- مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الفرد في المنظمة مباشرة، حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل لتكوينه، وهو ما يجعل العامل يستكشف نفسه ميولاته

وطموحاته، أفكاره ورغباته من حيث ميوله وقدراته الأمر الذي يؤدي إلى تحديد خياراته وتفضيلاته، ويضعها في اتجاه واحد تنتهي هذه المرحلة لدى معظم الأفراد عندما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل.

2-2- مرحلة بداية المسار: تبدأ فترة البداية بطلب العامل للعمل في المنظمة التي يتوقع أن يشتغل بها، واستعراض الفرص الممكنة للتوظيف، ثم اختيار المنصب الذي يتقدم لشغله، فيتم تدريبه.

2-3- مرحلة منتصف المسار: يصطدم معظم الأفراد بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار، وهي مرحلة تشهد إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، أين لا يبقى الفرد في الغالب متعلما كما كان في مرحلة التأسيس، وتتوقع منه الإدارة أن يكون مسؤولا ملتزما معايير الأداء، كما تؤدي أخطاء العمل لعقوبات أكبر من تلك التي كانت تحدث في مرحلة التأسيس والذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم مسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يخفقون في هذه المرحلة يقومون بتغيير المنصب.

2-4- مرحلة نهاية المسار: هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، فالفرد يهيئ نفسه للتقاعد، ويبدأ في تغيير اهتماماته نظرا لشعوره بنهاية مساره الوظيفي.

شكل رقم(02) : يوضح مراحل المسار المهني



المصدر: تم إعداده بناءا على المعلومات السابقة.

ثالثا-مدخل لتخطيط المسار المهني وأهميته

يعتبر المورد البشري القاعدة الرئيسية للمنظمة والمنطلق الأساسي لتسيير مختلف الموارد، ومع التطورات الحاصلة في بيئة المنظمة ظهر مايسمى بتخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما سيعرضه هذا المبحث.

1- مفهوم تخطيط المسار المهني

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي أحد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، تزامنا مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل. ويعرف تخطيط المسار المهني على أنه تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها". (حسونة، 2008، ص18).

ركز هذا التعريف على تحديد سبل تحقيق الأهداف المهنية.

وفي تعريف آخر هو"العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية ويمكن القول أنه بالإضافة إلى دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي تقوم المنظمة أيضا بدورها في تحديد المسارات والأنشطة لموظفيها. (حسونة، مرجع نفسه،

ص5)

كما يعرف تخطيط المسار الوظيفي أيضا على أنه: "الطريق الذي يسلكه الفرد بين المناصب في المنظمة، وتساعد الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته المهنية بالمنظمة". (طويل، 2013، ص12)

### 2- أهمية تخطيط المسار المهني

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة للفرد وللمؤسسة نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي:

أ- الإستخدام الأمثل لإمكانات العاملين يرغب كل فرد في تحقيق تقدم في عمله وشغل أعلى المناصب المتاحة، وعندما تتاح له الفرص المناسبة للنمو والإنجاز، فإنه يسعى لتحقيق أهدافه ويستخدم كل طاقاته وإمكاناته في العمل.

ب- تعزيز دافعية العاملين تستطيع المؤسسة من خلال تخطيط المسار الوظيفي أن تعتني بموظفيها وتوضح لهم المسار الوظيفي الذي يمكنهم من تحقيق طموحاتهم الشخصية وفي الوقت ذاته تحقيق أهداف المنظمة، ولأن لكل موظف أهدافه الشخصية، فعندما تتحقق هذه الأهداف تزداد دافعية العاملين.

ت- توفر الكفاءات المتميزة يساعد تخطيط المسار الوظيفي المنظمة على تقديم برامج تدريب وتنمية للعاملين يتم من خلالها تحسين مهارات وقدرات العاملين، وبالتالي يزيد الإنتاج، كما تساعد برامج تنمية العاملين على توفر المهارات والقدرات التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها.

ج- نمو العاملين يحدث نمو للعاملين من خلال تخطيط المسار الوظيفي الجيد، حيث يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى تشجيع العاملين على تحقيق النمو الشخصي، والعمل بكامل طاقتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية.

هـ- تحقيق الأهداف والغايات عندما يخطط الفرد مساره الوظيفي يصبح قادرا على تحقيق أهدافه الشخصية والتنظيمية. والمساعدة على تغيير الوظيفة يحتوي تخطيط المسار الجيد

على جميع العناصر والمواقف التي تساعد الفرد على تغيير وظيفته، كما تساعد المنظمة على إعداد العاملين لوظائف أهم

ز-زيادة الإنتاجية يساعد تخطيط المسار الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل، وهذا هدف تسعى إليه جميع المنظمات.

و-تحقيق الرضا الوظيفي يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى رفع مستوى رضا العاملين، عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم. ( 114- Ritesh, 2014, 113 )

### 4- نظريات تخطيط المسار المهني ومداخله

#### 1-نظريات تخطيط المسار المهني

لتخطيط المسار المهني نظريات متعددة، نذكر منها:

1-1-نظرية مراحل التطور في المسار الوظيفي: تعتبر أهم النظريات، وذلك لقربها من الواقع، وإمكانية استخدامها عمليا، وهي تعتمد على أن الفرد يمر عبر مراحل تمثل التطور في شكل المسار المهني، وتتشابه هذه المراحل مع المراحل التي يمر بها تطور حياة الفرد الشخصية.

1-2-النظرية الشخصية واختيار المهنة: قدم هولاند نظريته في اختيار المهنة مفترضا أنها تعبر عن شخصية الفرد، أي أن هناك تناغما بين طبيعة الشخصية ومكونات الوظيفة، ويرى أن هناك ستة أنواع من الشخصية: العملي، والمدقق، والفنان، والاجتماعي، والمنظم، والتقليدي.

1-3-نظرية التعلم في اختيار المهنة: ترى أن الفرد يتعلم أن هناك أنماط سلوك تسبب له الألم وعدم الارتياح، وهو يميل إلى تكرارها وأدائها، والعكس، حيث يبتعد عن أنماط السلوك التي تسبب له الألم وعدم الإرتياح، وسواء كان التعلم ناتج عن التجربة والخطأ أو

ناتج عن المشاهدة والإستبصار، فإن الفرد يميل الى اختيار المهن والوظائف التي تشعره بالإرتياح.

1-4- النظرية الوجدانية في اختيار المهنة: تهتم بكيفية حصولنا على المعلومات وتشغيلها في عقولنا لكي نتوصل لقرارات معينة، وعليه فنحن نتخذ قرارات تمس المهن والوظائف، وذلك حسب مايتوفر لدينا من معلومات، وتحليلها. (القحطاني، 2017، مرجع سابق، ص 32-33).

### 2-مداخل تخطيط المسار المهني.

تهتم العديد من المنظمات بتطوير مواردها البشرية التي تعتبر أساس نمو المنظمات وتطورها، ولذا تعمل على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي الذي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى. لذلك هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم، ولكن لابد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية. المهني (كفافي، مرجع سبق ذكره ص 338-340)

ولذا يوجد مدخلان للتخطيط المسار الوظيفي، مدخل تخطيط المسار الوظيفي الفردي، حيث يخطط الفرد أهدافه الوظيفية لحياته المستقبلية، ومدخل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي، وهنا تخطط المنظمة الأهداف الوظيفية للعاملين بها.

### 1-6- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي: يعرف تخطيط المسار الوظيفي الفردي

بأنه كل ما يقوم به الفرد من تقييم ذاتي واكتشاف للفرص وتحديد الأهداف لمساعدته على إجراء تغييرات في مساره الوظيفي. (Zalate, 2004, 377).

حيث إن على الفرد أن يقيم معارفه ومهاراته واهتماماته ونقاط قوته ونقاط ضعفه، كما عليه أن يتعرف على الفرص المتاحة داخل المنظمة وخارجها، وأن يضع أهدافا قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل، كما عليه أن ينظم بين مهاراته وما يريد أن يحققه، فإذا كان الفرد غير مدرك لذاته يكون تخطيط المسار الوظيفي مستحيلا. (186, 2015, T. Akgemci).

فهو عملية معقدة تتطلب تفكيرا نظاميا في صياغة أهداف قصيرة وطويلة الأجل، مبني على تقييم مهارات الفرد واهتماماته ودوافعه، كما على المؤسسة أن تقدم إرشادا مهنيا وأن تقدم برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات العاملين ومهاراتهم.

1-7- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي: ويعرف بأنه تصميم وتطبيق عمليات تنظيمية، تساعد على إدارة وتخطيط المسارات الوظيفية بطريقة توائم بين احتياجات المنظمة ورغبات وإمكانات الأفراد.

### 5- ماهية إدارة وتطوير المسار المهني .

تحظى وظيفة إدارة المسار المهني بأهمية بالغة، كونها تعد ركيزة إدارة الموارد البشرية التي تضمن تحقيق التوافق بين الفرد والمنصب الذي يشغله.

لذا نجد أن إدارة الموارد البشرية تسعى دائما لتطوير المسار المهني للعامل، ومنه يمكننا القول أن وظيفتي إدارة وتطوير المسار المهني هما وظيفتين متكاملتين، وهذا ما سيبرزه هذا المبحث

### 1- مفهوم إدارة المسار المهني:

تعرف عملية إدارة المسار الوظيفي أنها " عملية مستمرة لإعداد وتطوير وتنفيذ ورصد الخطط الوظيفية التي يقوم بها الفرد وحدها أو بالتنسيق مع المنظمة " نلاحظ أن هذا التعريف ركز على علاقة العامل بالمنظمة وضرورة تحقيق التوافق بين خصائص العامل و متطلبات المنصب الذي يشغله.

وفي تعريف آخر " الوظيفة التي تعنى بتخطيط ورسم المسار المهني للأفراد وتطورهم داخل المنظمة"

ركز هذا التعريف على ضرورة تحديد المسار المهني للعامل بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

من خلال ماسبق يمكن تعريف إدارة المسار الوظيفي على أنه: عملية تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية رسم المسار المهني للعامل وفق الأهداف العامة للمنظمة، من خلال التنسيق وتحقيق التوافق بين مؤهلات العامل ومتطلبات منصبه.

تهدف إدارة المسار الوظيفي إلى:

- 1- تحسين فعالية الأفراد والمنظمة.
- 2- تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة.
- 3- رفع حماس الأفراد ورضاهم عن المنظمة.
- 4- تخفيض تكاليف اليد العاملة.
- 5- توفير عمالة ذات كفاءة. (حمداوي، 2004، ص114)

### 2-آليات إدارة المسار المهني

تتم عملية إدارة المسار المهني وفق آليات ندرجها في مايلي:

#### 2-1-الترقية:

##### 2-1-1-مفهوم الترقية:

2- تعرف الترقية بأنها تدرج الأفراد وفق السلم الوظيفي من منصب إلى منصب أعلى منه، ويصاحب ذلك زيادة في المسؤوليات والسلطة إضافة إلى زيادة درجة تعقد العمل.

##### 2-1-2-أنواع الترقية:

هناك عدة أنواع من الترقية يمكننا أن نذكر منها:

- الترقية الأفقية: هي ترقية الفرد إلى منصب له نفس درجة منصبه، مقابل حوافز أو مكافآت مالية.

• **الترقية العمودية:** وهي ترقية العامل في الصنف أو المنصب الأعلى في التدرج الوظيفي.

• **الترقية النوعية:** وتتم على أساس التنويع في العمل.

• **الترقية المكافئة:** وهي تهدف إلى مكافئة الأفراد لمدة الخدمة التي قضوها في المؤسسة.

### 2-1-3- أشكال الترقية:

هناك أشكال عديدة للترقية نذكر منها:

**الترقية الداخلية :** هي التي تتم داخليا حيث تحدد المنظمة المناصب التي يمكن أن تشغل بالترقي ، وتلك التي تملك من الخارج، ومن مميزات الترقية من الداخل أنها وسيلة داخلية في المنظمة تساعد على تأقلم الأفراد وانسجامهم من حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر. (بوزورين، مرجع سابق ص ص 46-49) إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع الأفراد إلى زيادة إنتاجهم، ورفع روحهم المعنوية، ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا عملوا فإن ذلك سيؤدي إلى ترفيتهم كما تساهم في تحقيق الرضا على العمل والمناسب، حيث أن إمكانية الترقى والتدرج في المناصب والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يتردد في نفوسهم إحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن الأفراد يترفون دائما بالصعود والتدرج للمناصب العليا في نفس منظماتهم أين يوجد زملائهم.

• **الترقية من الخارج:** تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقيات من الخارج، وذلك تجنباً للجمود كما أن شغل المناسب من الخارج قد تقلل من تكاليف التدريب.

**أهداف الترقية:** يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

أ-المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل، وتشجيع الأفراد على الإبداع والاهتمام بالوحدات المنوطة بهم، وكذلك مساعدة الإدارة في تقوية الروابط بينها وبين الأفراد بحيث تحقق لهم الطمأنينة وتمنحهم الاستقرار في العمل.

ب-التكامل مع البات خريط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة؛

ج-ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل مناصب أعلى، فتوفير حالات الترقية بالمنظمة يضمن استمرارية الكفاءات العالية بها وعدم تركها لها بحثاً عن فرص للترقية في منظمات أخرى.

هـ-تهيئة الحافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير واثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.

### 2-2-النقل:

#### 2-2-1-تعريف النقل:

يعرف النقل على أنه "انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر".

#### 2-2-2-أنواع النقل:

للتنقل جملة من الأنواع منها:

أ- النقل الإنتاجي: يهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأفراد من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه ، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الأفراد، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء خدمات الأفراد الفائضين.

ب-النقل الإنتاجي أو الشخصي: وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة الخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، أو بسبب صراعات بينه وبين زملائه أو رؤسائه.

ج-النقل التناوبي: والمناوبة معناها امتداد العمل الأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات.

ه- النقل التدريبي: وهو انتقال العامل من عمل لآخر قصد زيادة مداركه وربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة أو بصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين.

ز- النقل الدائم أو المؤقت: قد ينقل الفرد إلى منصب آخر لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة، والنقل المؤقت هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعاً واحداً، وقد ينتقل الفرد إلى وظيفة أخرى دائماً، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق.

### 2-3-التقاعد

#### 2-3-1-تعريف التقاعد:

يعبر التقاعد عن "توقف الفرد في المنظمة بسبب كبر سنه، أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين والاتفاقات الجماعية للمنظمة".

#### 2-3-2-أسباب التقاعد:

وهناك أسباب عديدة للتقاعد منها:

▪ عامل العمر: فالعمر في الغالب يرتبط بالمستوى الصحي للأفراد، فقد يبلغ الفرد سناً معيناً لا يستطيع أن ينجز مهامه بناء على سنه لأنه سوف يتصف بانخفاض القابلية الجسمية والصحية، مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة  
▪ المرض.

▪ المدة القانونية. (شنوفي نور الدين، 2011، ص85)

6- ماهية تطوير المسار المهني ومكونات برامج تطويره.

1- مفهوم تطوير المسار المهني:

يعرف على أنه: "النتائج التي تنتج عن تفاعل تخطيط المسار المهني، وما يترتب عن ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو مستوى أعلى". (الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص 34).

يوضح هذا التعريف العلاقة بين المسار المهني و عمليتي تخطيط و إدارة المسار المهني. ويعرف كذلك على أنه: "كل مايقوم به الفرد من تحسينات شخصية من حيث تطوير مهاراته وخبراته ، بما يمكنه من تحقيق خطة المسار الوظيفي الخاصة به". (جاد الرب، 2009، ص 209).

من خلال ماسبق يمكن القول أن عملية تطوير المسار المهني تقوم على علاقة المسار المهني بالتغيرات الحاصلة في الكفاءات من جهة، و التنظيم من جهة أخرى.

2-مكونات برنامج تطوير المسار المهني:

إعداد برنامج للتطور الوظيفي للأفراد العاملين، لا بد من تحديد بعض العناصر الرئيسية لهذا البرنامج ، إذ يمكن للمنظمة أن تقوم بنشاطات تطويرية عامة إلا أن الممارسة السليمة تقتضي برنامج محدد يتوفر على العناصر التالية

أ- الأهداف النهائية للبرنامج: لا يجب أن تشمل الأسباب الرئيسية للنشاط والتي قد تكون أي من ثلاث أهداف رئيسية وهي: تحسين الإنتاجية والأداء، منع القادم، هيئة أشخاص لمواقع متقدمة. فالمنظمة تركز على تحقيق هدف من بين هذه الأهداف حسب مجال عملها، ويتطلب كل من هذه الأهداف نشاطات تطوير خاصة به.

ب-المشاركون في البرنامج: يجب تحديد الأشخاص الذين سيشاركون في كل برنامج تطوير، ويتم تحديد العدد في ضوء إعداد الأشخاص الذين تحتاجهم عند إكمالهم للبرنامج، ويجب مراعاة احتمالات الانسحاب والفسل.

ج-مدة البرنامج: لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للفرد منصب محدد فهو له منصب يؤدي، وبنفس الوقت يشارك في البرنامج، وعليه يجب تحديد مدة البرنامج والتي في نهايتها تنتهي التزامات المشاركين ليتفرغوا لمسؤولياتهم الاعتيادية، وتتم إعادة تنفيذ البرنامج بمشاركة مجموعة جديدة من الأفراد وتتحدد مدة البرنامج في ضوء الأهداف وتعيدها وليس غريبا أن منذ 10 سنوات أو أكثر.

د-النشاطات التطويرية الرئيسية: تشمل الأساليب الرئيسية التي ستستخدم للتطوير، ويجب أن يتضمن برنامج التطوير مجموعة النشاطات التطويرية التي تستخدم. وغالبا ما يتضمن البرنامج عددا كبيرا من الأساليب التي نشرطها لاحقا بل أن البرنامج الجيد قد يستخدمها جميعا .

ه-مسؤوليات المشاركون وحقوقهم:توفر المشاركة في برنامج تطويري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين، لذلك يجب أن يحدد البرنامج مسؤوليات المشاركون وغالبا ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل الالتزام بالخدمة وعدم تركها خلال مدة البرنامج ولعدة سنوات، وإكمال متطلبات البرنامج بنجاح وتعويض المنظمة عن خسائرها إذا فشل لقصوره منه وغير ذلك

ز-إدارة البرنامج: وتشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية، ومتابعة متطلباته اليومية ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه، وهذه من المهمات اليومية للدائرة المسؤولة عن التطوير. ". (الهييتي، مرجع سبق ذكره، ص 66).

### خلاصة الفصل:

كنتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، سعت إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التغيرات والاستجابة لها من خلال تخطيط المسار المهني، بهدف تعزيز دافعية الأفراد وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة المسار الوظيفي وتطويره، بهدف الإستثمار الفعال للمورد البشري والحصول على عمالة ذات كفاءات ومؤهلات.

# الفصل الثالث

## التمكين الإداري

تمهيد

أولاً: عموميات حول التمكين

1- مفهوم التمكين

2- أهمية التمكين

3- خصائص التمكين

4- خطوات تطبيق التمكين وأبعاده

5- أبعاد التمكين

خلاصة

## تمهيد:

يشير مفهوم التمكين إلى عدة معانٍ متباينة في مضمونها بين ما يثيره مضمون اللفظ الفقهي، اللغوي من جهة، وما يثيره التمكين كمصطلح يتم تداوله في العلوم الإدارية من جهة أخرى، نظراً لاختلاف دعائم الفقه اللغوي وما تستند إليه من تعريفات تتأوب عليها آراء العامة من الناس تبعاً لثقافة كل مجتمع بشكل منفرد، هذا بعكس العلم الذي لا يخضع لآراء العامة من الناس ولا يمكن أن ينال العامة من مصطلحاته الدقيقة في مضمونها والتي لا تحمل أكثر من معنى واحد لمضمون المصطلح العلمي.

من أجل خلق ودعم ميزة تنافسية تميز المنظمة على منافسيها يعتبر التمكين من أساليب الحديثة لإدارة الذي يقوم على مشاركة العاملين ومنحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا.

### أولاً-عموميات حول التمكين

يعد مفهوم التمكين من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والباحثين، وقد سعت المنظمات إلى الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تبنيه بهدف الاستثمار في قدرات عمالها ورفع مستوياتهم الوظيفية.

#### 1- مفهوم التمكين:

كثيرا ما نصادف عند قراءة موضوع ما، كلمات ومفاهيم لا نقف عند دلالتها لأننا نعتبرها بسيطة ومفهومة تلقائيا ولا حاجة للتفكير بمعناها، وهذا بالنسبة لمفهوم التمكين، وفي هذا السياق يشير (Daft) أنه عملية "إشعار العاملين بالتقدير من جانب المديرين وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم بذلك لا يعني التمكين المشاركة في السلطة فقط ولكن توزيعها أيضا". (شني، 2016، ص 128). كما تقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم وهناك عدة تعريفات تناولت هذا التمكين.

- فقد عرفه (Besteretaf :2003 ) بأنه "امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام بتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية"
- يرى كلا من (Bowen and Lowler :1992) أن التمكين هو "مشاركة بين العاملين والإدارة العليا وذلك من خلال عناصر أربعة إذا لم يتوفر عنصر واحد فقط ينفي بذلك مفهوم التمكين والمتمثلة في كل من المعلومات، فهم الأفراد العاملين لأعمالهم، مساهمة العاملين في التأثير على أداء المنظمة، والحوافز".
- حسب (HeizerRender:2004) التمكين هو توسيع الوظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة". (حسين عبد السالم، 2017، ص 778).

يرى (Fawcet and al :1994) أن التمكين هو "عملية اكتساب التأثير على الأحداث والنتائج ذات الأهمية بالنسبة للعامل والمنظمة." من خلال هذا التعريف يتضح أن الغرض

الأساسي للتمكين هو تعزيز سيطرة العمال على حياتهم المهنية والتأثير فيها. (Fawcett, 1994,p472)

من خلال ما سبق نستنتج ان التمكين هو: العملية التي يسمح من خلالها العمال المشاركة في المعلومات والتنمية والتخطيط والرقابة على مهامهم ووظائفهم بغية الوصول إلى النتائج المرجوة في العمل وتحقيق أهداف الفردية والتنظيمية.

## 2- أهمية التمكين:

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر بأن التمكين يعطي العامل مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسئول عنه، ويمكن التطرق إلى أهمية التمكين من خلال النقاط التالية:

إن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط في نمط القيادة في المنظمة، وإنما يؤثر أيضاً في مجموعة من العناصر الفعالة في أية منظمة مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور وأساليب تقييم الأداء، ونطاق الإشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة. (جدي ، 2014-2015، ص29)

- يعتبر مفهوم التمكين ضروريا لتزويد كفاءة وفعالية العاملين من خلال سعي المنظمات لإخراج من مواردها البشرية أقصى طاقاتها والحصول على أفضل إبداعاتها؛

- يؤدي التمكين إلى تحقيق أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهارتهم وكذلك جهودهم المشتركة من أجل تحقيق أهدافها.

- تكمن أهمية تمكين العاملين كونه يساهم في زيادة انتماء الموظف للمؤسسة وفريق العمل الذي ينتمي إليه.

يمكن توضيح أن للتمكين أهميتين، على مستوى منظمة وأهمية على مستوى الفرد: (بوبكر، 2015/2016، ص58).

أ- على مستوى المنظمة:

- رفع مستوى الإنتاجية، من خلال زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية وتوفير الوقت الكافي للمدراء من أجل تعلم مهاراتهم الجديدة.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة حرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير وتقديم أفكار خالقة.
- تحقيق نتائج جيدة من حيث جودة الأداء تؤدي إلى زيادة الربحية وتحسين سمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية عالية بشكل عام.

ب- على مستوى الفرد (بالنسبة للعاملين):

- زيادة ولاء العامل للمنظمة وذلك من خلال شعور العامل بالتمكين والتصرف بالعمل؛
- المشاركة الفاعلة للعاملين الذي يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، مما يساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغايتها.
- تحقيق الرضا الوظيفي فالشعور بحرية التصرف والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين.
- خلق فرص عمل وزيادة الدافعية للعاملين لاكتساب معرفة ومهارة وقدرة على العمل بشكل أكبر.

3- خصائص التمكين

يذكر (Ouimn) أن لتمكين العاملين خصائص التالية:

- أ- ثقة العمال بأنفسهم: العمال يعلمون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- ب- قدرة العمال على التأثير: هو تيقن العامل و إدراكه بأن له تأثير على القرارات والسياسات التي يتم اتخاذها وخاصة تلك التي تتعلق بعمله، ويمكن إرجاع فاعلية العامل ونشاطه داخل المنظمة إلى مدى إدراكه على التأثير في الأمور ذات الأهمية ويعني ذلك السيطرة كون أن ثقافة التمكين ال مجال للسيطرة فيه وانما العمل التشاركي التفاعلي، ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن إدراك العامل لقدرته على التأثير في القرار التي تتخذ

والسياسات التي تضعها المنظمة وخاصة المتعلقة بعمله إنما يأتي من أن يكون لدى العامل القدرة على التأثير في شئون هامة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية للعامل والنابعة من الوظيفة ذاتها. (القحطاني، 2015، ص 32).

ت-الفعالية (الكفاءة الذاتية): هي القدرة العامل على أداء وانجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة واقتدار نتيجة تمتعه بالخبرات، والمهارات، والمعرفة، وعن طريق المشاركة في المعلومات التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والعمال، وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم، والوضع الذي توجد عليه المنظمة، لا بد من أن تكون المعلومات سليمة وصحيحة ومتوفرة بالوقت المناسب، إلا أن الفعالية الذاتية هي إدراك العاملين أنه يمتلك

القدرات والمهارات المطلوبة لأداء العمل وبالمهارة المرغوب فيها، فيما لا شك فيه أن ما تقدمه المنظمة لبيئتها أو لمجتمعها من مخرجات يعتمد في الأساس على نوعية العاملين بها.

ث-معنى العمل: يشير هذا المفهوم إلى قيمة الهدف من العمل استناد على المعايير العامل الذاتية، وهذا يعني أن يدرك العامل الدور المنوط به وأنه عنصر مهم في المنظمة، وهذا عادة ما يتحقق عندما تتوافق قيم وسلوكيات العامل مع قيم المنظمة والدور الذي يقوم به، وهناك مجموعة من العوامل الخارجية الهامة التي لها تأثير قوي في الشعور بمعنى العمل مثل أن يتمكن العامل من تنمية قدرته من خلال العمل، وأن يحصل العامل على مجموعة من المزايا والأجور الكافية لتحقيق رفاهية العامل وقيام العامل باختيار العمل بمحض إرادته وأن يستطيع ممارسة مهام العمل بحرية.

ج-قدرة العاملين على الاختيار: تعني درجة الحرية التي يتمتع بها العامل في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ويتقارب هذا البعد مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة والحكم الذاتي والسيطرة الذاتية، وكلها مفاهيم لها تأثيرها الإيجابي في الرضا الوظيفي، والأداء، ودافعية العاملين لإنجاز الأعمال. (الطراونة، 2017، ص 40).

#### 4- خطوات تطبيق التمكين وأبعاده

##### 1- خطوات تطبيق التمكين

إن تبني مفهوم التمكين وتطبيقه في المنظمة ليس بالخيار السهل، فالبد من إتاحة الوقت الكافي لتطبيقه وتفصيله إلى خطوات واضحة ومتسلسلة، ورغم عدم إجماع الباحثين على خطوات ثابتة لتطبيقه نظار لخصوصية كل منظمة واختلاف ظروفها وبيئتها، إلا أنه يمكن إتباع الخطوات التالية:

##### 1-1- الخطوة الأولى "تحديد الحاجة للتغيير": على المنظمة معرفة السبب وراء تبني مفهوم

التمكين ومن ثم شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين، مما يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، كما تحتاج الإدارة إلى تقديم أمثلة واضحة، وتحديد المسؤوليات إلى المرؤوسين بشكل دقيق.

##### 1-2- الخطوة الثانية "التغيير في سلوك المديرين": البد من تغيير بعض سلوكيات لإيجاد

بيئة عمل مناسبة لتبني مفهوم التمكين كعدم تقبل الإدارة التنازل عن بعض المسؤوليات وعدم دعمهم وتأييدهم لمرؤوسيهم، حيث يعتبر دعم الرئيس للمرؤوس في عملية التمكين عاملا أساسيا وخطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين. (حسين موسى، 2015، ص 26)

##### 1-3- الخطوة الثالثة "تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين": إن تحديد نوع القرارات

التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل عادة أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالإدارة لا يحبذون التخلي عن السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة نوع القرارات والمهام التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، وتلك التي يشاركون فيها بشكل مباشر.

##### 1-4- الخطوة الرابعة "تكوين فرق العمل": يعتبر فريق العمل جزءا أساسيا ضمن عملية

تمكين العاملين وعلى المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن للفريق أن يبرز بشكل طبيعي، فالعمل الجماعي يؤدي إلى إدراك العامل لمدى تأثيره في وظيفته وفي

الآخرين وفي المنظمة ككل بالإضافة إلى كونه مصدر أفكار وقرارات أكثر كفاءة وفعالية. (الشايب، 2011، ص231).

1-5- الخطوة الخامسة "توفير والمشاركة في المعلومات": تعتبر المعلومات بأنها بيانات تم معالجتها بحيث أصبحت في صورة صالحة لاستفادة منها في اتخاذ القرارات، لكي يتمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للشركة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، يجب أن يتوفر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. ( صوام، 2016/ 2017، ص 46)

1-6- الخطوة السادسة "اختيار افراد المناسبين": يجب وضع معايير واضحة ومحددة حول كيفية اختيار العاملين المتمكّنين، إذ يجب اختيار العمال ذوي القدرات والمهارات المناسبة لتأدية المهام الموكلة إليهم بكفاءة. (العنبي، 2014، ص109).

1-7- الخطوة السابعة "توفير التدريب": يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن هذه الجهود توفير برامج تدريبية معينة كحل المشاكل، مهارات الاتصال الفعال، إدارة الصراع، من أجل تحسين العلاقات وامتلاك المهارات اللازمة لتبني مفهوم التمكين كما يجب.

1-8- الخطوة الثامنة الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب شرح المقصود بالتمكين العاملين وواجباتهم ومتطلبات وظائفهم وتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها والوقت المحدد لذلك، وكل هذا لن يتحقق إلا بوجود نظام اتصال فعال. (صوام، مرجع سبق ذكره، ص47).

1-9- الخطوة التاسعة "وضع برنامج للمكافآت": يجب أن يتم ربط المكافآت التي يحصل عليها العامل بأهداف المنظمة إذ يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام مكافآت فعال يأخذ بعين الاعتبار كل ما يبذله أو يحققه العامل من أجل تشجيعه ودفعه نحو العمل أكثر على إخراج قدراته وأفكاره الإبداعية.

10-1- الخطوة العاشرة "عدم استعجال النتائج": بما أن تبني برنامج تمكين العاملين يتضمن تغييراً فمن المتوقع أن يلقى شيئاً من المقاومة من قبل بعض الجهات وهذا ما على المنظمة إدراكه، إذ أن عليها إتاحة الوقت الكافي لمختلف الأطراف لمعرفة المتطلبات الجديدة وفهم محتوى التمكين كونه عملية شاملة تتطلب توحيد الجهود والأهداف. (الشايب، مرجع سبق ذكره، ص 233).

بالإضافة إلى الخطوات السابقة يجب التطرق إلى المستويات الممكنة للتمكين من أجل تنفيذ هذه الخطوات بنجاح وقد حدد الباحثون أربعة مستويات للتمكين يمكن ترتيبها كما يأتي:

- المستوى الأول: يضع فيه المديرون المهتمون بتمكين العاملين البرامج الأولية للعمليات، ويعمل العامل بهذه البرنامج الأولى.
- المستوى الثاني: يسمى بمستوى المناقشة، حيث يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات أو إضافات في الأعمال ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على الاقتراحات والإضافات التي صدرت من فريق العمل.
- المستوى الثالث: تناقش الإدارة مع العمال الأعمال بشكل مفصل ويطلب أوراق عمل وأفكار مكتوبة من العمال، لكن قد يأخذ بها أو لا يأخذ بها، ولكي يعلم الجميع بذلك يتم مناقشة التفاصيل وكتابة الأفكار ومقترحات العاملين والتي تكون معروفة من جميع المشاركين.
- المستوى الرابع: يتمثل في حالة تسمى بالتمكين الكامل، حيث تتصف بالاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية، وبمرونة الاتصال بكافة أشكاله، وفي هذا المستوى تتخذ القرارات بشكل نهائي بالتعاون الكامل بين الإدارة والعمال. (جدي، مرجع سبق ذكره، ص 43)

#### 4- أبعاد التمكين:

يعتبر التمكين بنية متعددة الأبعاد حيث يوجد اختلاف ملحوظ بين الباحثين حول اختيار أبعاد ثابتة وهذا نظار لتوجه كل باحث وطبيعة بحثه، وعليه فقد تم اختيار الأبعاد التالية:

الاتصال: تعد المعلومات سلاحا مهما يعتمد عليه العامل في اتخاذ القرارات وفي حل مشاكل العمل فدون المعلومات الصحيحة أو المعلومات المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد أو تصرف قد يكون خطأ (تركي، 2014، ص192) ، لذا تعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية ، وبالتالي يكون لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات معنى إذ يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المتاحة لديه تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد والمخاطر لكل تصرف يقوم به، كما يؤكد هذا البعد على جانب الاتصال في المنظمات المتمكنة، فنجاح التمكين يصبح أمرا صعبا دون قدرة الاتصال بالمعلومات المناسبة وبالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة والوقت المحدد، وهذا ما يتطلب توفر نظم اتصالات فعالة، ومرونة استجابة لمتطلبات العمل، حيث يساعد نظام الاتصال على:

- المشاركة بالمعلومات حول أداء المنظمة.
- مساعدة العاملين على فهم أساسيات المنظمة.
- بناء الثقة من خلال المشاركة بالمعلومات الحساسة.
- بناء إمكانات الرقابة الذاتية.

1-1-التدريب: اختلف مفهوم التدريب من مؤلف لآخر، وعلى العموم تراوحت التعاريف من المدى الضيق إلى أوسع نطاق، ففي إحدى الأوقات كانت كلمة تدريب معناها التعليم في أضيق مفهوم ومن ناحية أخرى يعني التدريب غرس معلومات عملية محددة بمهارة وظيفية معينة والتطوير بالإضافة إلى ذلك يقصد بالتدريب توسيع مدارك شخص العامل وقدراته التحليلية واتخاذ القرارات وحكمة التصرف، كما يجب أن يكون الهدف من التدريب هو منح العامل مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا

يساهم في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسأم وبالتالي ارتفاع فرصة بقاء العامل في العمل وعدم الاستغناء عنه.

يرتبط التدريب بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها العامل، بحيث يمكن للعامل التناوب على مواقع مختلفة في العمل حسب الحاجة، علماً بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب العامل مهارات مختلفة في العمل (كريمة، 2007/2008، ص 84)، لذا ينبغي لأي منظمة أن توفر نظام لتدريب العاملين لتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية كمهارة التفاوض ومهارة اتخاذ القرارات وحل المنازعات وغير ذلك من المهارات القيادية، فالتدريب يمكن العاملين من بناء مهارات ليس لأداء أعمالهم فقط بل لتعلم مهارات جديدة، لذلك لا بد من أن يكون التدريب بشكل مستمر ومنظم، ولتدريب العاملين أهمية كبيرة تتمثل في: (بأقبص ، 2018 ، ص30)

- يساعد في تحسين القرارات وحل مشاكل في العمل.
- يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل.
- يطور وينمي العوامل الدفاعية للأداء ويوفر الفرصة أمام العاملين للتطوير والترقية في العمل.
- يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء.
- يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطور ب ارمجها وامكانياته.

1-2-تحفيز العاملين: إن لدى العامل عددا مختلفا ومتنوعا من الحاجات الكامنة بداخله فعندما تتحرك حاجة لدى العامل فإنه يشعر بتوتر وبحالة عدم التوازن الداخلي وعدم الارتياح ومن هنا يبدأ بالبحث عن هدف أو ما نسميه "بالحوافز" الذي من خلاله يستطيع العامل إشباع حاجاته من ملابس ومسكن وإعادة التوازن لنفسه وشعوره بالارتياح، والحوافز هو الأجر أو المزايا النقدية أو المكافآت التي تقدمها له المنظمة، وفي هذا الصدد تعرف

الحوافز على أنها فرص أو مكافأة، علاوة... الخ توفرها إدارة المنظمة للعاملين لتسير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك بإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع، ومن بين الحوافز التي تساهم في تعزيز أداء العاملين ما يعرف "ببرامج المشاركة في الربح" حيث تقوم المنظمة بتخصيص حوافز للعاملين نتيجة مساهمتهم بجهدهم لتخفيض النفقات وزيادة الأرباح عن الحد المتوقع، وهذا ما يعزز عملية التمكين الذي يمنح للعامل شعورا بأنه شريك بالمنظمة وليس مجرد مستخدم يولد لديهم إحساس بالانتماء للمنظمة وأنهم يبادرون في كثير من الحالات عندما يولد لديهم هذه المشاعر ستساهم في زيادة إنتاجية وتحسين أدائهم، وللحوافز أهمية تتمثل في أنها: (تركي، مرجع سبق ذكره، ص192)

- تسهم في إشباع حاجات ورغبات العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.
  - تسهم في إعادة صياغة المنظومة الخاصة باحتياجات العاملين.
  - تسهم في ضبط سلوك العاملين والتحكم فيها، مما يجعلها قادرة على تحريك هذا السلوك وتعظيمه أو تدعيمه أو تحويله أو الاستغناء عنه.
- 1-3- تفويض السلطة: يسود اعتقاد أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع أنه يختلف عنه فتفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية تنفيذ الأهداف التنظيمية، فهو ال يعني مسؤولية المفوض عن المسؤولية النهائية للعمل، حيث يتمحور التفويض على قيام المسؤول بتحديد واجبات، أي المسؤوليات التي سيقوم بتنفيذها ومنحه السلطة اللازمة لذلك ومن خلال هذا التفويض يقوم المرؤوس بتخطيط النشاطات التابعة له وتوجيه العاملين واتخاذ القرارات المطلوبة من كل عامل، بما يضمن المساعدة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أما التفويض فيعني منح سلطة معينة بواسطة سلطة أعلى، فهو بهذا المعنى عبارة عن تحويل حق إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الأدنى، بمعنى نقل الصلاحيات من مستوى إدارة معين إلى مستوى إداري أدنى وبالتالي يمكن اعتبار

التفويض عملية دفع للسلطات إلى الأسفل، أو من الرئيس الإداري إلى تابعيه ومرؤوسيه، وللتفويض السلطة أهمية تتمثل في: ( توفيق، مرجع سبق ذكره، ص69)

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية.
- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار.
- تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين واعدادهم لتحمل المسؤولية.
- تنمية روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء.

#### 1-4- تنمية التمكين في منظمات اعمال

تمارس منظمات الأعمال عدة أساليب لتمكين عاملين ومن أهمها: (كامل،2016، ص43،46).

أ-أسلوب التمكين القيادي: يعد تمكين المرؤوسين من أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فعالية المنظمة فهو يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين ويشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المدير نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمة التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمنظمات الإدارية الدنيا في المنظمة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى الأسفل.

ب-أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول العامل بما يسمى "تمكين الذات" ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للعامل بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، هذا وقد توصلت (spritzer 1996) إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في المتطلبات الوظيفية وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي.

ت- أسلوب تمكين الفريق: إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم، وتعزيز أداء المنظمة وينسجم مع تغيراتها الهيكلية، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى منظمة أفقية والتنظيم المنبسط بدلا من المنظمات الهرمية، وهذا فإن منح التمكين للفريق يعطى دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء فريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية العامل، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، حيث يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على رأي العامل الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

ث- أسلوب إدارة جودة الشاملة: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة تماشيا مع تمكين العاملين، إذ يقوم على مبدأ أساسي وهو "عملية التحسين المتواصل" والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفعالة في عملية تحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين المزيد من حرية التصرف، ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار في هذه المسؤولية، ولإنجاح هذا الأسلوب البد من أن يتلقى العاملون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين، والنهوض بالجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء العملاء.

ج- أسلوب ابعاد المتعددة: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، لأنه حتى تكون عملية التمكين فعالة وناجحة، البد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، ومن بين هذه الأسس كل من التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفعالة، والدعم والتشجيع المستمر، الهيكلية المناسبة والتفاعل بين هذه جميعا، من هنا فإن الجميع يعملون شركاء يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال التفاعل المنظم. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدهم "أنا اليوم أشعر بالتمكين"، فهو يحتاج إلى مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة

العلاقات بين المديرين والعاملين على أسس من الثقة والدعم المتواصل، لكي يشعروا بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلومات والدعم والحوافز من الأسس الهامة في تكوين عاملين متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المنظمة بشكل عام.

كي تتجح الأساليب السابقة في تنمية التمكين البد من تفادي مجموعة من المعوقات أهمها:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي تشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- غياب مفهوم الثقة بين العاملين والمديرين.
- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل. (قاسم، مرجع سبق ذكره، ص26)

- عدم إحساس العاملين بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويجول دون تبنينهم لفكرة التمكين؛

- الاعتقاد الخاطيء بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المقارنة بالأحسن دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات. (معوج، 2015، ص10)

- الاعتقاد الخاطيء من المنظمة أن تمكين العاملين هو الحل السريع لعالج كافة المشاكل، فالتمكين عملية سلوكية تحتاج إلى وقت ودعم والتزام من جانب جميع الأطراف المشاركة. ( الشريف، 2015، ص 32).

## خلاصة الفصل:

لقد أثار التمكين اهتمام الكثير من الباحثين لما له من تأثير في مختلف الممارسات الإدارية، حيث ينعكس على أداء العاملين، تضمن هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بالتمكين واتضح أنه يؤثر على سلوك العاملين داخل منظمات الأعمال من خلال منحهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها .

حيث تبين لنا أنه يساهم في تحقيق الفاعلية الإدارية وأنه جاء نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. ومن هنا يتضح أن عملية التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها.

# الفصل الرابع

## الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. حدود الدراسة
3. مجتمع وعينة الدراسة
4. الدراسة الاستطلاعية
5. وصف أدوات الدراسة
6. خصائص عينة الدراسة
7. الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

لا يمكن لأي دراسة الوصول إلى تحقيق أهدافها إلا إذا اتبع فيها الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تمكنه من الوصول إلى المعطيات اللازمة والمتمثلة أساسا في اختيار منهج البحث المناسب والمكان المناسب والمجتمع الذي نود إجراء الدراسة عليه وكذا تحديد الأدوات التي من خلالها يتم جمع البيانات والحقائق حول الموضوع والتي تسمح بتحليل هذه البيانات.

### 1- منهج الدراسة:

المنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون منهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم.

واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (بشير صابح الراشدي، 2000، ص 59).

وبناءً على ما سبق ذكره فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتماشى مع أهداف الموضوع ويساعدنا في الدراسة والتحقق من فرضيات الدراسة وتفسيرها.

### 2- حدود الدراسة:

#### 2-1- الحدود البشرية:

طبقت الدراسة على عينة من المسيرين الإداريين ببلدية أفلو وبلدية تاجموت وبولاية الاغواط.

#### 2-2- الحدود المكانية:

أجريت الدراسة في بعض البلديات الموجودة على مستوى ولاية الاغواط.

## 3- الحدود الزمانية للدراسة

تم اجراء الدراسة الميدانية من 2021/04/1 إلى غاية 2021/05/30

## 3- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يقصد به المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي يهتم بها الباحث وتعمم نتائجه عليها بالنسبة لهذه الدراسة فهي تتمحور حول أثر إدارة المسار المهني على التمكين الإداري في كل من بلدية أفلو وبلدية تاجموت وبلدية الاغواط وبذلك فإن الاستبيان الذي تم إعداده لأجل القيام بالعمل الميداني الخاص بهذا الموضوع هو موجه لمسيرين الإداريين لجميع الموظفين في هذه البلدية المعنية بالدراسة.

## 4- عينة الدراسة :

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع. نظرا لظروف عودة الانتشار الجزئي للكوفيد 19 وتشديد الإجراءات الصحية بالمرافق العمومية، قد صعبت الوصول إلى عينة واسعة من الأفراد المعنيين بالدراسة (أفراد العينة)، فقد تم تطبيق أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال تقديم الاستبيان ورقيا لأكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المشار إليهم سابقا، إلا أن نسبة الرد على الاستبيان كانت جد ضعيفة، وقد تم جمع 30 إجابة.

على النحو التالي:

## 4-1 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما يلي:

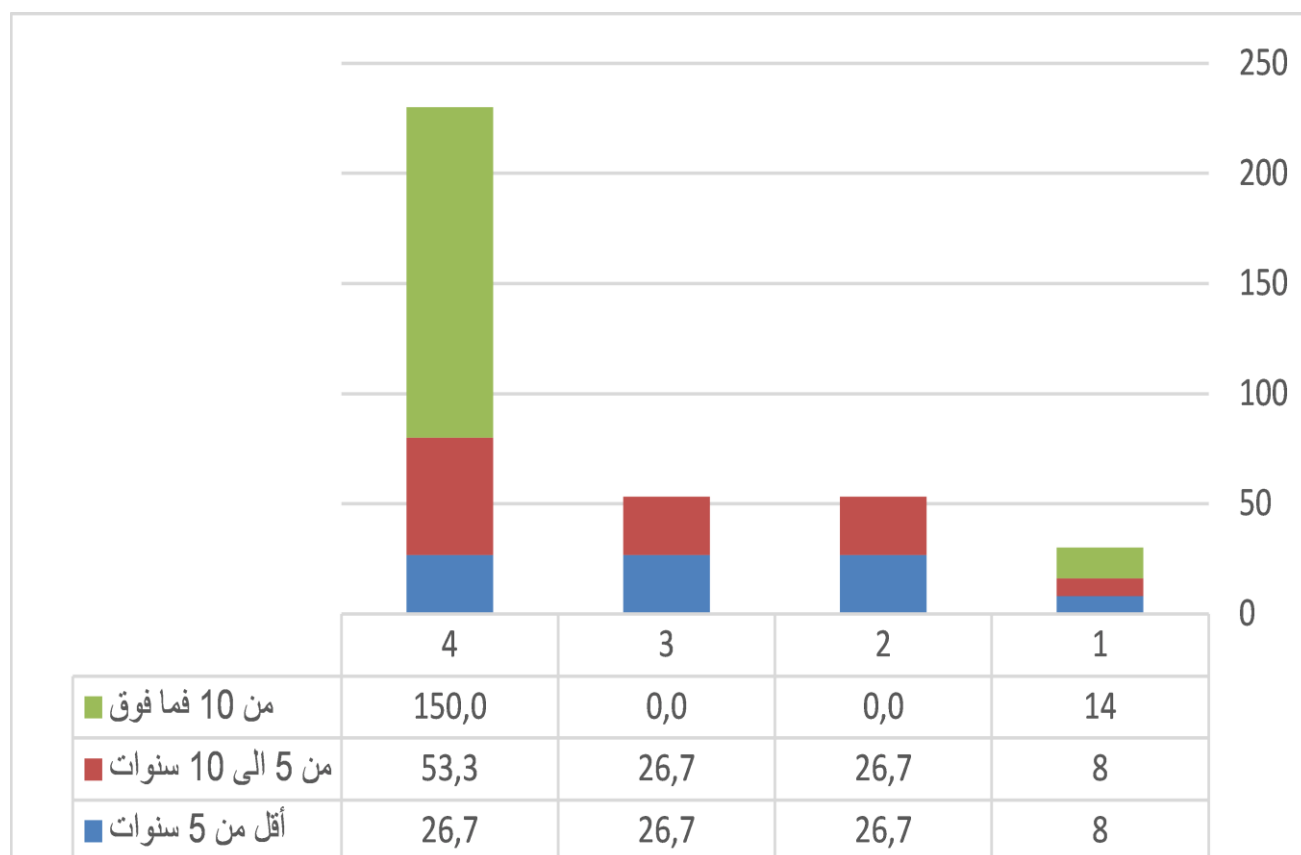
الجدول رقم ( 01 ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الاقدمية	أقل من 5 سنوات	08	26.7
	من 5 إلى 10 سنوات	08	26.7
	من 10 فما فوق	14	46.7
المجموع		30	100

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (03): توزيع العينة الدراسة حسب الاقدمية

المصدر: تم إعداد الشكل بناء على مخرجات SPSS.



يبين الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الأفراد من العينة من لهم الإقدمية أقل من 5 سنوات تكون نسبة الإقدمية ما بين 5 إلى 10 سنوات، وذلك بنسبة 26.67% لكل منهما، تليها في الترتيب فئة الأشخاص ذوي الإقدمية 10 فما فوق سنة بـ 46.7% وهذا التفاوت يتوزع العينة طبق للخبرة المهنية يرجع إلى التفاوت في الخبرة المهنية للموظفين بالبلدية المعنية.

#### 5- الدراسة الاستطلاعية:

يهدف الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية في الأساس إلى التحضير للدراسة الميدانية فهي مرحلة مهمة لإنجاز البحث وسلامة معطياته، حيث تسمح بالتعرف على الظروف والإمكانيات المتوفرة في الميدان ومدى صلاحية ومصداقية أدوات جمع البيانات.

وبناء على ذلك فقد قمنا بدراسة استطلاعية بهدف تحقيق ما يلي :

- التعرف على مجتمع الدراسة ومدى إمكانية الحصول على العينة .

- تحديد خصائص مجتمع الدراسة الأصلي.

- بناء أداة البحث والتأكد من مدى صلاحيتها للدراسة

- حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة .

#### 6-أدوات جمع البيانات:

يعتمد الباحث في جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها على أدوات القياس وعليها يتوقف صدق البحوث وقيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق والأدوات التي تمتلك الشروط العلمية والمنهجية من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة.(محمد مزيان، 1999، ص 58).

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كونه يناسب طبيعة البحث وأهدافه، وللحصول على القدر الكافي من المعلومات و المعطيات التي تفيد موضوع الدراسة الحالية تم الاعتماد على مقياسين مقياس :

أ- تخطيط المسار المهني من اعداد الطالبة بهلول رحمة(2017) حيث تكون الاستبيان من قسمين: القسم الأول عبارة عن فقرة توضيحية تتضمن الهدف من الاستبيان والموضوع الذي يهدف الى دراسته بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لافراد العينة والمتمثلة في (الجنس، الرتبة المهنية، الأقدمية) اما القسم الثاني فقد تضمن مجموعة من العبارات تكونت من 26 بند, 10 بنود تقيس تخطيط المسار المهني في المؤسسة 5 بنود تقيس التحفيز في المؤسسة و 11 بنود تقيس علاقة تخطيط المسار المهني بالتحفيز . الاستبيان الثاني من اعداد الطالبتين حساين يمينة و دفرور أسماء (2013) تكون أيضا الاستبيان من قسمين: القسم الأول عبارة عن فقرة توضيحية تتضمن الهدف من الاستبيان والموضوع الذي يهدف الى دراسته بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة أما القسم الثاني فتكون من 31 بند 21 بند تقيس الكفاءات 21 بند تقيس المسار المهني وقد تم أخذ البنود التي تفيد الموضوع فقط.

ب- مقياس التمكين الإداري من إعداد الطالب جواد محسن (2013) تكون أيضا الاستبيان من قسمين: القسم الأول عبارة عن فقرة توضيحية تتضمن الهدف من الاستبيان والموضوع الذي يهدف الى دراسته بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة أما القسم الثاني فتكون من 36 بند 15 بند تقيس التمكين الإداري و 15 بند تقيس إيداع العاملين و 6 بنود تقيس تحفيز العاملين

- الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة :

الخصائص السيكومترية لمقياس التخطيط المسار المهني.

أولا: حساب الصدق والثبات لمقياس تخطيط المسار المهني:

الجدول رقم (2)-حساب صدق المقياس لتخطيط المسار المهني:

تخطيط المسار المهني	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ن	الدلالة الاحصائية
المجموعة الدنيا	7	20.1249	2.410330	12	25.38	0.00
المجموعة العليا	7	3.7143	1.79947			

نلاحظ من خلال الجدول ان الفروق دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه نقول بان الإستبيان يتمتع بالصدق وهو قابل للتطبيق على عينة الدراسة.

2-حساب الثبات لمقياس تخطيط المسار المهني :

الجدول رقم (03) للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الفا (الفا كرومباخ)، وذلك عن طريق نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، وقد تحصلنا على النتائج التالية:

عدد المتغيرات	قيمة الفا كرومباخ
24	,741

تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت 0.741 هي قيمة تجاوزت المعدل الجيد لهذا المعامل (0.7)، ومنه يمكن القول أن ثبات أداة الدراسة جيد وفي مستوى عال. وبالتالي فإن الاستبانة المستخدمة صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

2- الخصائص السيكومترية لمقياس التمكين الإداري.

الجدول رقم (05)-حساب صدق لمقياس لتمكين الإداري:

التمكين الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ن	الدلالة الاحصائية
المجموعة الدنيا	7	12.1249	1.22539	12	20.38	0.00
المجموعة العليا	7	2.714	1.79947			

نلاحظ من خلال الجدول ان الفروق دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه نقول بان الإستبيان يتمتع بالصدق وهو قابل للتطبيق على عينة الدراسة.

1-حساب ثبات مقياس التمكين الإداري

الجدول رقم 06 حساب ثبات التمكين الإداري

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرو نباخ
17	,872

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات الفا كرومباخ قد بلغت ( .872 ) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الثبات ويمكن تطبيقه على عينة الدراسة.

7-إجراءات تطبيق الدراسة:

في هذه المرحلة تم توزيع استمارات الاستبيان على بعض بلديات الأغواط، وقد تم شرح الهدف من الدراسة وبنودها وفقراتها لكل مسير بصورة دقيقة وواضحة، وقد تلقينا تجاوبا طيبا من طرف المسيرين الإداريين ، وقدموا اجاباتهم بمنتهى الثقة، كما انهم كانوا حريصين على ارجاع استمارات البحث .

بعد استرجاع استمارات البحث تمت معاينتها للتأكد من صلاحيتها وأنها قد استوفت جميع الشروط التي تسمح لنا بتحليلها ومعالجتها احصائياً، وقد كانت جميع الاستمارات الموزعة صالحة للتحليل، حيث قمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها احصائياً.

#### 8- الأساليب الإحصائية للدراسة:

تتضمن هذه الدراسة التطبيقية على عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية التي تم استخدامها لأجل التحليل الكمي للبيانات المجمعّة من خلال الاستبيان، وذلك للتمكن من اختبار الفرضيات المطروحة، وتحليل وربط واستقراء النتائج بموضوعية. لأجل الحصول على نتائج إحصائية دقيقة يتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25) والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تخدم هذه الدراسة، ويقدم نتائج دقيقة لها. وفيما يخص الاختبارات الإحصائية المستخدمة فإنها تتمثل أساساً في:

أ- اختبار ستودنت **T. Student**: في حالة عينة واحد قيعد اختبار (الطالب) أو ما يدعى باختبار ستودنت أحد أكثر اختبارات الدلالة شيوعاً في الأبحاث النفسية والاجتماعية والتربوية، و يتم استخدام اختبار ستودنت للتعرف على الفروق الموجودة في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة للفقرات والمحاور كما يستخدم هذا الاختبار في مقارنة متوسط عينة بقيمة مفترضة للمجتمع. (قاصب حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 148) وهذا الاختبار هو اختبار بارامتري (test paramétrique) يتطلب تطبيقه أن تتبع العينة المدروسة التوزيع الطبيعي، شروط تطبيق هذا الاختبار محققة في هذه الدراسة لان عينة الدراسة تفوق ثلاثون، وبالتالي افتراض التحقق التلقائي لشروط التوزيع الطبيعي حسب قانون النهايات المركزية.

ب- معامل الارتباط بيرسون: معامل ارتباط بيرسون هو الاختبار الذي يقيس العلاقة الارتباطية بين متغيرين مستمرين. فهو يعطي معلومات حول حجم الارتباط واتجاه العلاقة.

وتتراوح قيمة  $r$  في معامل ارتباط بيرسون (Pearson) من  $-1$  إلى  $1$ . إذا كانت  $r$  تساوي  $0$  تشير إلى علاقة خطية سالبة مثالية بين المتغيرات، في حين أن  $r$  تساوي  $1$  تشير إلى وجود علاقة خطية موجبة مثالية بين المتغيرات. ولتحديد قوة الارتباط على أساس معامل ارتباط بيرسون يكون من خلال العلاقة بين المتغيرين، حيث أن كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى كلما كان معامل ارتباط بيرسون ( $r$ ) أقرب إلى  $1+$  أو  $1-$ . أما عن شروط تطبيق هذا الاختبار فهي محققة في هذه الدراسة لأن عينة الدراسة تفوق ثلاثون مشاهدة، وبالتالي التحقق التلقائي لشروط التوزيع الطبيعي حسب قانون النهايات المركزية.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للجانب الميداني المتمثلة في اختبار المنهج المناسب لدراسة علاقة تخطيط المسار المهني بالتمكين الإداري لدى عينة من المسيرين فقد تم تطبيق المقاييس ومن ثم اختبار إجراءات الدراسة وسيتم عرض النتائج في الفصل التالي.

## الفصل الخامس

### عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد أن تناول المبحث السابق كل من منهجية الدراسة وأدواتها، وبعد وصف مجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأداة المطبقة للدراسة مع التأكيد على ثباتها وصلاحياتها للتطبيق، يأتي الآن هذا المبحث لعرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة بهدف استخلاص مجموعة نتائج قابلة للتعميم.

1-1- عرض وتحليل نتيجة الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطيه بين تخطيط المسار المهني و التمكين الإداري لدى عينة الدراسة، وفي ما يلي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار بيرسون للارتباط بين المتغير الأول والثاني

المتغير ٢	قيمة r	sig الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
تخطيط المسار المهني	0.34	0.05	0.05
التمكين الإداري			

توضح النتائج المبينة بالجدول أعلاه غياب علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والتمكين الإداري بالبلدية حالة الدراسة ، حيث أن دلالة اختبار بيرسون للارتباط بين المحورين كانت غير دالة إحصائياً ومستوى الدلالة أكبر من 0.05، ومنه نرفض الفرضية البديلة للبحث ونقبل الفرضية الصفرية ، وبالتالي لا توجد علاقة

ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسار المهني والتمكين الإداري لدى عينة الدراسة .

## 1-2- مناقشة وتفسير وتحليل نتيجة الفرضية العامة :

أظهرت نتائج الفرضية العامة عن غياب علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والتمكين الإداري وهذا يعود الى نقص الكفاءة التي تساعد المسير على تخطيط المسار الوظيفي للمنظمة وعلى تقديم برامج تدريب وتنمية للعاملين التي تتم من خلالها تحسين مهارات وقدرات العاملين وعدم الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات، قبل زيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل

وهذا ما تعاني منه أغلب المؤسسات والإدارات الجزائرية من تطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير بما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية نظرا للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل مما يصعب إرساء قاعدة متمكن مهنيا في هذه المنظمات اما بالنسبة لدراسات السابقة فلم نعثر على حد علمنا على دراسة توصلت إلى نفس النتيجة التي توصلنا إليها وهذا يعود ربما إلى اختلافات في نوع وطبيعة العينة.

## 2- عرض نتيجة الفرضية الثانية:

نص الفرضية: توجد فروق في مستوى تخطيط المسار المهني تعزى إلى متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة.

لأجل التأكد من وجود فروق في مستوى التخطيط للمسار المهني عزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة، فقد تم استخدام اختبار أنوفا ANOVA لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الأقدمية، وفي ما يلي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (07) نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسط التخطيط المسار المهني بين

المجموعات الثلاث

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
تخطيط المسار المهني	بين المجموعات	1,167	4	,292	1,209	0,05	,332
	داخل المجموعات	6,033	25	,241			
	المجموع	7,200	29				

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن دلالة اختبار أنوفا لقياس الفروقات في الإجابات بالنسبة لمتغير الأقدمية غير دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، ومنه يمكن القول بأنه:

لا توجد فروق في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة.

## 2-1- مناقشة وتفسير وتحليل نتيجة الفرضية الثانية :

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في مستوى التخطيط للمسار المهني تعزى إلى متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة أي ان متغير الأقدمية لا يؤثر على مستوى التخطيط للمسار المهني فعلى سبيل المثال مسير اداري ذو خبرة خمس سنوات أول أقل يمتلك العديد من المهارات والقدرات المهنية التي اكتسبها من خلال التجربة والتدريب المهني وقد يعود أيضا إلى التنسيق وتحقيق التوافق بين مؤهلات العامل ومتطلبات منصب.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: توجد فروق في التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة.

لأجل التأكد من وجود فروق في مستوى التخطيط التمكين الإداري يعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة، فقد تم استخدام اختبار أنوفا ANOVA لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الأقدمية، وفي ما يلي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم: (08) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسط

التخطيط التمكين الإداري بين المجموعات الثلاث

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
التمكين الإداري	بين المجموعات	2,592	4	,648	1,258	0.05	,313
	داخل المجموعات	12,875	25	,515			
	المجموع	15,467	29				

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن دلالة اختبار أنوفا لقياس الفروقات في الإجابات عن المحور بالنسبة لمتغير الأقدمية غير دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، ومنه يمكن القول بأنه:

لا توجد فروق في التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة.

## 3-1 مناقشة وتفسير وتحليل نتيجة الفرضية الثالثة :

بينت نتائج الفريضة أنه لا توجد فروق في التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة أي ان متغير الأقدمية لا يؤثر على التمكين الإداري ، وهذا يعود ربما إلى نتيجة الفرضية الرئيسة أي أن غياب العلاقة بين عملية تخطيط المسار المهني والتمكين الإداري ظهر على غياب تأثير واضح لمتغير الأقدمية على مستوى التمكين الإداري بسبب غياب الإستراتيجية لتحقيق مثل هذه الأهداف في نوع المنظمة قيد الدراسة .

# خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا حاولنا تسليط الضوء على تخطيط المسار المهني وعلاقته بالتمكين الإداري حيث تم إجراء هذه الدراسة على المسيرين الإداريين ببعض بلديات الاغواط وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والتمكين الإداري .

لا توجد فروق في تخطيط المسار المهني تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة كما توصلت هذه الدراسة لا توجد فروق في تمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة.

فبعد موار طويل من البحث والاطلاع وتجميع المعلومات ها نحن نقف على آخر السطور في موضوع تخطيط المسار المهني وعلاقته بالتمكين الإداري لدى المسيرين الاداريين آمليين أن نكون قد حطينا بشرف إجراء بحث علمي يرقى إلى مستوى تطلعات كل من لديه اهتمام بهذا الموضوع، وشرف المساهمة في إثراء مكتبة جامعة الأغواط، وتزويد طلبة تخصص علم النفس العمل والتنظيم بدراسة حول موضوع تخطيط المسار المهني وعلاقته بالتمكين الإداري

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار المهني والتمكين الإداري.
- لا توجد فروق في تخطيط المسار المهني تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة.
- لا توجد فروق في التمكين الإداري تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية لدى عينة الدراسة.

الاقتراحات :

- نقترح على المؤسسة أن تعمل على تطوير وتنمية كفاءات أفرادها.
- نقترح زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة.
- نقترح محاولة تطبيقا لتحفيز على جميع العمال.
- نقترح دراسة معوقات التمكين والعمل على التغلب عليها من قبل المسؤولين.

- نقترح نشر مزايا التمكين لأزاله الخوف لدى القيادات والعاملين.
- نقترح زيادة البرامج التدريبية للعمال من اجل تغطية حاجياتهم لتدريب.
- نقترح على المؤسسة الاهتمام أكثر بتسيير الكفاءات.



# قائمة المصادر والمراجع



- 1- أحمد سيد مصطفى، 2004، ادارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، دوندان نشر.
- 2- أحمد محمد الشايب، عدنان محمد أبو حمور، "مفاهيم إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 3- حسين موسى قاسم البناء، "أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة"، جامعة الدول العربية، الطبعة الأولى، الدار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2015.
- 4- راوية حسن، 2004، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 5- سامح عبد المطلب عامر، 2010، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 6- سيد محمد جاد الرب، 2009، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مصر، مطبعة العشري.
- 7- شائع بن سعد مبارك القحطاني، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية"، جامعة دول العربية للنشر، القاهرة، 2015 .
- 8- شنوفي نور الدين، 2011، أنظمة وآليات تسيير الموارد البشرية في الأنظمة والمؤسسات العمومية، الجزائر.
- 9- صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2011، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 10- فيصل حسونة، 2008، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

- 11- اللوزي موسى، 2010، التنظيم الإداري، الأساليب والإستشارات، عمان، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون.
- 12- مصطفى محمود أبو بكر، 2007، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية.
- 13- يوسف حجم الطائي وآخرون، 2006، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
- 14- حمداوي وسيلة، 2004، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة.

الكتب باللغة الفرنسية :

1- Fawcett S,B et AL, a contextual behavior model of empowerment: case studies involving people with physical disabilities, American journal of community psychology, vol 22, 1994, p:472.

الرسائل والأطروحات:

- 1-إلهام قشي، 2009، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 2-ساخي بوبكر، "تمكين العاملين وعلاقته بجودة حياة الوظيفة في الثقة التنظيمية لمتغير وسيطي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم اجتماعية، جامعة وهران "2" محمد بن احمد، الجزائر، 2015/2016.
- 3-شوقي جدي، "تمكين العاملين كمدخل لزيادة الرضا الوظيفي في مؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على المؤسسات الاستشفائية بولاية تبسة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014/2015.

- 4-صوام راضية ، "التمكين مدخل لتحقيق التميز في الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء اقسام: دراسة على عينة من جامعات الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016 / 2017.
- 5- عبد العزيز بن محمد بن عبد الفاضل، 2011، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض.
- 6- عزة حسين ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمدير وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.
- 7-فائزة بوراس، 2008، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 8-فائزة بوراس، 2015، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 9-فيروز بوزين، 2009، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- 10-كريمة توفيق، "تمكين العاملين: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.
- 11-محمد أحمد عبد الله طيبيل، 2013، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الإجتماعية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

12- هدى بن عمر بن عبد الله باقبص، آلية التمكين الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2018.

المجلات والمؤتمرات :

1- إخلاص إبراهيم الطراونة، سمير عبد مبارك النهدي، "التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منظمة خميس منشط"، مجلة البحوث العلمية، جامعة الحسن بن طلال البحوث، السعودية، مجلد 2، العدد 1، 2017.

2- بوتاعة سليمة، بال معوج، " واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 1، 2015.

3- حسين عبد السالم على عمران، "التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، كلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة سبها، ليبيا، العدد 8، 2017.

4- سعد بن مرزوق العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، مداخلة تدخل ضمن فعاليات المؤتمر العربي الخامس في الإدارة حول: دور المدير العربي في الإبداع والتجديد، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، يومي 27-28 نوفمبر 2014.

5- سنية كاظم تركي، "التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 23، عدد 96.

- 6-صلاح الدين الهيبي، 2004، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية لعدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 20، عدد 21، دمشق.
- 7-مركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية"، مجلة علوم اقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 17(2)، 2016.

# الملاحق

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس;المزهل;
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.
```

### Effectifs

		Remarques
Résultat obtenu		16-MAY-2021 23:54:56
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تنظيم المسار المهني للموظفين وعلاقته بالتمكين الإداري (1)\تطبيقي\Sans titre2.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس المزهل /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,75
	Temps écoulé	00:00:02,75

[ \$Ensemble\_de\_données ] C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تنظيم المسار المهني للموظفين وعلاقته بالتمكين الإداري (1)\تطبيقي\Sans titre2.sav

### Statistiques

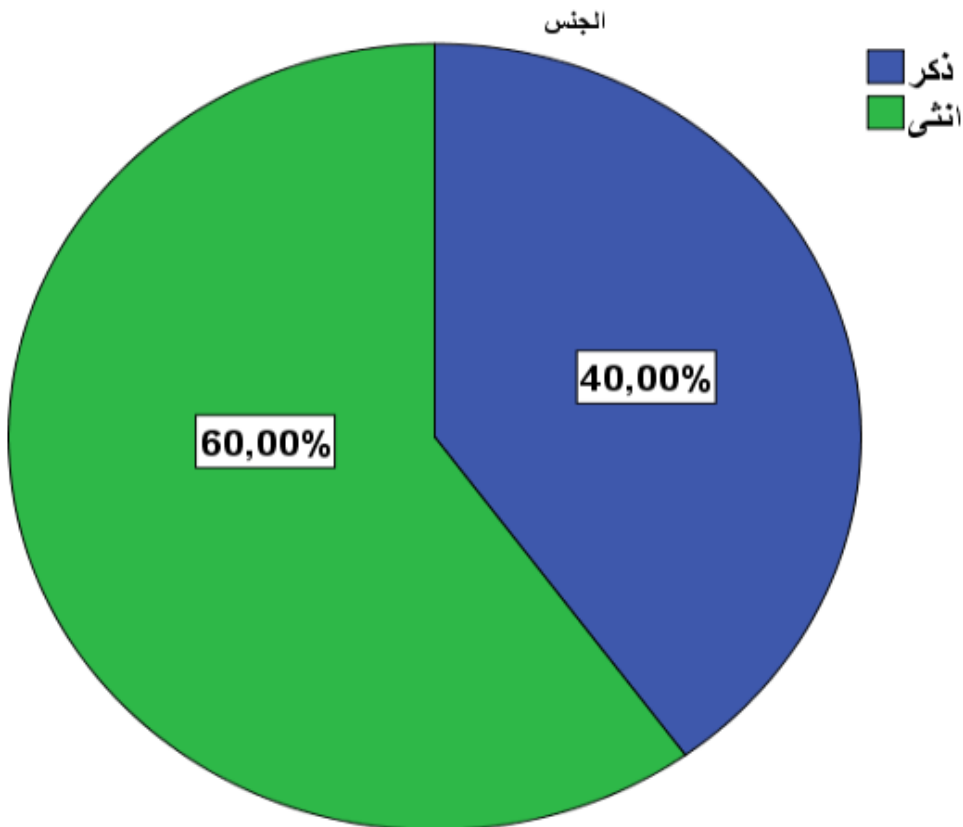
		الجنس	المزهل العنصر
N	Valide	30	30
	Manquante	0	0

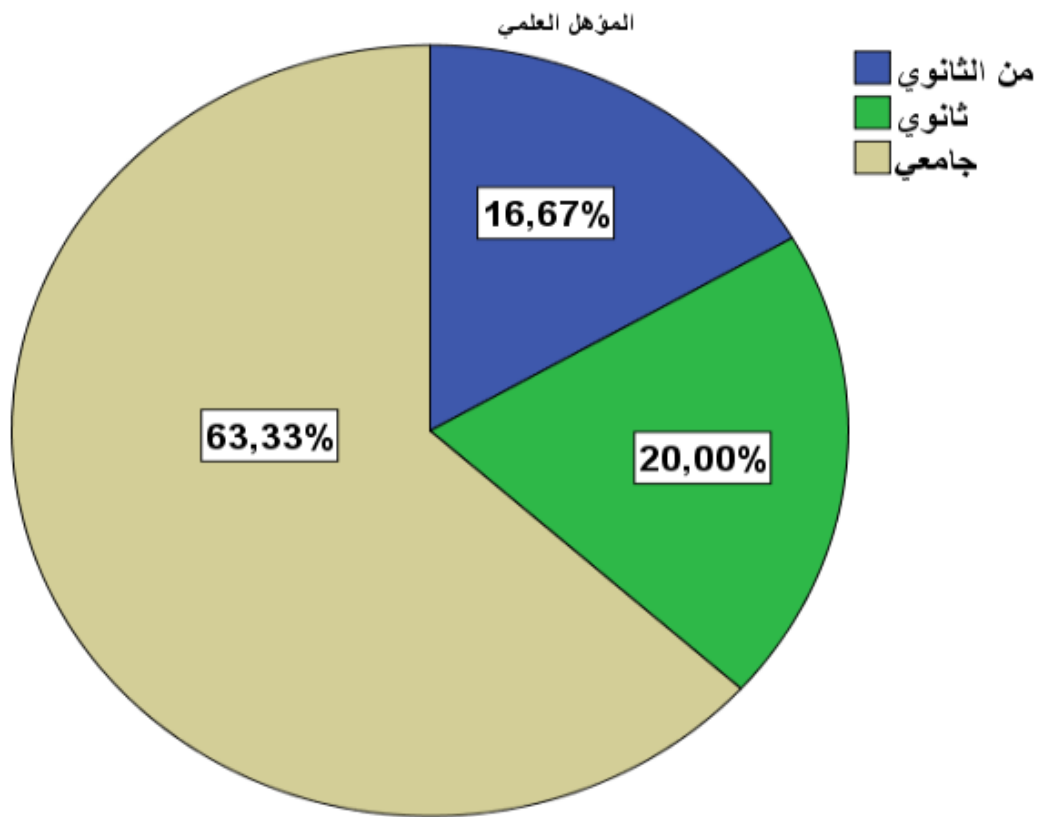
Tableau de fréquences

		الجنس	
		Effectifs	Pourcentage
Valide	ذكر	12	40,0
	انثى	18	60,0
	Total	30	100,0

		المؤهل العلمي	
		Effectifs	Pourcentage
Valide	أقل من الثانوي	5	16,7
	ثانوي	6	20,0
	جامعي	19	63,3
	Total	30	100,0

Diagramme en secteurs





```
FREQUENCIES VARIABLES=□75; □93; □85; □75; □82; □76; □85; □77;
/BARCHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.
```

### Effectifs

Remarques	
Résultat obtenu	17-MAY-2021 00:07:38
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تخطيط المسار 2020 المهني للموظفين وعلاقته بالتمكين الإداري (تطبيق) (1)\Sans titre2.sav
	Ensemble de données actif
	\$Ensemble_de_données
	Filtrer
	<aucune>
	Poids
	<aucune>

	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides	
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=العمر الخبرة /BARCHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,95
	Temps écoulé		00:00:00,88

[%Ensemble\_de\_données] C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تطبيقي\ (1)

Statistiques

		العمر	الخبرة
N	Valide	30	30
	Manquante	0	0

Tableau de fréquences

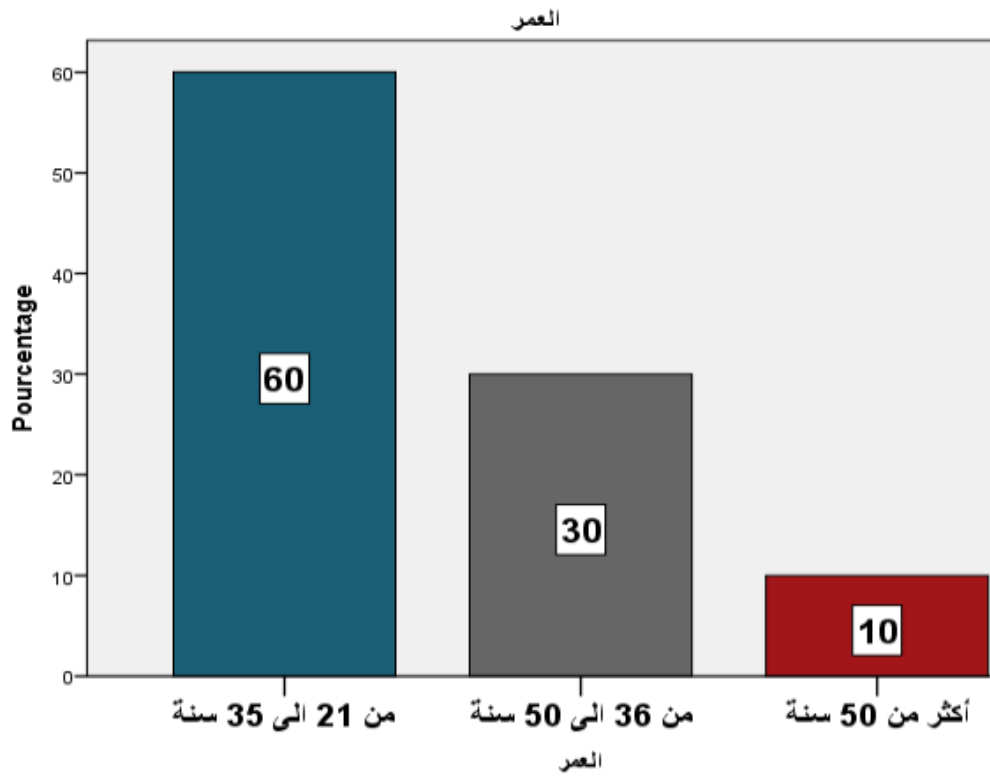
العمر

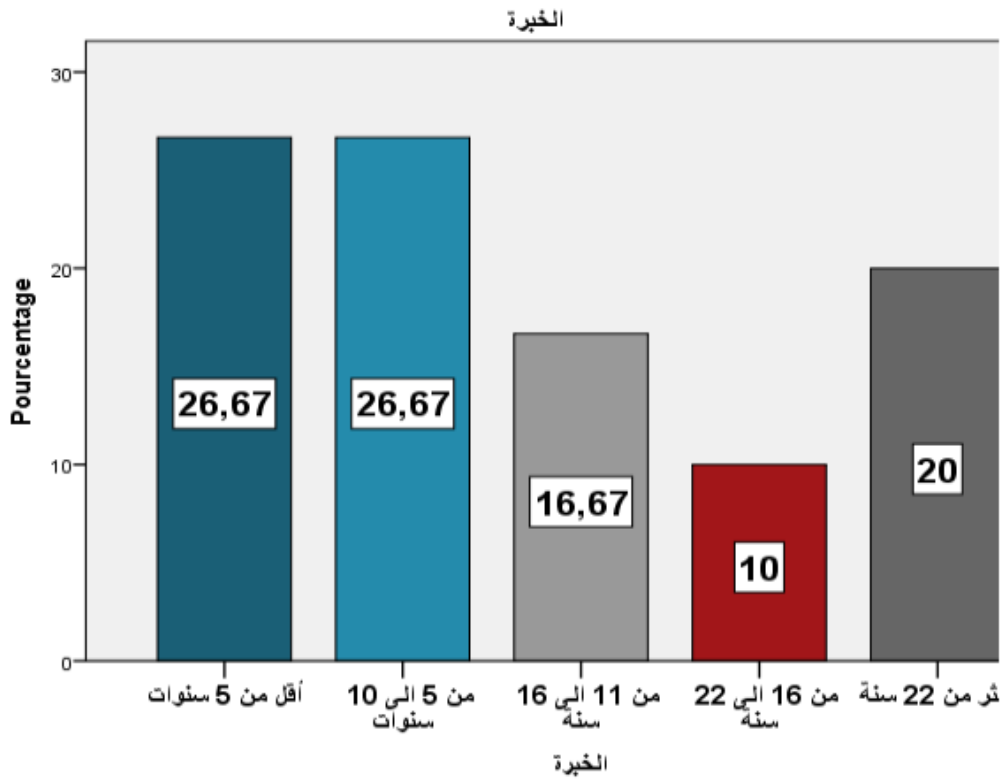
		Effectifs	Pourcentage
Valide	من 21 الى 35 سنة	18	60,0
	من 36 الى 50 سنة	9	30,0
	أكثر من 50 سنة	3	10,0
	Total	30	100,0

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage
Valide	أقل من 5 سنوات	8	26,7
	من 5 الى 10 سنوات	8	26,7
	من 11 الى 16 سنة	5	16,7
	من 16 الى 22 سنة	3	10,0
	أكثر من 22 سنة	6	20,0
	Total	30	100,0

Diagramme en bâtons





RELIABILITY

```

/VARIABLES=□87;1 □87;10 □87;11 □87;12 □87;13 □87;14 □87;15 □87;16 □87;17 □87;
□93;16 □93;17 □93;2 □93;3 □93;4 □93;5 □93;6 □93;7 □93;8 □93;9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Fiabilité

Remarques	
Résultat obtenu	17-MAY-2021 00:46:59
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تخطيط المسار\المهني للموظفين وعلاقته بالتمكين الإداري\التطبيقي(1)\Sans titre2.sav
	Ensemble de données actif
	\$Ensemble_de_données
	Filtrer
	<aucune>

	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice		
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=1 من 10 من 11 من 17 من 16 من 15 من 14 من 13 من 12 من 22 من 21 من 20 من 2 من 19 من 18 من 7 من 6 من 5 من 4 من 3 من 24 من 23 من 13 ع 12 ع 11 ع 10 ع 1 ع 9 من 8 من 15 ع 14 ع 7 ع 6 ع 5 ع 4 ع 3 ع 2 ع 17 ع 16 ع 9 ع 8 ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,00

[ \$Ensemble\_de\_données ] C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تنظيقي\ (1)

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	41

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=□87;1 □87;2 □87;3 □87;4 □87;5 □87;6 □87;7 □87;8 □87;9 □87;10 □8
  /CRITERIA=CI (.95) .
```

### Test-t

		Remarques
Résultat obtenu		17-MAY-2021 07:26:00
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تخطيط المسار المهني للموظفين وعلاقته بالتمكين الإداري التطبيق (1) Sans titre2.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=4 من 3 من 2 من 1 من 11 من 10 من 9 من 8 من 7 من 6 من 5 من 17 من 16 من 15 من 14 من 13 من 12 من 23 من 22 من 21 من 20 من 19 من 18 من من المحور 1 /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,14

[\$Ensemble\_de\_données] C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تطبيقي(1)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type
1 من	30	3,97	,669
2 من	30	2,67	,922
3 من	30	2,77	1,006
4 من	30	2,80	1,095
5 من	30	2,83	1,206
6 من	30	3,93	,640
7 من	30	3,97	,669
8 من	30	3,97	,669
9 من	30	2,87	,973
10 من	30	3,73	,583
11 من	30	3,50	1,009
12 من	30	3,87	,819
13 من	30	3,50	1,137
14 من	30	3,77	,626
15 من	30	3,83	,531
16 من	30	3,17	1,117
17 من	30	2,67	1,028
18 من	30	3,60	,932
19 من	30	3,00	1,114
20 من	30	3,53	,776
21 من	30	2,70	,952
22 من	30	2,67	,959
23 من	30	3,33	,922
24 من	30	3,00	1,203
المحور 1	30	3,4000	,49827

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3		
	t	ddl	Sig. (bilatérale)
1 من	7,918	29	,000
2 من	-1,980	29	,057
3 من	-1,270	29	,214
4 من	-1,000	29	,326
5 من	-,757	29	,455
6 من	7,992	29	,000
7 من	7,918	29	,000
8 من	7,918	29	,000
9 من	-,750	29	,459
10 من	6,886	29	,000
11 من	2,715	29	,011
12 من	5,794	29	,000
13 من	2,408	29	,023
14 من	6,707	29	,000
15 من	8,601	29	,000
16 من	,817	29	,420
17 من	-1,775	29	,086
18 من	3,525	29	,001
19 من	0,000	29	1,000
20 من	3,764	29	,001
21 من	-1,725	29	,095
22 من	-1,904	29	,067
23 من	1,980	29	,057
24 من	0,000	29	1,000
المحور 1	4,397	29	,000

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=□93;1 □93;2 □93;3 □93;4 □93;5 □93;6 □93;7 □93;8 □93;9 □93;10 □9

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	17-MAY-2021 07:27:15
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تخطيط المسار 2020\المهني للموظفين وعلاقته بالتمكين الإداري\المهني للموظفين وعلاقته بالتمكين الإداري\1\تطبيق(1)\Sans titre2.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=4ع 3ع 2ع 1ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 2المحور 17ع 16ع 15ع 14ع 13ع /CRITERIA=C(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

[\$Ensemble\_de\_données] C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تطبيق(1)\تطبيق(1)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type
1ع	30	3,57	,898
2ع	30	3,27	1,202
3ع	30	3,17	1,177

4ع	30	3,20	1,157
5ع	30	3,27	1,015
6ع	30	3,33	1,295
7ع	30	3,17	1,234
8ع	30	3,00	1,259
9ع	30	2,77	1,073
10ع	30	3,20	1,095
11ع	30	2,33	1,028
12ع	30	2,47	1,008
13ع	30	2,37	,890
14ع	30	2,70	1,022
15ع	30	2,63	,928
16ع	30	2,63	,964
17ع	30	2,57	1,073
2 المحور	30	2,8667	,73030

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3		
	t	ddl	Sig. (bilatérale)
1ع	3,458	29	,002
2ع	1,216	29	,234
3ع	,776	29	,444
4ع	,947	29	,351
5ع	1,439	29	,161
6ع	1,409	29	,169
7ع	,740	29	,465
8ع	0,000	29	1,000
9ع	-1,191	29	,243
10ع	1,000	29	,326
11ع	-3,551	29	,001
12ع	-2,898	29	,007
13ع	-3,898	29	,001
14ع	-1,608	29	,119
15ع	-2,164	29	,039
16ع	-2,083	29	,046
17ع	-2,213	29	,035
2 المحور	-1,000	29	,326

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
```

/DEPENDENT 2المحور 2؛ و 1المحور 1؛  
/METHOD=ENTER 1المحور 1؛ و 2المحور 2؛

## Régression

Remarques		
Résultat obtenu		17-MAY-2021 07:35:52
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تخطيط المسار 2020\المهني للموظفين وعلاقته بالتمكين الإداري\المطبقي(1)\Sans titre2.sav
	Ensemble de données actif	\$Ensemble_de_données
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT 2المحور 2 /METHOD=ENTER 1المحور 1.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	2260 octets

Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	0 octets
--	----------

[\$Ensemble\_de\_données] C:\Users\ASUS\Desktop\sep2019\traveau 2020\تنطبيقي\ (1)

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور <sup>b</sup> 1		Entrée

a. Variable dépendante : 2 المحور

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,341 <sup>a</sup>	,116	,085

a. Valeurs prédites : (constantes), 1 المحور

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl
1	Régression	1,800	1
	Résidu	13,667	28
	Total	15,467	29

a. Variable dépendante : 2 المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), 1 المحور

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés	
		A	Erreur standard
1	(Constante)	1,167	,894
	المحور 1	,500	,260

a. Variable dépendante : 2 المحور

\Sans titre2.sav تخطيط المسار المهني للموظفين وعلاقته بالتمكين الإداري

Erreur standard moyenne
,122
,168
,184
,200
,220
,117
,122
,122
,178
,106
,184
,150
,208
,114
,097
,204
,188
,170
,203
,142
,174
,175
,168
,220
,09097

Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
	Inférieure	Supérieure
,967	,72	1,22
-,333	-,68	,01
-,233	-,61	,14
-,200	-,61	,21
-,167	-,62	,28
,933	,69	1,17
,967	,72	1,22
,967	,72	1,22
-,133	-,50	,23
,733	,52	,95
,500	,12	,88
,867	,56	1,17
,500	,08	,92
,767	,53	1,00
,833	,64	1,03
,167	-,25	,58
-,333	-,72	,05
,600	,25	,95
0,000	-,42	,42
,533	,24	,82
-,300	-,66	,06
-,333	-,69	,02
,333	-,01	,68
0,000	-,45	,45
,40000	,2139	,5861

3;11 □93;12 □93;13 □93;14 □93;15 □93;16 □93;17 □75; □81; □85;2

\Sans titre2.sav تخطيط المسار المهني للموظفين وعلاقته بالتمكين الإداري

Erreur standard moyenne
,164
,219
,215

,211
,185
,237
,225
,230
,196
,200
,188
,184
,162
,187
,169
,176
,196
,13333

Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
	Inférieure	Supérieure
,567	,23	,90
,267	-,18	,72
,167	-,27	,61
,200	-,23	,63
,267	-,11	,65
,333	-,15	,82
,167	-,29	,63
0,000	-,47	,47
-,233	-,63	,17
,200	-,21	,61
-,667	-1,05	-,28
-,533	-,91	-,16
-,633	-,97	-,30
-,300	-,68	,08
-,367	-,71	-,02
-,367	-,73	-,01
-,433	-,83	-,03
-,13333	-,4060	,1394

Sans titre2.sav \تخطيط المسار المهني للموظفين وعلاقته بالتمكين الإداري

Erreur standard de l'estimation
,69864

Moyenne des carrés	D	Sig.
1,800 ,488	3,688	,065 <sup>b</sup>

Coefficients standardisés		
Bêta	t	Sig.
	1,304	,203
,341	1,920	,065

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ