



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس



رقم التسجيل:

الشعبة: علم النفس

الرقم التسلسلي:

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مستوى التمكن المهني لدى مستخدمي المؤسسات العاملة

بنظام ISO

(دراسة ميدانية بمؤسسة CONDOR برج بوعريريج)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

إعداد:

- أ. د. عبد المليح نقبيل

- نور الهدى غبولي

- د. عبد السلام حمادوش

السنة الجامعية: 2026 / 2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس



الشعبة: علم النفس
رقم التسجيل:
التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
الرقم التسلسلي:

مستوى التمكن المهني لدى مستخدمي المؤسسات العاملة
بنظام ISO
(دراسة ميدانية بمؤسسة CONDOR برج بوعريرج)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

إعداد:

- د. عبد المليح نقبيل
- د. عبد السلام حمادوش
- نور الهدى غبولي

نوقشت وأجيزت علنا في تاريخ: 2026/06/03
أما اللجنة المتكونة من السادة:

رئيسا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج -	أ.د. علي لفقير
مشرفا ومقررا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج -	د. عبد المليح نقبيل
مناقشا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج -	د. عبد العزيز بوبنديرة

السنة الجامعية: 2026 / 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... الذين إذا مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور...﴾

صَلَاةُ اللَّهِ الْعَظِيمِ

[سورة الحج: الآية 41]

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع وسخر لي أساتذة مشرفين متميزين لذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ "نقيب عبد المليح" والأستاذ "حمادوش عبد السلام" على صبرهم وتوجيهاتهم رغم انشغالاتهم، كما لم يخلوا علي بملاحظاتهم العلمية والمتابعة الدقيقة أدعو الله أن يجزيهم في ميزان حسناتهم، ويرزقهم بالصحة والعافية كما أشكر أساتذة التخصص كل باسمه ومقامه الذين لهم أثر في مسيرة تخرجي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي بعض المؤسسات العاملة بنظام ISO مؤسسة CONDOR نموذجاً، بالإضافة إلى معرفة الفروق في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة CONDOR وفق متغير السن، سنوات العمل، والوظيفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، على عينة قوامها (59) عاملاً، تم اختيارهم بطريقة قصدية وفي إطار هذا المنهج تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم التحقق من خصائصه السيكمترية من صدق وثبات حيث أشارت مؤشراته إلى قيم عالية يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة. وبعد إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS V26)، أسفرت النتائج على ما يلي:

- مستوى التمكين المهني مرتفع جداً لدى مستخدمي مؤسسة CONDOR.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة CONDOR وفق متغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة CONDOR وفق متغير سنوات العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة CONDOR وفق متغير الوظيفة.

الكلمات المفتاحية: التمكين المهني، المؤسسات، المستخدمين.

The study aimed to identify the level of professional empowerment among employees of organizations operating under the ISO system, using CONDOR Company as a case study. It also sought to examine differences in the level of professional empowerment among CONDOR employees according to the variables of age, years of work experience, and job position. To achieve the objectives of the study, the descriptive–analytical approach was employed due to its suitability for the nature of the research. The study was conducted on a purposive sample of 59 employees. Within this framework, a questionnaire was used as the data collection instrument. The psychometric properties of the instrument, including validity and reliability, were verified, and the results indicated high values that support its use in the field application of the study.

After conducting the statistical analysis using SPSS Version 26, the findings revealed the following:

- The level of professional empowerment among CONDOR employees was very high.
- There were no statistically significant differences in the level of professional empowerment among CONDOR employees according to the age variable.
- There were no statistically significant differences in the level of professional empowerment among CONDOR employees according to the years of work experience variable.
- There were statistically significant differences in the level of professional empowerment among CONDOR employees according to the job position variable.

Keywords :Professional Empowerment .

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكر وتقدير	أ
02	الملخص باللغة العربية	ب
03	الملخص باللغة الإنجليزية	ج
04	فهرس المحتويات.....	د
05	قائمة الجداول.....	و
06	قائمة الأشكال.....	ز
07	قائمة الملاحق.....	ط
15	مقدمة.....	
أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة		
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
01	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....	18
02	فرضيات الدراسة.....	20
03	أهداف الدراسة.....	20
04	أهمية الدراسة.....	20
05	تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً.....	21
06	الخلفية النظرية.....	21
07	الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.....	25
ثانياً: الدراسة الميدانية		
القسم الثاني: الطريقة والأدوات		
32	تمهيد.....	
32	أولاً: الدراسة الاستطلاعية.....	
01	أهداف الدراسة الاستطلاعية.....	32
02	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.....	32
03	إجراءات بناء أداة الدراسة.....	33
04	الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.....	35
39	ثانياً: الدراسة الأساسية.....	
01	منهج الدراسة.....	39

40	مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها	02
43	حدود الدراسة	03
44	وصف شامل لأدوات الدراسة	04
44	تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة	05
44	خلاصة	
القسم الثالث: النتائج والمناقشة		
46	عرض وتحليل نتائج الفرضيات	01
54	عرض نتائج الفرضية الرئيسة الأولى وتحليلها	02
55	عرض نتائج الفرضية الرئيسة الثانية وتحليلها	03
57	عرض نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة وتحليلها	04
57	مناقشة الفرضيات وتفسيرها	05
57	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى وتفسيرها	06
58	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية وتفسيرها	07
58	مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة وتفسيرها	08
59	الاستنتاج العام	09
60	خلاصة	10
60	مقترحات الدراسة	11
62	خاتمة	
64	قائمة المراجع	
/	قائمة الملاحق	

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير فئات السن	32
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	33
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	33
04	مفتاح الاستبيان لمتغيرات الدراسة	34
05	مستويات الاستجابة وتقدير درجات الاستجابة	34
06	صدق الاتساق الداخلي لبنود مقياس التمكين المهني	36
07	معامل الصدق التكويني لأبعاد مقياس التمكين المهني.	37
08	معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لأبعاد الدراسة	38
09	قيم الثبات لمتغير التمكين المهني باستخدام التجزئة النصفية	39
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	40
11	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	41
12	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	42
13	استجابات عينة الدراسة على بنود بعد قيمة العمل	46
14	استجابات عينة الدراسة على بعد الكفاءة	47
15	استجابات عينة الدراسة على بعد تفويض السلطة	48
16	استجابات عينة الدراسة على بعد التدريب	49
17	استجابات عينة الدراسة على بعد فرق العمل	50
18	استجابات عينة الدراسة على بعد الاتصال التنظيمي	51
19	مستوى متغير التمكين المهني وأبعاده	52
20	اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk	53
21	قيم الالتواء Skewness لمتغير الدراسة	53
22	قيم التفلطح Kurtosis لمتغير الدراسة	53
23	نتائج الرتب لاختبار الفرضية الأولى	54

24	نتائج الاختبار الاحصائي Kruskal-Wallis لاختبار الفرضية الأولى	54
25	نتائج الرتب لاختبار الفرضية الثانية	55
26	نتائج الاختبار الاحصائي Kruskal-Wallis لاختبار الفرضية الثانية	55
27	نتائج الرتب لاختبار الفرضية الثالثة	56
28	نتائج الاختبار الاحصائي Kruskal-Wallis لاختبار الفرضية الثالثة	56

الرقم	الشكل	الصفحة
01	رسم يوضح أبعاد التمكين النفسي لسبرايتزر 1997	22
02	سلم ماسلو للحاجات	23
03	العوامل التي تشكل السلوك	24
04	يوضح التوزيع الهرمي لأفراد مؤسسة Condor	40
05	خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن	41
06	خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	42
07	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	43

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أداة الدراسة في صورتها الأولية	69
02	أداة الدراسة في صورتها النهائية	72
03	قائمة محكمي (الخبراء) أداة الدراسة	75
04	مخرجات برنامج (SPSS)	76
05	الترخيص باستقبال الطلبة	90
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	91



مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم جملة من المتغيرات والتحولات المتسارعة في سعيها نحو تحقيق أهدافها، الأمر الذي دفع بها إلى إعادة النظر في رأسمالها البشري من خلال تبني مفاهيم مهنية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ ليس من الغريب أن يحظى التمكين بذلك القدر الكبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة.

إن التمكين المهني فلسفة إدارية واستراتيجية تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين عبر منحهم الأدوات، الموارد، الصلاحيات، والتدريب اللازم لأداء مهامهم باستقلالية وثقة، يساهم هذا النهج في زيادة تحفيز الأفراد وخلق المنافسة الكلية للمنظمة.

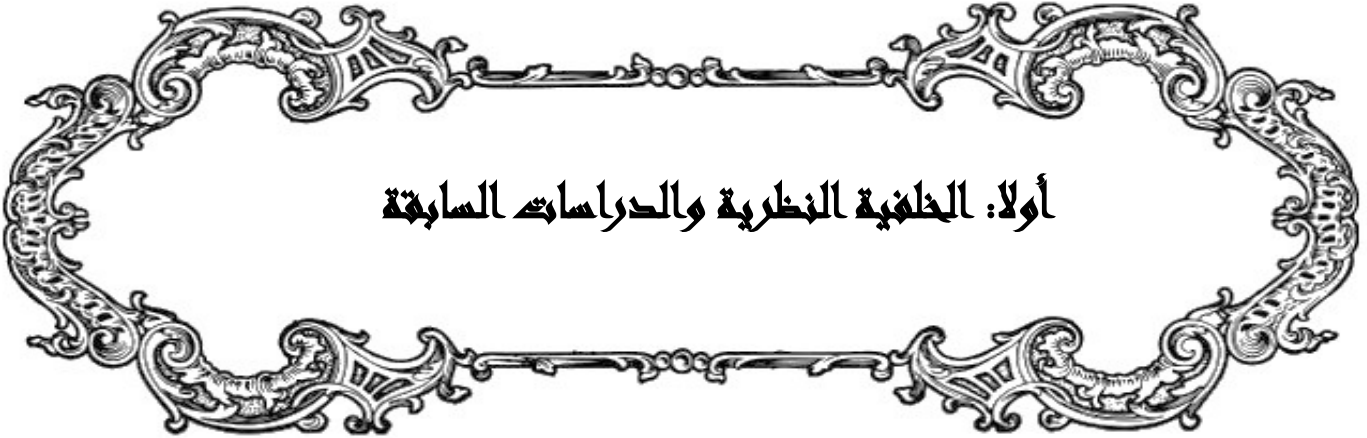
حيث تعتبر المؤسسات العاملة بنظام ISO ضرورة حتمية للمنافسة والبقاء في السوق تسعى لتحقيق التميز، الجودة العالية والالتزام بالمعايير الدولية التي تشمل التسيير الإداري، المالي، التقني، بالإضافة إلى عمليات البيع والإنتاج في مؤسسة condor نموذجاً لضمان رضا العاملين واستدامة الأعمال.

ما يهم في دراستنا الحالية هو التعرف على مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor ومن خلال ما سبق نسعى إلى تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وهي:

القسم الأول: بعنوان "الإطار العام للدراسة" تم التطرق فيه إلى: إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، دواعي اختبار الموضوع، تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً، الخلفية النظرية، الدراسات السابقة والتعليق عليها.

القسم الثاني: بعنوان "الطريقة والأدوات" تم التطرق فيه إلى: تمهيد، الدراسة الاستطلاعية، أهداف الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة الاستطلاعية، خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية، إجراءات بناء أداة الدراسة، الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة، الدراسة الأساسية، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها، حدود الدراسة، وصف شامل لأدوات الدراسة، تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة، خلاصة.

القسم الثالث: بعنوان "النتائج والمناقشة" تم التطرق فيه إلى: عرض نتائج الدراسة وتحليلها، مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الفرضيات والتراث النظري. وصولاً إلى استنتاج عام، مقترحات الدراسة، خاتمة، قائمة المراجع، قائمة الملاحق.



أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا.
6. الخلفية النظرية.
7. الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يشهد العالم اليوم تغيرات تكنولوجية سريعة خاصة في المجال الصناعي الذي أحدث نقلة نوعية في تنمية الاقتصاد ودراسة السوق واتساع نطاق التجارة مما ساعد المؤسسات الصناعية في تبني سياسة الهندسة البشرية التي تهتم بدراسة التفاعل بين الإنسان والآلة، وذلك لتحقيق الراحة له والتقليل من الأخطاء البشرية (بتخذ إجراءات الصحة والسلامة المهني) والتنظيمية (توفير بيئة عمل آمنة)، كل هذا من أجل تحسين جودة الأداء والمنتجات، مما يدفع لزيادة المنافسة بين الشركات للحصول على شهادات مختلفة منها شهادة (ISO (international Standardisation for Organization) تعني منظمة دولية غير حكومية تهدف إلى وضع معايير عالمية موحدة لإدارة نظام الجودة غير أن تحقيق هذه الأهداف لا يتم بشكل عشوائي، بل يعتمد على عنصرين رئيسيين أولهما المورد البشري بما يمتلكه من كفاءات ومهارات متنوعة، سواء كانت مهارات صلبة أو ناعمة، وثانيهما البيئة التي يعمل ضمنها، والتي تشمل ظروف العمل الفيزيائية، وضوح الهيكل التنظيمي، وإدارة المسار المهني، إضافة إلى الاهتمام بالجوانب الأرغونومية.

تعد هذه الجهود المجتمعة عاملاً مهماً في تمكين الفرد مهنيًا وجعله أكثر قدرة على أداء مهامه بكفاءة وفعالية.

في هذا الإطار، يشير Carole إلى أن التمكين المهني توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة على السيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المؤسسة المنتمي لها (العازمي، 2024، ص 189).

كما تؤكد العكاشة (2020) أن التمكين المهني يعد من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في مجال الإدارة، حيث يقوم على منح الموظف مساحة أكبر من الحرية في ممارسة مهامه، سواء من حيث الإشراف أو اتخاذ القرار، مع الاعتماد على مهاراته وقدراته الخاصة، وهو ما يعزز ثقته بنفسه ويدفعه للمشاركة بفعالية في تطوير العمل.

في سياق واقعي، افتتح رئيس جامعة بنها الدكتور ناصر الجيزاوي مؤتمر حول "التمكين المهني والتقدم الوظيفي استعداداً لمستقبل العمل" والذي نظمه المركز الجامعي للتطوير المهني بمقر الجامعة بالعبور الذي صرح فيه "إن التمكين المهني ليس مجرد سياسة أو برنامج، بل هو رؤية متكاملة تهدف إلى من منح الموارد البشرية المهارات والفرص التي تجعلهم شركاء فاعلين في التنمية، وقادة قادرين على الابتكار وصناعة التغيير، مشيراً إلى أهمية التزامنا بتعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية والقطاع

الخاص والمجتمع المدني، من أجل صياغة سياسات عملية تفتح أفقا جديدة أمام شبابنا، وتضمن مستقبلا وظيفيا أكثر عدالة واستقرارا " مضيفا أن العالم شهد تطور تكنولوجيا سريع وهو ما يفرض علينا جميعا مؤسسات أو أفراد لإعادة النظر في المهارات والمعارف التي نمتلكها وان نعمل على تطويرها بشكل مستمر (الفيلوبية، 2026).

من جهة أخرى، هناك عدة إحصائيات تدلي على قيام العمال (المراجعين والمحاسبين) باختبارات مهنية منها اختبار الزمالة وبرامج تدريبية تقيس مستوى التمكين المهني لديهم وحصولهم على شهادات مختلفة.

كشف تقرير الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين لعام 2025، صناعة الأثر من خلال التمكين المهني، الذي يعكس الالتزام بتطوير المهنة، حيث سجلت إصدار 2000 شهادة مهنية منها 200 شهادة زمالة، 300 شهادة فني محاسبة، واجتياز 2100 للاختبارات المهنية، بلغت الشهادات المهنية التخصصية 100 شهادة، وانضمام 12.597 عضوا محاسبا ومحاسبة لعضوية الهيئة، وإصدار العضوية ل 10.098 عضوا منتسبا، و 2278 عضوية طالب، 96 عضوا أساسيا ممارسا، و 46 عضوا أساسيا غير ممارس (سهل، 2026).

رغم الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع التمكين المهني في الدراسات الحديثة إلا أن أغلب البحوث السابقة ركزت على علاقته بالأداء الوظيفي أو الرضا المهني داخل مؤسسات خدمتية أو تعليمية في حين لا تزال الدراسات التي تناولت التمكين المهني في المؤسسات الصناعية العاملة وفق نظام الأيزو محدودة، خاصة في البيئة الجزائرية كما أن تطبيق معايير الجودة يفرض على المؤسسات تبني أساليب إدارية حديثة تقوم على المشاركة والتفويض، وتنمية مهارات العاملين، الأمر الذي يطرح تساؤلات حول مدى تجسيد هذه المبادئ فعليا داخل المؤسسات المعتمدة بنظام الأيزو، ومدى انعكاسها على مستوى التمكين المهني لدى العمال ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى التمكين المهني لدى العاملين ببعض المؤسسات العاملة بنظام الأيزو ومحاولة الإسهام في سد هذا النقص المعرفي والميداني.

تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor؟
2. هل توجد فروق في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor وفق متغير السن؟
3. هل توجد فروق في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor وفق متغير سنوات العمل؟

4. هل توجد فروق في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor وفق متغير الوظيفة؟

2. فرضيات الدراسة:

بناء على تساؤلات الدراسة وللإجابة عليها تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor وفق متغير السن.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor وفق متغير سنوات العمل.
- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor وفق متغير الوظيفة.

3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي المؤسسات العاملة بنظام الجودة العالمية ISO شركة CONDOR .
- محاولة الكشف عن الفروق في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor تعزى لمتغير السن.
- معرفة الاختلاف في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor تعزى لمتغير سنوات العمل
- الوقوف على الفروق في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor وفق متغير الوظيفة

4. أهمية الدراسة:

- إثراء المكتبات بدراسة علمية حديثة من الجانب النفسي والتنظيمي.
- يعتبر هذا الموضوع نقطة انطلاق للبحوث العلمية الأخرى.
- تسهم الدراسة في تصميم أداة قياس (استبيان) جديدة يمكن أن يعتمد عليها الطلبة والباحثون في الدراسات المستقبلية.
- إبراز دور تبني المؤسسات الإقتصادية لمعايير ISO في تحسين الأداء ورفع التنافسية من خلال آليات كالتمكين المهني.
- يهتم هذا البحث بدراسة واقع سوق العمل.

- فهم التحديات التي يواجهها الموظفون وتعزيز وعيهم بأهمية الأنظمة الإدارية التي تدعم مشاركتهم في اتخاذ القرار وتطوير قدراتهم المهنية مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ورضاهم الوظيفي

5. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً:

1.5. مفهوم التمكين المهني إجرائياً:

هو الدرجة الكلية المتحصل عليها من خلال استجابات مستخدمي مؤسسة CONDOR على مقياس التمكين المهني الذي يضم الأبعاد المتمثلة في المعنى، الكفاءة، تفويض السلطة، التدريب، العمل الفرقي، الاتصال التنظيمي.

6. الخلفية النظرية:

1.6. تعريف التمكين لغة:

كلمة التمكين من الفعل مكن، والتمكين من الشيء الإقدار عليه، أو الإعانة عليه توفير البيئة المناسبة لأداء العمل. (باي راقد، حليلو، 2022، ص737)

التمكين في اللغة يشير إلى القدرة على فعل الشيء والتحكم فيه. (براهيمي، رحمون، 2025، ص16)

تعريف المهنة: تعبر عن العمل الذي يقوم به الفرد أو يمارسه من أجل اكتساب خبرات ومهارات متنوعة، والتي تتطلب التخطيط، وضع الأهداف، كما أنها تمتاز بإمكانية التقدم بشكل تصاعدي منظم (طالب، د.ت، ص3).

2.6. المفهوم الاصطلاحي للتمكين المهني:

عملية مخططة وهادفة تزود العاملين بالمعارف والمعلومات الحديثة والاتجاهات والقيم والسلوكيات والمهارات التي تساعدهم على الإنجاز، وتحقيق جودة الأداء، وبالتالي تحسين مستواهم الوظيفي والمهني. (علي، 2025، ص76)

يعرف التمكين المهني: إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بأريحية دون الضغط عليهم من قبل الإدارة مع توفير بيئة عمل صحية وآمنة لتأهلهم مهنياً وسلوكياً. (عيد، 2017، ص10)

يشير التمكين المهني إلى ما يقوم به العامل من تطوير لقدراته، معارفه، لأنه يرى بأن هذه الممارسات هي استمرارية لكفاءته وولائه لمهنته. (سليمان، 2024، ص98)

تعريف التمكين المهني: يعني توفير البيئة والفرص التي تمكن العامل من اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، وتنمية قدراته بصورة مستمرة. يشمل التدريب النوعي، حرية اتخاذ القرار ضمن إطار

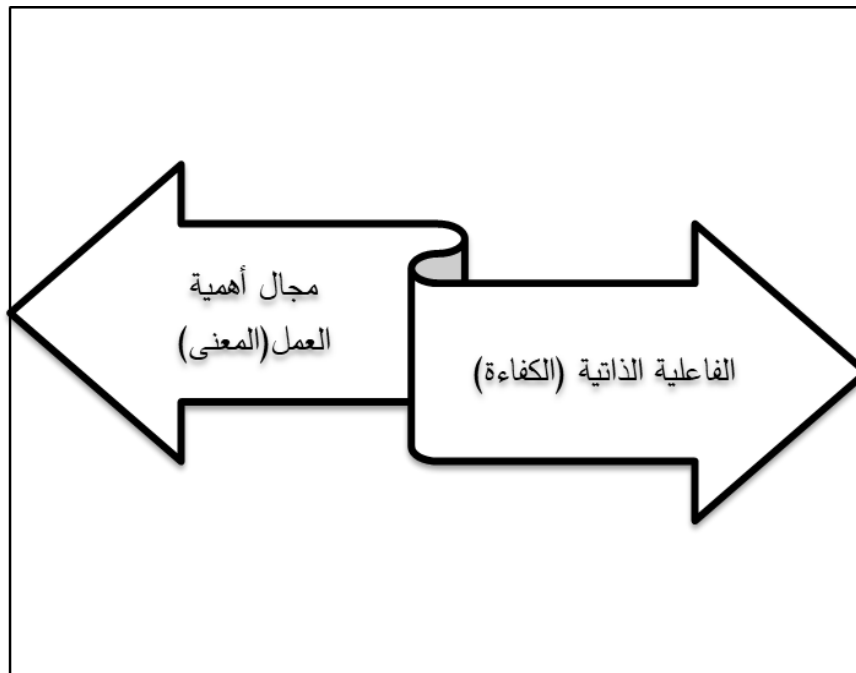
المسؤولية، وإشراك الأفراد في عمليات التخطيط، إلى جانب إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المبادرة وتعطل الإنتاجية (الطحانية، 2025، ص76).

يرى الباحث البشيتي، 2015: أن التمكين المهني يتمثل في صقل شخصية العامل كقائد ومدير وموجه للمواقف المختلفة، والوصول بفكر العامل إلى أبعد ما يكون، تغيير سلوك الفرد إلى الأفضل، وتقديم الأنشطة والبرامج والقدرات له وفقا لحاجته خلال مرحلة إعداد المهني.

3.6. أبعاد التمكين المهني:

1.3.6. حسب سبرايتزر (1997.speritwer.G.M.et al)

الشكل (01): رسم يوضح أبعاد التمكين النفسي لسبرايتزر 1997.



المصدر: إعداد الباحثة، 2026

مجال أهمية العمل (المعنى): وهي الإحساس بقيمة العمل من خلال تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة، فإذا كانت نظرتة إيجابية للعمل سيصبح له دافع للإبداع والإلتقان (بوحارة عبد القادر، 2022).

الفاعلية الذاتية (الكفاءة): إحساس الفرد بالكفاءة أي أنه يمتلك خصائص متنوعة تمكنه من إنجاز مهامه الموكلة له بفاعلية، من بينها "الخبرات والمعلومات والمهارات اللازمة عن وظيفة" (المحمودي، 2025).

2.3.6. أبعاد التمكين الإداري:

تفويض السلطة: هي منح المدير بعض صلاحياته ومسؤولياته للعمال دون التخلي عنها بالكامل

بهدف تحسين المهارات، تخفيف ضغوط العمل على المدير، إنجاز المهام بسهولة (خليل وآخرون، 2025).

التدريب: هو استراتيجية تضعها المؤسسة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والخبرات وتغيير السلوكات مما يجعلهم قادرين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية (يحيوي مطالي، 2023).

- **فرق العمل:** وذلك من خلال إنجاز العمل على شكل فرق عمل موحدة الهدف، بحيث يتمتع أعضاء الفريق دافعية عالية نحو العمل (بوريب، 2025، ص 56).

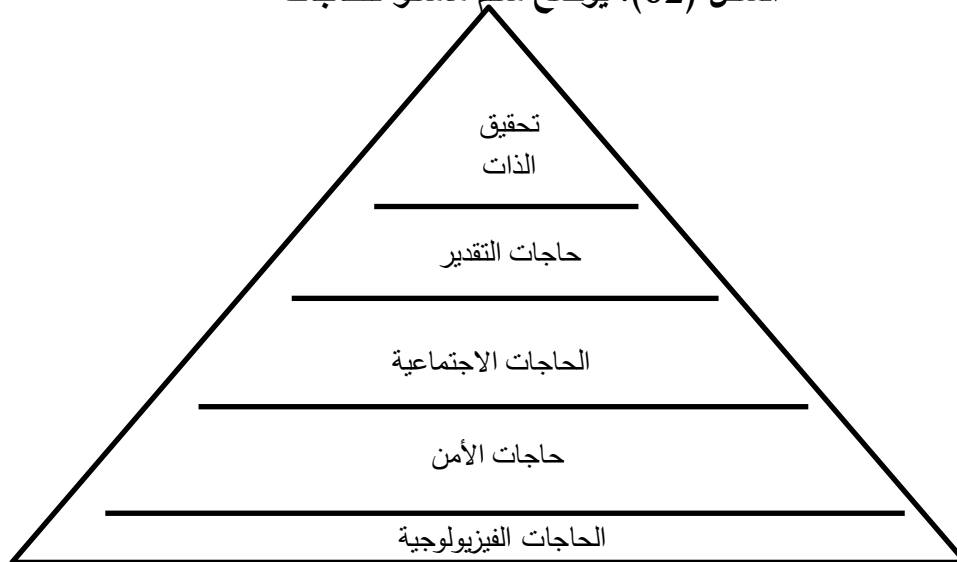
- **الاتصال التنظيمي:** يتم التفاعل بين جميع الأفراد في المؤسسة (الإدارة والعمال) بشفافية من خلال المشاركة بالمعلومات فيما بينهم وذلك لحل مختلف المشاكل التنظيمية. (بن براهيم، بولعباس، 2023)

4.6. النظريات المفسرة للتمكين المهني:

أولاً- نظرية ماسلو للحاجات:

يرى ماسلو في نظريته أن احتياجات العاملين لا تظهر دفعة واحدة، بل تتدرج في شكل هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية التي تمثل قاعدة الاستقرار. بعد ذلك تأتي حاجات الأمن، والتي ترتبط بتوفير بيئة عمل مريحة ومدروسة من الناحية الأرغونومية، تضمن سلامة الفرد وراحته. ثم تظهر الحاجات الاجتماعية التي تعكس رغبة الفرد في الانتماء والتفاعل مع الآخرين داخل العمل. يليها مستوى تقدير الذات، حيث يسعى الفرد إلى الشعور بقيمته من خلال منحه قدراً من الاستقلالية والثقة، مما يمكنه من أداء عمله بكفاءة أعلى. وفي قمة هذا الهرم نجد حاجات تحقيق الذات، وهي المرحلة التي يصل فيها الفرد إلى الإشباع المهني، ويصبح أكثر فاعلية وتمكناً في إنجاز مهامه. (محمد، 2011)

الشكل (02): يوضح سلم ماسلو للحاجات



المصدر: (محمد، 2011، ص 67)

ثانيا - نظرية التوقع:

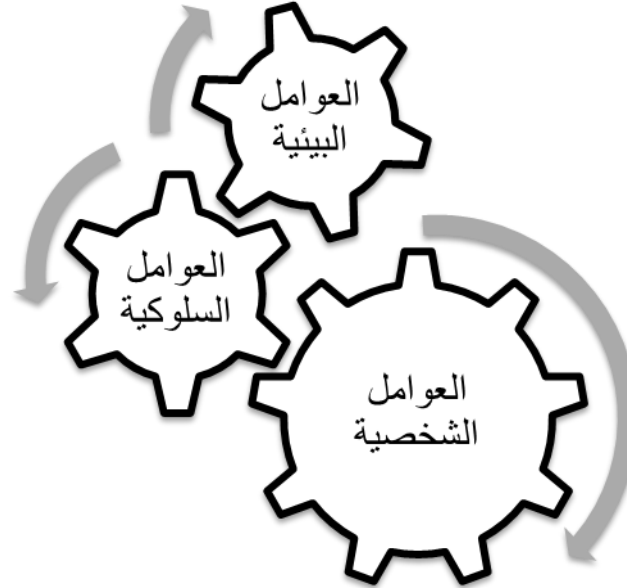
هي أحد نظريات الدافع التي من خلالها يتم دراسة سلوك الموظفين والعاملين الذين يتوقعون أنها تحقق أهدافهم، هناك ثلاثة مفاهيم رئيسية لهذه النظرية هي النفعية والتكافؤ والتوقع. فالرغبة في القيام بأي عمل يكون مصحوبا بأهداف محددة والتكافؤ يشير إلى أهمية ما يكسبه وكلما زادت المنافع زادت الجهود (سعود فريجة، 2021، ص402).

تفسر هذه النظرية التمكين المهني على أن "الفرد العامل يبذل قصارى جهده لتقديم أداء جيد ليتوقع الحصول على نتائج إيجابية ومكافآت ذات قيمة بالنسبة له مثلا ترقية، التدريب، السلطة.... إلخ".

ثالثا - النظرية المعرفية الاجتماعية لباندورا:

قدمت هذه النظرية عدة تخصصات خاصة في مجال "علم النفس والسلوك التنظيمي". تفترض النظرية أن التعلم هو معرفة يتم اكتسابها من خلال معالجة البيانات. ويتكون السلوك من تفاعل ثلاثة عوامل.

الشكل (03): العوامل التي تشكل السلوك



المصدر: إعداد الباحثة، 2026

- العوامل الشخصية: تتمثل في معتقدات الفرد.
- العوامل السلوكية: مجموعة ردود الفعل التي تصدر عن الفرد في موقف معين.
- العوامل البيئية: تشمل الأدوار التي يقوم بها الفرد مع كل ما يحيط به من أسرة، أصدقاء، زملاء عمل... إلخ من تعزيز أو عقاب.

ومنه أضافت هذه النظرية بعد من أبعاد التمكين المهني وهو الكفاءة المهنية التي تلعب دورا هاما في الجانب النفسي (بكوش، 2025).

رابعا - نظرية z:

اعتمدت في أصولها على المقارنة بين أساليب الإدارة اليابانية والأمريكية عام 1960-1970، تم تطويرها بواسطة ويليام أوتشي سنة 1980، والدمج بين العناصر الإيجابية لكل منهما من خلال المرونة والتركيز على النتائج (النظام الأمريكي) والولاء والعمل الجماعي (النظام الياباني). في عام 1981 تم نشر كتاب حول هذه النظرية " كيف تستطيع الشركات الأمريكية مواجهة التحدي الياباني.

من 1980 إلى الآن: تطبيق وتكييف هذه النظرية في مختلف الثقافات والصناعات.

من أهم المبادئ التي تركز عليها النظرية

- استقرار الوظيفة وتطوير الموظفين: يساعد في خلق بيئة يعمل فيها الموظفون على المدى الطويل بالتكوين والتدريب مما يساعد على خفض معدل دوران الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- التركيز على العنصر البشري والعلاقات طويلة الأمد
- الكايزن (التطوير المستمر): الذي يشمل مواكبة التغير التكنولوجي (تغير ديناميكيات سوق العمل) والتوظيف مدى الحياة بحيث يكون العامل ذو كفاءة عالية مما يجعله ممكنا مهنيا.
- الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين من خلال المشاركة في صنع القرار ويعني ذلك منح الموظفين السلطة، الحرية والاستقلالية في العمل.
- خلق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين، مما يساهم في زيادة ولائهم وإنتاجيتهم.
- تركيز على الجودة الشاملة (الصباغ، 2024).

حولت هذه المبادئ التمكين المهني من شعار إلى واقع ملموس، حيث يصبح الموظف شريك في المسؤولية لا منفذ للأوامر فقط.

7. الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

1.7. الدراسات السابقة:

أجرى كل من بن نعامة ودبة (2020) دراسة بعنوان دور مواقع التواصل الاجتماعي في التمكين المهني للشباب دراسة ميدانية على عينة من المتكولين عبر صفحة فورماك تلمسان على منصة الفيسبوك، هدفت إلى معرفة درجة مساهمة دورات التمكين المهني في رفع المهارات المهنية وتحسين

القدرات الفردية، ومحاولة إبراز الدور الذي تلعبه مواقع التواصل الاجتماعي في تمكين الشباب مهنيًا، باستخدام المنهج الوصفي (المسح الاجتماعي)، وتطبيق الاستبيان على عينة قوامها 100 تم أخذهم بطريقة غير عشوائية قصدية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

اهتمام الشباب بالتمكين المهني عبر موقع فيسبوك وهذا بدافع متابعة مختلف المستجدات الخاصة بعالم الشغل لاهتمامهم الكبير به.

كما أجرى بن عامر وآخرون (2021) دراسة بعنوان " التمكن المهني وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتلمسان " هدفت إلى الكشف عن مستوى ونوع العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والتمكن المهني بمختلف أبعاده، باستخدام المنهج الوصفي، وتطبيق الاستبيان لكل من جودة الحياة المعدل والتمكن المهني لأبو بكر ساحي على عينة مكونة من 114 موظفا، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- مستوى جودة الحياة الوظيفية والتمكن المهني لدى الموظفين مرتفع.
- توجد علاقة بين متغير جودة الحياة والتمكن المهني لدى الموظفين.

تناولت دراسة الزهيري وآخرون (2024) التمكن المهني للمعلمين في ضوء معطيات العصر الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، هدفت إلى بيان دور الجدارات الرقمية في التمكن المهني للمعلمين في ضوء مستويات تصنيف التمكن المهني للمعلمين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، توصلت النتائج:

- أن نجاح المؤسسة التعليمية في تطبيق استراتيجية التمكن المهني للمعلمين، يعتمد على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكن فإذا تمت إدارة بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذ التمكن بقدرة وفاعلية، فإن التمكن سيعزز من جودة الأداء المهني للمعلمين، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.

هدفت دراسة سعد (2024) بعنوان " التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكن المهني للمرأة دراسة ميدانية على عينة من الموظفات في القطاع الحكومي، إلى التعرف على دور التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكن المهني للمرأة، باستخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي، وتطبيق الاستبيان على عينة قوامها 50 مفردة من الموظفات في القطاع الحكومي، أهم النتائج التي توصلت إليها:

- يعمل التدريب والتأهيل على تنمية الجانب المهني من خلال القدرة على اتخاذ القرارات، وجعل الموظفات أكثر كفاءة وخبرة في العمل.

كما هدفت دراسة أحمد (2022) إلى التعرف على مستوى التمكين المهني للطلاب معلمي الدراسات الاجتماعية في ضوء التحديات العالمية المعاصرة لبرامج التدريب الميداني، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الاستبيان على عينة من الطلاب المعلمين، بجامعة أسيوط خلال 2018، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى التمكين المهني لدى الطلاب المعلمين تخصصي الدراسات الاجتماعية والتاريخ في ضوء التحديات العالمية المعاصرة لبرامج التدريب الميداني.

قام عبد الله (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على التمكين المهني لخريجي كليات التربية باعتباره مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، باستخدام المنهج الوصفي وتطبيق الاستبيان على عينة تتكون من 1090 معلم ومعلمة، بمحافظة أسيوط خلال 2020، وقد أسفرت النتائج على:

- التمكين المهني ضروري للمعلمين لأنه يعمل على تبادل الأفكار، ويطلعهم على أفضل الطرق والأساليب ويزداد حبا وتفاعلا مع مهنته
- مستوى التمكين المهني لدى المعلمين مرتفع

كما قام الشريعي (2024) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى التمكين المهني المساندة الاجتماعية لذوي الهمم، وأيضا تحديد طبيعة العلاقة بينهما، باستخدام المنهج الوصفي للمسؤولين وذوي الهمم بمكاتب التأهيل الاجتماعي وتطبيق استبيان على عينة قوامه 110 من المسؤولين وذوي الهمم، خلال 2024، تم الوصول إلى النتائج التالية:

- مستوى التمكين المهني لذوي الهمم متوسط
- وجود علاقة طردية بين التمكين المهني والمساندة الاجتماعية لذوي الهمم.
أشارت دراسة منصور (2025) التي هدفت إلى استكشاف أثر تعلم الوسائط المتعددة التفاعلية الحديثة في التمكين المهني للخريجات، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الاستبيان على عينة قوامها 44 خريجة بجامعة الإمام محمد بن سعود خلال 2021، وقد خلصت الدراسة إلى:
- بلغ المتوسط الحسابي ككل لمحور أثر تعلم الوسائط المتعددة التفاعلية الحديثة في التمكين المهني للخريجات (3.97) وهو مستوى مرتفع مما يدل على التأثير الإيجابي للمحور.

2.7. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال تحليل الدراسات السابقة يتضح لنا جليا أن أوجه الاستفادة منها تتجلى في عدة جوانب علمية ومنهجية تتمثل في:

- **من حيث الهدف:** محاولة الكشف عن الفجوات العلمية الموجودة في الدراسات السابقة مما يساعد الباحث في بلورة الإشكالية والفرضيات وصياغة الأهداف البحث.

- **من حيث العينة:** تباينت الدراسات في اختيار العينة حيث ركزت بعضها على المعلمين كدراسة عبد الله والزهوري وأحمد، وأخرى على المرأة العاملة والخريجة والشباب كدراسة منصور وسعد وبن نعمة، في حين لوحظ سوى دراسة واحدة استهدفت العمال في شركة توزيع الكهرباء.

من هذا المنطلق. جاءت الدراسة الحالية لرد الاعتبار لهذه الفئة وتوجيه الاهتمام لها خاصة في القطاع الصناعي (الشركات الاقتصادية بالأخص).

- **من حيث الأداة:** اعتمدت جميع الدراسات تقريبا على الاستبيانات لقياس التمكين المهني، مثل دراسة بن عامر وآخرون (2021) ودراسة سعد (2024)، يوضح هذا أن الاستبيان أداة فعالة للحصول على معلومات كمية تسمح بالتحليل الإحصائي لمستويات التمكين، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المهنية والديموغرافية، مثل العمر، سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة .

- **من حيث النتائج:** أما بخصوص نتائج الدراسات السابقة، فقد أظهرت أغلبها أن مستوى التمكين المهني لدى العاملين يتراوح بين المتوسط والمرتفع، وهو ما ساعد الباحث على بناء فرضية دراسته بشكل أكثر وضوحا. ويعكس هذا الأمر الاهتمام المتزايد بهذا المتغير داخل البيئات التنظيمية، كما يؤكد دوره المهم في تحسين جودة الأداء وتعزيز فاعلية العاملين داخل المؤسسة

- **من حيث الأساليب الإحصائية:**

أظهرت الدراسات مثل دراسة بن عامر وآخرون (2021) ودراسة الشريعي (2024) استخدام التحليل الإحصائي لفحص وجود علاقات بين المتغيرات، مثل العلاقة بين التمكين المهني وجودة الحياة الوظيفية أو المساندة الاجتماعية، هذا النوع من التحليل يساعد الباحثين على تحديد أثر العوامل المختلفة على التمكين المهني وتفسير النتائج بدقة.

دراسة أحمد (2022) تعد مثالا على الاستفادة من اختبار الفروق الإحصائية لتحديد وجود أو عدم وجود فروق بين المجموعات، ما يوفر دقة علمية في استنتاج النتائج ويعزز موثوقية البحث.

اعتمدت بعض الدراسات مثل دراسة منصور (2025) على المتوسط الحسابي لتقييم مستوى التأثير أو درجة التمكين المهني، يقوم بتحديد الاتجاه العام للبيانات واستنتاج مستوى الأداء أو التمكين.

تقدم الدراسات السابقة مثالا على تنوع عينات البحث من حيث العدد وطبيعة المجموعة المستهدفة (مثل الموظفين، الطلاب، ذوي الهمم)، مما يوضح أهمية تطبيق الأساليب الإحصائية بمرونة وفق طبيعة العينة لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم.



ثانيا: الدراسة الميدانية

القسم الثاني : الطريقة والأدوات

تمهيد.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

- 1.1. أهداف الدراسة الاستطلاعية.
- 2.1. حدود الدراسة الاستطلاعية.
- 3.1. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.
- 4.1. إجراءات بناء أداة الدراسة.
- 5.1. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.

ثانياً: الدراسة الأساسية.

- 1.2. منهج الدراسة.
- 2.2. مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها.
- 3.2. حدود الدراسة.
- 4.2. وصف شامل لأدوات الدراسة.
- 5.2. تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة.

خلاصة.

تمهيد:

إن أي بحث علمي لا يخلو من الإجراءات المنهجية، كما لا يمكن تغاضي دور الدراسة الميدانية التي تفسح المجال لفهم طبيعة المشكلة البحثية التي تستدعي التحليل والتفسير، والإحاطة بمختلف الجوانب المهنية، من خلال جمع البيانات يمكن التوصل إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم من خلال الدراسة الاستطلاعية وأدوات الدراسة

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

1.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية.

1- التأكد من صلاحية أدوات الدراسة الصدق والثبات.

2- استكشاف خصائص مجتمع الدراسة لاستخراج عينة مماثلة له.

3- التعرف على الظروف الميدانية.

2.1. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.

بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية 25 فرد تم اختيارها بطريقة قصدية. (لاختبار ثبات الأداة)

الجدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير فئات السن.

فئات السن	التكرار	النسبة %
من 22 إلى 34 سنة	13	52.0
من 35 إلى 47 سنة	09	36.0
من 48 إلى 59 سنة	03	12.0
المجموع	25	100.0

من خلال الجدول رقم (01) يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية توزيع فئاتها العمرية مختلفة ومتباينة، حيث من 22 إلى 34 سنة هناك 13 عمال بنسبة 52.0 %، ومن 35 إلى 47 سنة هناك 09 عمال بنسبة 36.0 %، من 48 إلى 59 سنة هناك 03 عمال بنسبة 12.0 %.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.

سنوات العمل	التكرار	النسبة %
من 1 إلى 6 سنوات	18	72.0
من 7 إلى 12 سنوات	05	20.0
من 13 إلى 17 سنوات	02	8.0
المجموع	25	100.0

من خلال الجدول رقم (02) يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة توزيع سنوات العمل مختلفة ومتباينة، حيث من 1 إلى 6 سنوات هناك 18 عمال بنسبة 72.0 %، ومن 7 إلى 12 سنة هناك 05 عمال بنسبة 20.0 %، ومن 13 إلى 17 سنوات هناك 02 عامل بنسبة 8.0 %.

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
فئة الإطارات	06	24.0
فئة أعوان التحكم	06	24.0
فئة أعوان التنفيذ	08	32.0
فئة أعوان الخدمة	05	20.0
المجموع	25	100.0

من خلال الجدول رقم (03) يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة توزيع فئاتها حسب متغير طبيعة العمل مختلفة ومباينة، حيث تمثل فئة الإطارات نسبة 24.0 % بتكرار 06 عمال، فئة أعوان التحكم بنسبة 24.0 % بتكرار 06 عمال، فئة أعوان التنفيذ بنسبة 32.0 % بتكرار 08 عمال. فئة أعوان الخدمة بنسبة 20.0 % بتكرار 05 عمال.

3.1. إجراءات بناء أداة الدراسة.

تمت مراجعة الدراسات السابقة والنظريات المرتبطة بمتغير البحث (التمكين المهني) حيث تم بناء استبيان أولي يشمل 6 أبعاد (المعنى، الكفاءة الذاتية، التصميم الذاتي، الأثر، فرق العمل، الاتصال التنظيمي) موزعة على 19 بند، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)، ثم خضع للتحكيم من قبل 7 خبراء من أساتذة التخصص علم النفس، حيث طلب منهم قياس مدى وجود الخاصية في الفقرات وإعطاء بدائل لها إذا كانت غير ملائمة، وبناء على ملاحظاتهم تم صياغة استبيان بصورته النهائية.

كما تم وضع مفتاح للاستبيان لكل المتغيرات، وهذا بإعطاء الاختيارات درجات من 1 إلى 5 التي صيغت وفق طريقة 'ليكرت' كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مفتاح الاستبيان لمتغيرات الدراسة

الدرجة	الاختيار
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر من إعداد الطالبة

والجدول التالي يوضح مستويات الاستجابة وتقدير درجات الاستجابة كالتالي:

الجدول رقم (05): مستويات الاستجابة وتقدير درجات الاستجابة

المستوى	تقدير الدرجات
منخفض جدا	1.79-1
منخفض	2.59-1.80
متوسط	3.39-2.60
مرتفع	4.19-3.40
مرتفع جدا	5-4.20

المصدر: Alonazi et al, 2019, P 628

وقد تم الحصول على هذه القيم من خلال طرح أكبر قيمة في المقياس المعتمد وهي 5 من أصغر قيمة في المقياس المعتمد وهي 1، تقسيم الناتج على عدد التكرارات وهو 5 والنتيجة هي كالتالي: $1-5 = 5/4 = 0.80$ وقيمة 0.79 وليس 0.80 من أجل الحصول على القيمة النهائية في المقياس والتي هي 5 نضيفها إلى 1 وتصبح 1.79 ونقوم بإضافتها على التوالي حتى نصل إلى أكبر قيمة في المقياس المعتمد وهي 5 (حمادوش وبغول، 2019، ص 19-20).

4.1. الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.

1.4.1. الصدق:

لمراعاة صدق الأداة، قمنا بحساب صدق المحتوى باعتباره أكثر أنواع الصدق من حيث الاستخدام، وتأکید الباحثين على أهميته، فقمنا بعرض المقياس على مجموعة من الأساتذة في صورته الأولية، وتكونت العينة من الأساتذة الجامعيين وعددهم (5).

أ. الصدق الظاهري (الخبراء/المحكمين):

قمنا بحساب نسبة صدق المحتوى لأداة الدراسة حسب المتغيرات باستعمال معادلة Lawshé والتي مفادها:

$$CVR = \frac{n-I}{N}$$

حيث: CVR هو نسبة صدق المحتوى.

n هو عدد المحكمين الذين يعتبرون البند "أساسي" Essential أو "مهم، ولكن ليس أساسيا"

.Important, but not Essential

I هو عدد المحكمين الذين يعتبرون البند "ليس له صلة بالموضوع" Irrelevant.

N هو مجموع المحكمين

حيث أسفرت نتائج المعادلة الإحصائية أن نسبة صدق المحتوى لمتغير التمكين المهني تساوي (100 %)، أي أن 100 %، من المحكمين أكدوا على أن الأداة وبندوها تقيس المتغيرين. وعلى اعتبار أن هاته النسبة أكبر من 60 %، أمكننا القول أن بنود المتغيرات صادقة فيما أعدت لقياسه. (أنظر قائمة الملاحق الخاصة بالأساتذة بالمحكمين)

ب. صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لبنود مقياس التمكين المهني

المقياس (حجم العينة $n = 25$) (درجة الحرية $df = 23$)							
رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
1	,813**	دال	متسق	16	,505*	دال	متسق
2	,605**	دال	متسق	17	,405*	دال	متسق
3	,787**	دال	متسق	18	,636**	دال	متسق
4	,669**	دال	متسق	19	,739**	دال	متسق
5	,656**	دال	متسق	20	,484*	دال	متسق
6	,783**	دال	متسق	21	,597**	دال	متسق
7	,465*	دال	متسق	22	,807**	دال	متسق
8	,503*	دال	متسق	23	,538**	دال	متسق
9	,566**	دال	متسق	24	,406*	دال	متسق
10	,737**	دال	متسق	25	,801**	دال	متسق
11	,718**	دال	متسق	26	,727**	دال	متسق
12	,762**	دال	متسق	27	,779**	دال	متسق
13	,795**	دال	متسق	28	,692**	دال	متسق
14	,768**	دال	متسق	29	,360	غير دال	غير متسق
15	,748**	دال	متسق	30	,418*	دال	متسق

** معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0,01).

* معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0,05).

يتضح من الجدول رقم (06) أن جل البنود متسقة داخليا بمعاملات ارتباط من 0.36 إلى 0.81 ودالة احصائية عند 0.01 و 0.05، إلا بندا واحد وهو البند رقم 29 بمعامل ارتباط يقدر ب 0.36 وغير دال احصائيا، وعليه نقول أن بنود مقياس التمكين المهني تمتاز بصدق الاتساق الداخلي.

ج. الصدق البنائي أو التكويني:

الجدول رقم (07): معامل الصدق التكويني لأبعاد مقياس التمكين المهني.

المقياس				
الأبعاد	معامل الارتباط	قيمة (Sig)	N	القرار
قيمة العمل	0,829 **	0,000	25	صادق
الكفاءة	0,877 **	0,000	25	صادق
تفويض السلطة	0,825 **	0,000	25	صادق
التدريب	0,636 **	0,000	25	صادق
فرق العمل	0,768 **	0,000	25	صادق
الاتصال التنظيمي	0,674 **	0,000	25	صادق

** معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0,01).

* معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة (0,05).

يتضح من الجدول رقم (07) أن معامل الصدق التكويني لأبعاد مقياس التمكين المهني مرتفعة بمعاملات ارتباط من 0.63 إلى 0.87 ودالة احصائية عند 0.01، وعليه نقول أن أبعاد مقياس التمكين المهني المتمثلة في: قيمة العمل، الكفاءة، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، والاتصال التنظيمي تمتاز بالصدق البنائي أو التكويني.

2.4.1. الثبات:

الطريقة الأولى: الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ:

لحساب ثبات الاستمارة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، وللتأكد من هذه الخاصية تم الاعتماد على عينة مكونة من 25 فرداً، والجدول التالي يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد، وهي كالتالي:

الجدول رقم (08): معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لأبعاد الدراسة.

البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
قيمة العمل	05	0.819
الكفاءة	05	0.731
تفويض السلطة	05	0.949
التدريب	05	0.927
فرق العمل	05	0.875
الاتصال التنظيمي	05	0.945
متغير التمكين المهني	30	0.947

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (08)، نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكل الأبعاد مرتفع ويفوق 0.60 وهذا ما يجعل من ثبات وموثوقية الاستمارة مرتفعة وصالحة للتطبيق، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لبعد قيمة العمل (0.81)، وبعد الكفاءة بلغ (0.94)، أما بعد التدريب بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.92)، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لبعد فرق العمل (0.87) وبعد الاتصال التنظيمي (0.94).

بالإضافة إلى ما سبق تبين من خلال معاملات ألفا كرونباخ المتعلقة بمتغير التمكين المهني ككل بلغ (0.94) وهذا مؤشر يدل على أن أبعاد الدراسة ذات ثبات عال

2- الطريقة الثانية: الثبات من خلال التجزئة النصفية:

قامت الطالبة بالاعتماد على حساب الثبات من خلال التجزئة النصفية، وقد كانت نتائج الثبات من خلال التجزئة النصفية كالتالي:

الجدول رقم (09): قيم الثبات لمتغير التمكين المهني باستخدام التجزئة النصفية.

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,938
		Nombre d'éléments	15 ^a
	Partie 2	Valeur	,906
		Nombre d'éléments	15 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,649
Coefficient de	Longueur égale		,787
Spearman-Brown	Longueur inégale		,787
Coefficient de Guttman			,787

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26 v

من خلال الجدول رقم (09)، نلاحظ أن هناك فرق بين معامل ثبات النصف الأول والنصف الثاني، حيث أن معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول يساوي 0.93 ومعامل ألفا كرونباخ للنصف الثاني يساوي 0.90 وهذا يعني عدم تساوي معاملي ألفا كرونباخ بالنسبة للنصفين. وكما أن التباين الخاص بالنصف الأول يساوي 0.037 والنصف الثاني يساوي 0.006 وهذا يعني أنه لم يتحقق تساوي التباين لكلا من النصفين.

وبالتالي فإن معامل ثبات المتغير والذي هو التمكين المهني من خلال التجزئة النصفية هو معامل Guttman والذي يساوي 0.78.

ثانيا: الدراسة الأساسية

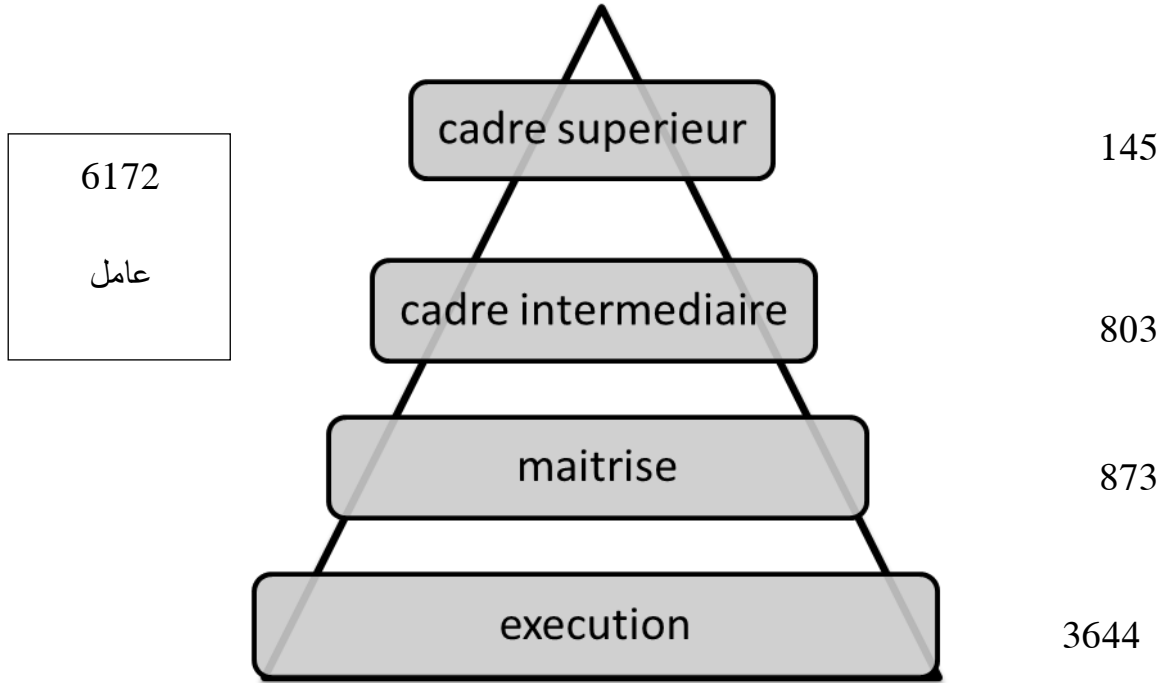
1.2. منهج الدراسة.

تبني المنهج الوصفي التحليلي، لأن الهدف منه هو وصف التمكين المهني كما هو موجود فعليا في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO كمنظمة كوندور.

2.2. مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها:

بالنسبة لإحصائيات 2024 بلغ عدد أفراد مؤسسة condor (6172) عامل، وقد تم الاعتماد على عينة قصدية (بسبب شروط وظروف إجراء الدراسة والتي هي خارج تحكم الباحثة) قدرها 59 عاملا من مختلف المستويات في مؤسسة condor academy (الإطارات العليا، الإطارات الوسطى، الإتقان، التنفيذ).

الشكل(04): التوزيع الهرمي لأفراد مؤسسة condor



المصدر: شركة 2024.condor academy

بالنسبة لمتغير السن.

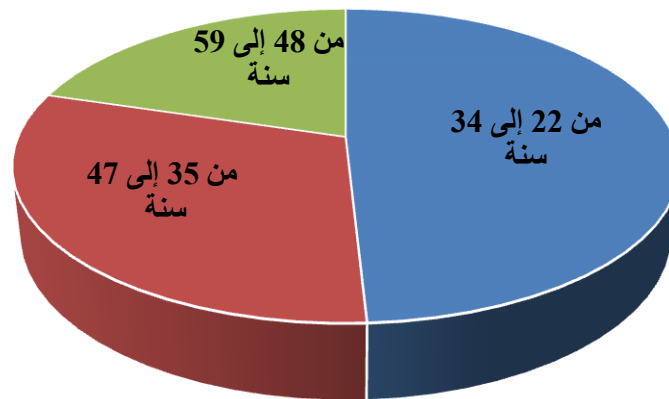
الجدول رقم (10) يبين: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 22 إلى 34 سنة	29	49.2
من 35 إلى 47 سنة	18	30.5
من 48 إلى 59 سنة	12	20.3
المجموع	59	100

تشير المعطيات في الجدول أعلاه: إلى أن النسبة الأكبر من العينة، بلغت 49.2 %، تضم فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 22 و 34 سنة، أي ما يعادل 29 فردا من أصل 59 تليها الفئة العمرية من

35 إلى 47 سنة بنسبة 30.3%، تمثل مرحلة النضج المهني من بينهم الشباب المتقدمين في العمر إلى جانب كبار السن بينما، سجلت الفئة التي تتراوح أعمارها بين 48 و 59 سنة أقل نسبة، حيث بلغت 20.3%، تشمل هذه الفئة الأفراد الذين يقتربون من سن التقاعد كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن.



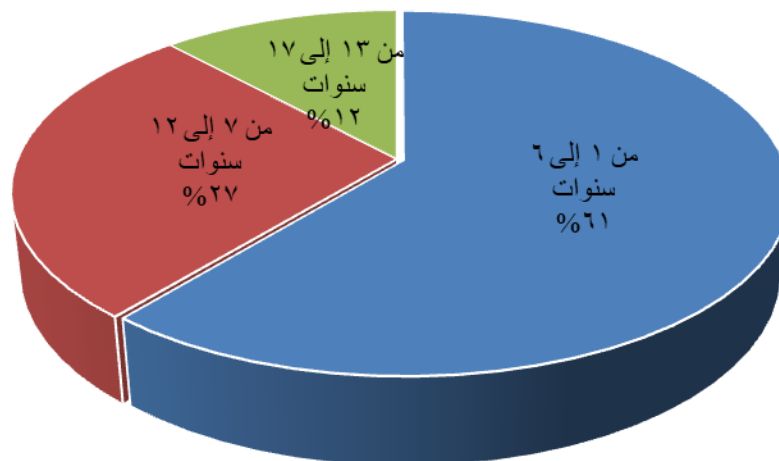
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss, v 26

بالنسبة لمتغير سنوات العمل:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل.

سنوات العمل	التكرار	النسبة %
من 1 إلى 6 سنوات	36	61
من 7 إلى 12 سنوات	16	27.1
من 13 إلى 17 سنوات	7	11.9
المجموع	59	100

الشكل رقم (06): خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.



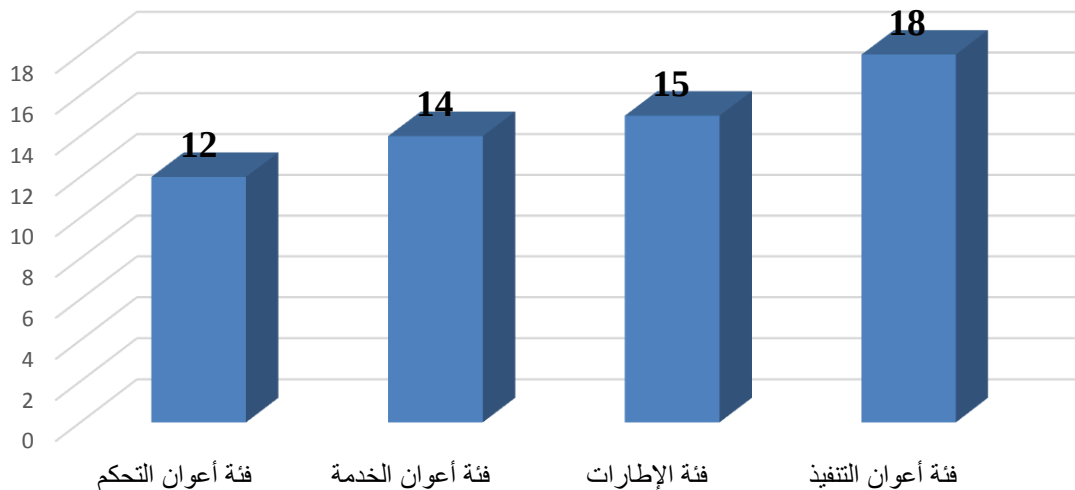
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss, v 26

من خلال الجدول رقم (11) والرسم البياني رقم (06) يتضح أن أفراد العينة يتميزون بتفاوت في سنوات العمل، حيث تتركز على ثلاث فئات مختلفة تتمثل النسبة الأكبر في الفئة الحديثة من 1 إلى 6 سنوات تضم 36 فرد بنسبة 61% بينما الفئة الثانية " من 7 إلى 12 سنة عددها 16 تبلغ نسبتها 27.1%، أما الفئة الأخيرة كان عددها 7 أفراد من بين 59 بنسبة 11.9%، وهو ما يعكس اختلاف مستويات الخبرة المهنية بينهم ويعد هذا التنوع مهما لأنه قد يساهم في إثراء نتائج الدراسة بالنسبة لمتغير الوظيفة:

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
فئة الإطارات	15	25.4
فئة أعوان التحكم	12	20.3
فئة أعوان الخدمة	14	23.7
فئة أعوان التنفيذ	18	30.5
المجموع	59	100

الشكل رقم (07): خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss, v 26

يوضح الجدول رقم (12) والأعمدة البيانية في الشكل رقم (07): أن أفراد العينة يشغلون وظائف متنوعة، تغلب عليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 30.5% عددها 18 فرد، تليها فئة الإطارات تقدر نسبتها 25.4% تشمل 15 عامل، في المقابل، نجد فئة أعوان الخدمة بنسبة 23.7% بلغ عددها 14 شخص، وأخيرا فئة أعوان التحكم التي تمثل أقل نسبة 20.3% وأقل عددا 12 فرد، يعكس هذا التوزيع تنوعا في طبيعة الوظائف، مما يمنح الدراسة قدرا أفضل من الشمول في عرض استجابات العينة.

عرض استجابات عينة الدراسة على متغير التمكين المهني:

3.2. حدود الدراسة.

1.3.2. المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة condor academy، تقع في المنطقة الصناعية على طريق المسيلة.

2.3.2. المجال الزمني: تم القيام بهذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 05 فيفري إلى 23 أفريل 2026.

3.3.2. المجال البشري: يتمثل في مستخدمي مؤسسة condor بمختلف الوظائف (عون توظيف، قائد فريق، سكرتيرة، مكلفة بالتدريب، عون أمن، سكرتيرة، مسير الموارد البشرية، مخزن، مصور، عامل على آلة).

4.2. وصف شامل لأدوات الدراسة.

تم بناء استبيان نهائي يحتوي على 6 أبعاد (قيمة العمل، الكفاءة، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الإتصال التنظيمي) موزعة على 30 بند لقياس مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة كوندور حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)).

5.2. تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة.

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بواسطة برنامج SPSS بغرض تبين مواصفات عينة الدراسة واستجابات أفرادها على متغيرات الدراسة والتحقق من فرضياتها، والتمثلة في معامل الاختلاف، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط سبيرمان براون Spearman. وكذا معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية من خلال معامل gutman، تحليل التباين وللتأكد من التوزيع الاعتدالي تم الاستعانة بمعامل الالتواء والتقلطح لكنه لم يتحقق وبالتالي تم استخدام الأسلوب اللابارميري كروسكال واليس واختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk من أجل حساب ثبات أداة الدراسة.

خلاصة:

يتضح من خلال ما تم عرضه أن الدراسة الحالية توصلت إلى نتائج كمية يمكن تفسيرها كيفيا في القسم الأخير مناقشة النتائج وتحليلها.

القسم الثالث: النتائج والمناقشة

تمهيد.

1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

2. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

3. الاستنتاج العام.

4. خلاصة.

5. مقترحات الدراسة.

تمهيد:

في هذا القسم يتسنى لنا عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها ومحاولة الإجابة على تساؤلاتها ومدى صحة الفرضيات التي تم صياغتها المتعلقة بالتمكين المهني ولتحقيق ذلك، تم معالجة البيانات وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج spss وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

1- عرض وتحليل نتائج سؤال ما مستوى التمكن المهني لدى مستخدمي مؤسسة condor:

عرض وتحليل استجابات عينة الدراسة على بعد قيمة العمل:

الجدول رقم (13): استجابات عينة الدراسة على بنود بعد قيمة العمل.

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
01	يصعب علي التنازل عن عملي	4.81	0.60	96.2	مرتفع جدا
02	أتقن عملي بصورة دائمة	4.92	0.28	98.4	مرتفع جدا
03	أَتَغِيب نادرا عن عملي	4.92	0.28	98.4	مرتفع جدا
04	أَتَتَنازل عن عطلتي إذا تطلبت المهام ذلك	4.68	0.88	93.6	مرتفع جدا
05	أقوم بعملي بكل تقان دون انتظار جزاء من المسؤول	4.90	0.30	98.0	مرتفع جدا
	المستوى العام للبعد	4.84	0.38	96.8	مرتفع جدا

من خلال الجدول رقم(13) يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 4.92 بمستوى مرتفع جدا للبند رقم 2: "أتقن عملي بصورة دائمة" والبند رقم 3: "أَتَغِيب نادرا عن عملي"، وبانحراف معياري قدره 0.28، وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 4.90 للبند رقم 5: "أقوم بعملي بكل تقان دون انتظار جزاء من المسؤول" بمستوى مرتفع جدا وبانحراف معياري 0.30، يليه المتوسط الحسابي للبند رقم 01: "يصعب علي التنازل عن عملي" يبلغ 4.81 مستوى مرتفع جدا بانحراف معياري 0.60، وأدنى متوسط حسابي 4.68 للبند رقم 4: "أَتَتَنازل عن عطلتي إذا تطلبت المهام ذلك" بانحراف معياري يبلغ 0.88 مستوى مرتفع جدا.

استجابات عينة الدراسة على بعد الكفاءة

الجدول رقم (14): استجابات عينة الدراسة على بعد الكفاءة.

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
06	أجدد مهاراتي المهنية بمالي الخاص	4.76	0.65	95.2	مرتفع جدا
07	أقوم بعملتي بكل تقان	4.86	0.34	97.2	مرتفع جدا
08	أتقنت المهارات اللازمة لعملتي	4.93	0.25	98.6	مرتفع جدا
09	أكتسب معارف جديدة مرتبطة بالعمل دون انتظار الإدارة	4.85	0.44	97.0	مرتفع جدا
10	أبادر بالتقييم الذاتي لأدائي في العمل كل يوم	4.76	0.46	95.2	مرتفع جدا
	المستوى العام للبعد	4.83	0.33	96.6	مرتفع جدا

من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 4.93 بمستوى مرتفع جدا للبند رقم 8: " أتقنت المهارات اللازمة لعملتي " وبانحراف معياري قدره 0.25، وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 4.86 للبند رقم 5: " أقوم بعملتي بكل تقان " بمستوى مرتفع جدا وبانحراف معياري 0.34، يليه المتوسط الحسابي للبند رقم 09: " أكتسب معارف جديدة مرتبطة بالعمل دون انتظار الإدارة " يبلغ 4.85 مستوى مرتفع جدا بانحراف معياري 0.44، وأدنى متوسط حسابي 4.76 للبند رقم 6: " أتنازل عن عطفتي إذا تطلبت المهام ذلك " بانحراف معياري يبلغ 0.65 والبند رقم 10 بمتوسط حسابي 4.76 بانحراف معياري 0.46 بمستوى مرتفع جدا.

استجابات عينة الدراسة على بعد تفويض السلطة:

الجدول رقم (15): استجابات عينة الدراسة على بعد تفويض السلطة.

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
11	تقوم الإدارة بتفويض صلاحيات كافية لإنجاز مهامها	4.78	0.41	95.6	مرتفع جدا
12	توفر الإدارة فرصة للاستقلالية في اتخاذ القرار	4.75	0.47	95.0	مرتفع جدا
13	أتعامل مع مشكلات العمل التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتي	4.78	0.41	95.6	مرتفع جدا
14	تشارك الإدارة العمال المعلومات المتعلقة بالعمل بما يعزز استقلاليتهم في الأداء	4.80	0.40	96.0	مرتفع جدا
15	أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي تقع في انجاز مهام عملي دون اللجوء إلى الرئيس	4.73	0.58	94.6	مرتفع جدا
المستوى العام للبعد		4.76	0.39	95.2%	مرتفع جدا

من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 4.80 بمستوى مرتفع جدا للبند رقم 14: "تشارك الإدارة العمال المعلومات المتعلقة بالعمل بما يعزز" بانحراف معياري 0.40، وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 4.78 للبند رقم 11: "تقوم الإدارة بتفويض صلاحيات كافية لإنجاز مهامها" بمستوى مرتفع جدا والبند رقم 13: "أتعامل مع مشكلات العمل التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتي"، وبانحراف معياري 0.41، يليه المتوسط الحسابي للبند رقم 12: "توفر الإدارة فرصة للاستقلالية في اتخاذ القرار" يبلغ 4.75 بانحراف معياري 0.47، وأدنى متوسط حسابي 4.73 للبند رقم 15: "أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي تقع في انجاز مهام عملي دون اللجوء إلى الرئيس" بانحراف معياري يبلغ 0.58.

استجابات عينة الدراسة على بعد التدريب:

الجدول رقم (16): استجابات عينة الدراسة على بعد التدريب.

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
16	تهتم المؤسسة بتطوير قدراتك ومهاراتك المهنية	4.83	0.37	96.6	مرتفع جدا
17	توفر المؤسسة برامج تدريبية تتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة أدائك	4.83	0.42	96.6	مرتفع جدا
18	توفر لي الإدارة فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة أثناء العمل	4.78	0.45	95.6	مرتفع جدا
19	اكتسابي لمهارات جديدة يزيد من فرصتي في الترقية والحوافز	4.75	0.51	95.0	مرتفع جدا
20	يلتزم محتوى البرامج التدريبية عملي	4.80	0.44	96.0	مرتفع جدا
المستوى العام للبعد		4.79	0.39	95.8	مرتفع جدا

من خلال الجدول رقم (16): يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 4.83 بمستوى مرتفع جدا للبند رقم 16: " تهتم المؤسسة بتطوير قدراتك ومهاراتك المهنية" والبند رقم 17: " توفر المؤسسة برامج تدريبية تتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة أدائك "، باختلاف في الانحراف المعياري الأول قدره 0.37 والثاني 0.42، وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 4.80 للبند رقم 20: " يلتزم محتوى البرامج التدريبية عملي " بمستوى مرتفع جدا وانحراف معياري 0.44، يليه المتوسط الحسابي للبند رقم 18: " توفر لي الإدارة فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة أثناء العمل " يبلغ 4.81 مستوى مرتفع جدا وانحراف معياري 0.45، وأدنى متوسط حسابي 4.75 للبند رقم 19: " اكتسابي لمهارات جديدة يزيد من فرصتي في الترقية والحوافز " بانحراف معياري يبلغ 0.51 مستوى مرتفع جدا.

استجابات عينة الدراسة على بعد فرق العمل:

الجدول رقم (17): استجابات عينة الدراسة على بعد فرق العمل.

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
21	أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل	4.68	0.50	93.6	مرتفع جدا
22	يسود الاحترام والتعاون بين أعضاء الفريق	4.68	0.50	93.6	مرتفع جدا
23	يرتفع مستوى أدائك ضمن العمل كفريق	4.71	0.49	94.2	مرتفع جدا
24	يستخدم فريق العمل العصف الذهني في حل المشكلات	4.54	0.70	90.8	مرتفع جدا
25	يحقق العمل الجماعي نتائج أفضل من العمل بمفردك	4.63	0.61	92.6	مرتفع جدا
	المستوى العام للبعد	4.64	0.45	92.8	مرتفع جدا

من خلال الجدول رقم (17): يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 4.71 بمستوى مرتفع جدا للبند رقم 23: " يرتفع مستوى أدائك ضمن العمل كفريق " بانحراف معياري 0.49، وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 4.68 للبند رقم 21: "أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل" والبند رقم 22: "يسود الاحترام والتعاون بين أعضاء الفريق" بمستوى مرتفع جدا بانحراف معياري 0.50، يليه المتوسط الحسابي للبند رقم 25: "يحقق العمل الجماعي نتائج أفضل من العمل بمفردك" يبلغ 4.63 مستوى مرتفع جدا بانحراف معياري 0.61، وأدنى متوسط حسابي 4.54 للبند رقم 24: "يستخدم فريق العمل العصف الذهني في حل المشكلات " بانحراف معياري يبلغ 0.70 مستوى مرتفع جدا.

استجابات عينة الدراسة على بعد الاتصال التنظيمي:

الجدول رقم (18): استجابات عينة الدراسة على بعد الاتصال التنظيمي

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
26	تشجيع مناخ العمل على سهولة الاتصال الشفاف	4.69	0.50	93.8	مرتفع جدا
27	أقدم صلاحياتي المنوطة بالمنصب	4.61	0.64	92.2	مرتفع جدا
28	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل	4.59	0.56	91.8	مرتفع جدا
29	احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل	4.61	0.49	92.2	مرتفع جدا
30	تنتقل الي المعلومات بصفة دقيقة وواضحة	4.68	0.50	93.6	مرتفع جدا
	المستوى العام للبعد	4.63	0.45	92.6	مرتفع جدا

من خلال الجدول رقم (18): يتبين أن أكبر متوسط حسابي هو 4.69 بمستوى مرتفع جدا للبند رقم 26: "تشجيع مناخ العمل على سهولة الاتصال الشفاف" بانحراف معياري 0.50، وثاني أكبر متوسط حسابي قدره 4.68 للبند رقم 30: "تنتقل الي المعلومات بصفة دقيقة وواضحة بانحراف معياري 0.50، يليه المتوسط الحسابي للبند رقم 27: "يحقق العمل الجماعي نتائج أفضل من العمل بمفردك" و 29 يبلغ 4.61 مستوى مرتفع جدا باختلاف الانحراف المعياري الأول 0.64 والثاني 0.49، وأدنى متوسط حسابي 4.59 للبند رقم 28: "أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل" بانحراف معياري يبلغ 0.56 مستوى مرتفع جدا.

مستوى الأبعاد ومتغير التمكين المهني:

الجدول رقم (19): مستوى متغير التمكين المهني وأبعاده

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	قيمة العمل	4.84	0.38	مرتفع جدا
02	الكفاءة	4.83	0.33	مرتفع جدا
03	تفويض السلطة	4.76	0.39	مرتفع جدا
04	التدريب	4.79	0.39	مرتفع جدا
05	فرق العمل	4.64	0.45	مرتفع جدا
06	الاتصال التنظيمي	4.63	0.45	مرتفع جدا
	المستوى العام لمتغير التمكين المهني	4.75	0.29	مرتفع جدا

من خلال الجدول رقم (19) يتبين ان مستوى متغير التمكين المهني مرتفع جدا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.75 وانحراف معياري يقدر ب 0.29، وقد جاءت أبعاده السنة كلها مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد قيمة العمل 4.84 بانحراف معياري يقدر ب 0.38، المتوسط الحسابي لبعد الكفاءة 4.83 بانحراف معياري يقدر ب 0.33، المتوسط الحسابي لبعد تفويض السلطة 4.76 بانحراف معياري يقدر ب 0.39، المتوسط الحسابي لبعد التدريب 4.79 بانحراف معياري يقدر ب 0.39، المتوسط الحسابي لبعد فرق العمل 4.64 بانحراف معياري يقدر ب 0.45، المتوسط الحسابي لبعد الاتصال التنظيمي 4.63 بانحراف معياري يقدر ب 0.45.

2. عرض وتحليل نتائج الفرضيات.

قبل البدء في اختبار الفرضيات ينبغي التأكد من توزيع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي او لا تتبع التوزيع الطبيعي من أجل تحديد نوع الإحصاء المستخدم هل هو برامتري أو لابرامتري، ومن أجل ذلك اعتمدنا على نوعين من الاختبارات والمتمثلة في اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، وكذا استخدام اختبار الالتواء والتفطح.

أولاً: اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk

الجدول رقم (20) يوضح: اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
التمكين المهني	,208	59	,000	,799	59	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

ثانياً: اختبار الالتواء والتفطح:

الجدول رقم (21): قيم الالتواء Skewness لمتغير الدراسة.

المتغيرات	Skewness	Std. E Sk	Skewness/Std. E Sk
التمكين المهني	-1,576	,311	-5,068

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS وبرنامج Excel.

الجدول رقم (22): قيم التفطح Kurtosis لمتغير الدراسة.

المتغيرات	Kurtosis	Std. E Ku	Kurtosis/Std. E Ku
التمكين المهني	-2,153	,613	-3,512

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجداول رقم (20)، (21) و (22) حول نتائج اختبار توزيع البيانات للمتغير يتبين

لنا أن التوزيع غير طبيعي كون الدلالة الإحصائية للمتغير في اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk أقل من 0.05. ومن خلال قيمة النسبة الحرجة للالتواء وهي (-5,068) فهي أكبر من ± 1.96 . وكذلك بالنسبة لقيم النسب الحرجة للتفطح، وهي (-3,512) فهي أكبر من ± 1.96 وهذا كما تم الإشارة في (مرجع حمادوش، 2019، ص 270) وبالتالي توزيع البيانات ملتوي ومفلطح ولا يتبع توزيعاً طبيعياً.

وعليه نقوم باختبار الفرضيات باستخدام الاختبار الإحصائي اللابرامتري Kruskal-Wallis، كما يلي:

1.2. عرض نتائج الفرضية الرئيسة الأولى وتحليلها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة

CONDOR وفق متغير السن.

الجدول رقم (23): نتائج الرتب لاختبار الفرضية الأولى:

Ranks			
	السن	N	Mean Rank
التمكين المهني	من 22 إلى 34 سنة	29	28,12
	من 35 إلى 47 سنة	18	28,44
	من 48 إلى 59	12	36,88
	Total	59	

الجدول رقم (24): نتائج الاختبار الاحصائي Kruskal-Wallis لاختبار الفرضية الأولى:

Test Statistics ^{a,b}	
	التمكين المهني
Kruskal-Wallis	2,463
H	
df	2
Asymp. Sig.	,292
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: السن	

من خلال الجدولين رقم (23) و(24) الخاصين باختبار Kruskal-Wallis يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة CONDOR تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة الإحصاء (Kruskal-Wallis $H = 2.463$) بدرجات حرية (2 = df)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.292) وهو أكبر من (0.05)، مما يدعم قبول الفرضية الصفرية. وكما بينت نتائج جدول الرتب، أن متوسط الرتب للفئة العمرية (22-34 سنة) بلغ (28.12) بعدد أفراد (N = 29)،

وللفئة (35-47 سنة) بلغ (28.44) بعدد (N = 18)، في حين سجلت الفئة (48-59 سنة) أعلى متوسط رتب قدره (36.88) بعدد (N = 12).

2.2. عرض نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وتحليلها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة CONDOR وفق متغير سنوات العمل.

الجدول رقم (25): نتائج الرتب لاختبار الفرضية الثانية:

Ranks			
	سنوات العمل	N	Mean Rank
التمكين المهني	من 1 إلى 6 سنوات	36	30,19
	من 7 إلى 12 سنوات	16	26,06
	من 13 إلى 17 سنوات	7	38,00
	Total	59	

الجدول رقم (26): نتائج الاختبار الاحصائي Kruskal-Wallis لاختبار الفرضية الثانية:

Test Statistics ^{a,b}	
	التمكين المهني
Kruskal-Wallis	2,409
H	
df	2
Asymp. Sig.	,300
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: سنوات العمل	

من خلال الجدولين رقم (25) و(26) الخاصين باختبار Kruskal-Wallis يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة CONDOR تبعاً لمتغير سنوات العمل، حيث بلغت قيمة إحصاء الاختبار (Kruskal-Wallis H = 2.409) بدرجات حرية (df = 2)، ومستوى دلالة (Sig = 0.300)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤدي إلى قبول

الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق بين مستخدمي المؤسسة تبعا لسنوات العمل. وكما بينت نتائج جدول الرتب، أن متوسط الرتب لفئة من (1 إلى 6 سنوات) (30.19) بعدد أفراد قدره (N = 36)، بينما بلغ متوسط الرتب لفئة (7 إلى 12 سنة) (26.06) بعدد (N = 16)، في حين سجلت فئة (13 إلى 17 سنة) أعلى متوسط رتب بلغ (38.00) بعدد أفراد (N = 7). ورغم وجود اختلافات ظاهرية بين متوسطات الرتب، خاصة لدى أصحاب الخبرة الأكبر، إلا أن هذه الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، ما يعني أن سنوات العمل لم يكن لها تأثير جوهري في مستوى التمكين المهني داخل المؤسسة.

3.2. عرض نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة وتحليلها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة CONDOR وفق متغير الوظيفة.

الجدول رقم (27): نتائج الرتب لاختبار الفرضية الثالثة:

Ranks			
	طبيعة العمل	N	Mean Rank
التمكين المهني	فئة الإطارات	15	34,23
	فئة أعوان التحكم	12	19,79
	فئة أعوان التنفيذ	18	36,36
	فئة أعوان الخدمة	14	26,04
	Total	59	

الجدول رقم (28): نتائج الاختبار الاحصائي Kruskal-Wallis لاختبار الفرضية الثالثة:

Test Statistics ^{a,b}	
	التمكين المهني
Kruskal-Wallis H	8,524
Df	3
Asymp. Sig.	,036

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: طبيعة العمل

من خلال الجدولين رقم (27) و(28) الخاصين باختبار Kruskal–Wallis يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة CONDOR تبعاً لمتغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة إحصاء الاختبار ($Kruskal-Wallis H = 8.524$) بدرجات حرية ($df = 3$)، ومستوى دلالة ($Sig = 0.036$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الوظيفة. وبالرجوع إلى جدول الرتب، نلاحظ أن متوسط الرتب لدى فئة الإطارات بلغ (34.23) بعدد أفراد ($N = 15$)، في حين بلغ لدى فئة أعوان التحكم (19.79) بعدد ($N = 12$)، بينما سجلت فئة أعوان التنفيذ أعلى متوسط رتب قدره (36.36) بعدد ($N = 18$)، أما فئة أعوان الخدمة فقد بلغ متوسط رتبها (26.04) بعدد ($N = 14$). وتدل هذه النتائج على أن مستوى التمكين المهني يختلف باختلاف طبيعة العمل داخل المؤسسة، حيث يظهر أن فئتي الإطارات وأعوان التنفيذ يتمتعان بمستوى أعلى من التمكين المهني مقارنة بفئة أعوان التحكم وأعوان الخدمة.

3. مناقشة الفرضيات:

3.1. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى وتفسيرها:

نص الفرضية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة Condor وفق متغير السن."

يشير قبول هذه الفرضية إلى أن مؤسسة Condor تتبنى إطار عمل تنظيمي مرن وموحد، يتيح فرص التمكين لجميع الموظفين دون تمييز على أساس العمر. بمعنى آخر، سياسات المشاركة في اتخاذ القرار، والحوافز، وسبل التحفيز تطبق بشكل عادل على جميع الفئات العمرية، ما يمنع ظهور فروق جيلية تؤثر على مستوى التمكين المهني.

تتوافق هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2022) التي لم تجد فروقا معنوية في التمكين المهني عند مقارنة المتغيرات الديموغرافية، رغم اختلاف تركيزها على التخصص والسياق العام. كما تدعمها دراسة الزهيري وآخرون (2024)، التي أكدت أن نجاح سياسات التمكين يعتمد على جودة بيئة المؤسسة وتنفيذها بشكل شامل لكل الموظفين دون تمييز حسب العمر.

تتفق نظرية Z مع نتيجة الفرضية الأولى التي تطرح مبادئ إدارية تؤكد على الاستقرار الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتدريب والتطوير، والترقية من داخل المؤسسة، الاهتمام الشامل بالموارد البشري وأسرته، إلى جانب التوظيف مدى الحياة، تحاول هذه المبادئ أن تكون موحدة وشاملة عبر فئات العمال على الرغم من اختلاف العمر. وذلك من خلال رسم نموذج نظري إذا طبق بصورة سليمة ينبغي أن يتيح بتحقيق تباين ضئيل جدا في مستوى التمكين المهني تبعا للعمر.

2.3. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية وتفسيرها:

نص الفرضية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة Condor وفق متغير سنوات العمل (الخبرة)."

يعني قبول هذه الفرضية أن الموظفين الجدد يحصلون على مستويات تمكين مهني مشابهة للموظفين ذوي الخبرة الطويلة، مما يدل على فعالية برامج التهيئة والتدريب في المؤسسة، التي تمكن الموظف الجديد بسرعة من ممارسة صلاحياته واتخاذ قرارات مهنية دون الحاجة لانتظار سنوات من الأقدمية.

تتقاطع هذه النتائج مع استنتاجات دراسة سعد (2024)، التي أكدت أن برامج التدريب والتأهيل تسهم في تسريع اكتساب الموظف للمهارات المهنية وقدرته على اتخاذ القرار. كما تتوافق مع دراسة بن عامر وآخرين (2021) التي أبرزت أهمية جودة بيئة العمل في تحقيق تمكين موحد لجميع الموظفين بغض النظر عن أقدميتهم.

تتفق هذه النتيجة مع نظرية التوقع ليفيكتور فروم. بحيث في صميم هذه النظرية توجد معادلة قوة الدافعية: $\text{الجهد} + \text{الأداء} = \text{المكافأة}$ ، ليست مرتبطة بطبيعتها بسنوات العمل، بل ترتبط بنموذج الحوافز والعدالة التنظيمية المتاحة للجميع بغض النظر عن طول المدة.

لذلك إذا طبقت منظومة العمل مبادئ التوقع بطريقة عادلة (الشفافية، المكافآت، توفر الموارد والمشرفون الداعمون) فلن تكون سنوات التوظيف عاملا وسيطا في مدى شعور العمال بالتمكين.

3.3. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة وتفسيرها:

نص الفرضية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة Condor وفق متغير الوظيفة (المستوى الإداري أو طبيعة العمل)."

يشير قبول هذه الفرضية إلى أن الهيكل التنظيمي في Condor يميل للمرونة والأفقية أكثر من الهرمية الصارمة، وأن التمكين أصبح جزءا من ثقافة المؤسسة يشمل جميع الموظفين سواء كانوا في مراكز إدارية أو في الأعمال التنفيذية. هذا النوع من الثقافة يعزز الانتماء ويشجع على تبادل الأفكار والمسؤوليات بين المستويات المختلفة.

تدعم هذه النتيجة دراسة عبد الله (2021) التي أكدت أن التمكين يسهم في رفع الأداء عبر إزالة الحواجز الطبقيّة داخل المؤسسة. كما تتقاطع مع دراسة بن نعام و دبة (2020) التي أشارت إلى دور الانفتاح المعرفي والوسائط الرقمية في نشر وعي التمكين بين جميع فئات العمل. بالإضافة إلى ذلك، توضح دراسة منصور (2025) أن الأدوات الرقمية الحديثة تقلل الفوارق بين الوظائف في المؤسسات التكنولوجية مثل Condor ، مما يوازن مستوى التمكين بين الموظفين.

تتفق النتيجة الثالثة مع نظرية ماسلو للحاجات بحيث أن هرم ماسلو يتكون من خمس حاجات متدرجة الفيزيولوجية، الأمن الاجتماعية، تقدير الذات، تحقيق الذات، فالوظيفة تحدد مستوى الهرم الذي يمكن للفرد الوصول إليه وظائف ذات وظائف محدودة، أجر منخفض: تبقي العامل عند المستويات الدنيا (فيزيولوجية+ الأمن) فلا يصل التقدير أو تحقيق الذات. وظائف ذات صلاحيات واسعة، مشاركة في القرار، التدريب: تمكن الموظف من الوصول إلى المستويات العليا (تقدير الذات وتحقيق الذات): تمكين مهني أعلى لذلك من الطبيعي نظريا وعلميا أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مستخدمي مؤسسة كوندور وفق متغير الوظيفة لأن كل وظيفة تقف عند مستوى مختلف من هرم ماسلو. أي أن الوظيفة هي التي تحدد أين يقف الفرد على السلم الهرمي للحاجات وبالتالي تحدد مستوى تمكينه مهنيا.

4. الاستنتاج العام.

- تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات السلوكية في مجال علم نفس العمل والتنظيم، التي تهتم بدراسة الظواهر السلوكية في بيئة العمل. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:
- مستوى التمكين المهني مرتفع جدا لدى مستخدمي مؤسسة condor
 - لا توجد فروق في مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي مؤسسة Condor تعزى لمتغير السن.
 - لا توجد فروق في مستوى التمكين المهني تعزى لمتغير سنوات العمل.
 - توجد فروق في مستوى التمكين المهني تعزى لمتغير الوظيفة.

5. خلاصة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن التمكين المهني في مؤسسة Condor يطبق بطريقة عادلة وشاملة، مع ضرورة الانتباه للفروق الوظيفية التي قد تتطلب تدخلات محددة لتعزيز التمكين على جميع المستويات.

6. مقترحات الدراسة:

- بناء على الدراسة الميدانية والمقابلات مع مستخدمي مؤسسة Condor ، يمكن تقديم المقترحات التالية:
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين لتعزيز الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء.
- الرجوع إلى الدراسات والبحوث العلمية عند مواجهة مشكلات سيكوتنظيمية لضمان حلول علمية وموثوقة.
- تشجيع إجراء المزيد من الدراسات في علم النفس التنظيمي لتعميق الفهم حول التمكين المهني وجودة الأداء، بما يمكن المختصين من وضع سياسات ومعايير تحقق الإبداع واستمرارية المؤسسة.
- تعزيز التمكين المهني لخلق بيئة تنافسية صحية، تدفع الموظفين لتحقيق أفضل مستوى أداء ممكن.



وفي الختام ننهي القسم بأن التمكين المهني للمورد البشري ضرورة حتمية في بيئة الأعمال المعاصرة، كونها تتطلب جهود جميع عمالها لتحقيق أهدافها ولن تبلغ ذلك إلا بإعطاء أهمية للعمال ومنحهم الحرية في التصرف واتخاذ القرارات، إضافة إلى ذلك تزويدهم بالأدوات والمعلومات وكذا تنمية المهارات لخلق التفاعل فيما بينهم وهو ما يولد شعورا داخليا لديهم بما يتماشى مع التحديثات الدورية لمعايير ISO العالمية.

إن التمكين المهني وأنظمة ISO في مؤسسة condor يشكلان معادلة ناجحة، فبقدر ما تلتزم المؤسسة بتطبيق المعايير العالمية، بقدر ما تمنح عمالها القوة والدافعية لتحقيق التميز المؤسسي.



قائمة المصادر والمراجع

- (1) أحمد، صفاء محمد علي محمد. (2022). التمكين المهني للطلاب معلمي للدراسات الاجتماعية في ضوء التحديات العالمية المعاصرة لبرامج التدريب الميداني. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، (135).
- (2) باي راقد عبد الرحمان، حليلو نبيل. (2022). التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة. مجلة العلوم الإنسانية، 33(1). جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- (3) براهيمى زهير، رحمون رانية. (2025). التمكين الوظيفي وأثره في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات السياحية. مذكرة الماستر. جامعة 8 ماي 1945. قالمة.
- (4) البشيتي، محمد زكريا عليان. (2015). التمكين المهني لدى الطلبة المعلمين بجامعات محافظات غزة لاستخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء تجارب بعض الدول. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. غزة.
- (5) بكوش، عفاف. (2025). نموذج مقترح لتأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بالجزائر. رسالة دكتوراه. جامعة إبراهيم سلطان شيبوط. الجزائر.
- (6) بكوش، عفاف. (2025). نموذج مقترح لتأثير التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بالجزائر. رسالة دكتوراه. جامعة إبراهيم سلطان شيبوط. الجزائر.
- (7) بن براهيم وفاء، بولعباس رشا. (2023). التمكين وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية. مذكرة الماستر. جامعة ابن خلدون. تيارت.
- (8) بن عامر، فاطنة. (2023). جودة حياة العمل وعلاقتها بالتمكين المهني. أطروحة دكتوراه. جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان.
- (9) بن نعامة سعيد، دبة، عبد السلام. (2020). دور مواقع التواصل الاجتماعي في التمكين المهني للشباب. شهادة الماستر. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- (10) بن هنية عبير، ميلودة بثينة. (2025). أثر تمكين العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي. مذكرة الماستر. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.

- (11) بوريب، طارق. (2025). التمكين الإداري وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- (12) حمادوش، عبد السلام. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن (أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم). سطيف، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.
- (13) حمادوش، عبد السلام، وبغول، زهير. (2017). علاقة التمكين الوظيفي بالمواطنة التنظيمية لدى ممرضات المؤسسات العمومية للصحة الجوارية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 5(10)، 7-29.
- (14) الزهري، نجلاء محمد اليسرى. (2024). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين المهني للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام. مجلة كلية التربية، العدد 136. جامعة المنصورة.
- (15) سالم القيلوبية. (02 فيفري، 2026). رئيس جامعة بنها خلال مؤتمر التمكين المهني . <https://youm7.com/story/2026/2/2/>
- (16) سعد، فاطمة الزهراء عادل. (2023). التدريب والتأهيل كآلية من آليات التمكين المهني للمرأة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية.
- (17) سعود أمال، فريجة أحمد. (2021). المقاربات النظرية لمفهوم التمكين. مجلة العلوم الإنسانية، 21(02)، ص 390-409. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- (18) سليمان، سارة محمد عبد العزيز. (2024). رؤية مقترحة لتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدارس محافظة شمال سيناء من خلال التمكين المهني. مجلة كلية التربية، (37). جامعة العريش.
- (19) سهل، عبدالله. (20 يناير، 2026). 2000 شهادة صادرة تصنع التمكين المهني . <https://www.alwatan.com.sa/article/1176170>
- (20) الطحائية، صفاء فارس. (2025). قيادة تحدث الفرق. ط1. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- (21) عاصم طارق عبد الرؤوف، المصري إيهاب عيسى. (2018). القيادة الإدارية والتمكين الإداري. ط1. المكتب العربي للمعارف. القاهرة.
- (22) عبد القادر سناء حاج، بوحارة هناء. (2022). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتمكين المهني لدى العمال. مجلة أبعاد، 09(02). جامعة جيلالي لباس. الجزائر.

- 23) عبد الله، هبة على حسن. (2021). التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 3(1). جامعة أسيوط.
- 24) العكاشة، رشا. (21 نوفمبر، 2021). مفهوم التمكين المهني في العمل والمؤسسات المهنية. إي عربي <https://e3arabi.com>.
- 25) علي، سهام محمود حسين. (2025). المواطنة الرقمية مدخلا لتحقيق التمكين المهني لمعلم التعليم قبل الجامعي دراسة تحليلية. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد مجلة الربع السنوية، (52). جامعة أسيوط.
- 26) العنزي، محمد جربوع عواد. (2025). واقع ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى قيادات إدارات التعليم 95-137, (45), Journal of Educational and Human Sciences ..
- 27) عيد، هنية جاد عبد الغالي. (2017). تصور مقترح لتطوير دور المعلم في توظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية على ضوء مدخل التمكين المهني. مجلة المعرفة التربوية، 10(04). جامعة أسوان.
- 28) فتح الله أمينة، صيار شهرزاد، سعداوي منال. (2020). دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. مذكرة الماستر. جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي. الجزائر.
- 29) محمد، فاطمة صلاح الدين رفعت. (2025). جودة الحياة المدرسية مدخل للتمكين المهني للمعلم. مجلة كلية التربية ببنها، 36(144). جامعة بنها.
- 30) المحمودي، حسان أحمد. (2025). أثر التمكين النفسي على تنمية الفكر الإبداعي دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(12).
- 31) منصور، سهى محمد شريف. (2025). أثر تعلم الوسائط المتعددة التفاعلية الحديثة في التمكين المهني للخريجات. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، 10(51). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض. المملكة العربية السعودية.
- 32) نفيسي، الصالح. (2022). تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- 33) نمديلي، أسماء. (2018). دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية. مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، 09(04). جامعة عبد الحميد مهري. قسنطينة.

- (34) يحياوي خديجة، مطالي ليلي. (2023). واقع التمكين في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر عينة من الموظفين. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 07(03). جامعة بومرداس.



قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): أداة الدراسة في صورتها الأولية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس

أ-التعليمات:

إلى الدكتور المحترم

بالنظر لما تتمتعون به من كفاية وخبرة علمية وخبرة عملية، أرفق لكم نسخة من الصورة الأولية للمقياس الخاص بالدراسة لإعداد بحث علمي بعنوان "....."، والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس التنظيم والعمل. راجية التفضل والاطلاع وإبداء الرأي والملاحظات التي حتما ستكون ذات قيمة عالية وموضع اعتزاز وتقدير.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام.

البيانات الشخصية:

السن: سنوات العمل: الوظيفة: نظام العمل:
مقياس التمكين المهني:

الرقم	البند	يقيس	لا يقيس	البدائل
1 - المعنى.				
01	العمل الذي أقوم به جد مهم بالنسبة لي.			
02	مهام العمل ذات أهمية بالنسبة لي.			
03	العمل الذي أقوم به ذو معنى بالنسبة لي.			
2 - الكفاءة الذاتية.				
04	لدي ثقة في قدرتي على أداء العمل.			
05	أنا على ثقة بقدرتي على أداء مهماتي في العمل			
06	لقد أتقنت المهارات اللازمة لعملتي			
3 - التصميم الذاتي.				
07	لدي استقلالية كبيرة في اختيار الطرق المناسبة لأداء عملي.			
08	أستطيع أن أقرر طريقة أداء عملي			
09	لدي فرصة كبيرة من الحرية والاستقلالية في كيفية أداء عملي			
4 - الأثر.				
10	تأثيري كبير فيما يحدث في مكان عملي			
11	أستطيع التأثير على ما يحدث في مكان عملي			
12	لدي تأثير كبير في مجال عملي			
5 - العمل الفرقي				
13	عملي ضمن فريق يرفع من مستوى أدائي			
14	أقدم مصلحة فريق العمل على مصلحتي الشخصية			
15	يتم تشكيل فرق العمل وفق أسس موضوعية ووفق احتياجات المؤسسة			
16	هناك اختلافات في الأفكار والمبادئ بين أعضاء الفريق			
6 - الاتصال التنظيمي				

			المعلومات التي تنتقل إليّ واضحة ودقيقة	17
			تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات في وقتها المناسب	18
			أسلوب تعامل الإدارة مع المعلومات يزيد من مستوى الأداء والثقة المتبادلة مع العمال	19

ملحق رقم (02): أداة الدراسة في صورتها النهائية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريرج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

أ-التعليمات:

أخي، أختي الموظف، الموظفة

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان "مستوى التمكين المهني لدى مستخدمي المؤسسات العاملة بنظام

ISO: دراسة ميدانية لدى مؤسسة CONDOR بولاية برج بوعريرج"، والذي يندرج ضمن متطلبات

الحصول على شهادة ماستر في علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية. فإن هذا الاستبيان

وضع للتعرف على بعض الأبعاد ذات الصلة بمستوى التمكين المهني.

يرجى منك أن تقرأ جميع العبارات جيدا، ثم تعطي رأيك حول كل عبارة بوضع علامة (X) في الخانة

المناسبة، والتي ترى أنها تعكس رأيك.

هذا المقياس وُضع لغرض البحث العلمي. وعليه فإنّ جديتك وإجابتك الموضوعية هي السبيل للتحقيق

أفضل النتائج.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام.

ب-البيانات الشخصية:

السن: سنوات العمل: الوظيفة: نظام

العمل:.....

ج-مقياس التمكين المهني:

الرقم	البند	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	يصعب علي التنازل عن عملي					
02	أنتن عملي بصورة دائمة					
03	أتغيب نادرا عن عملي					
04	أتنازل عن عطلاتي إذا تطلبت المهام ذلك					

					أقوم بعملتي بكل تقان دون انتظار جزء من المسؤول	05
					أجدد مهاراتي المهنية بمالي الخاص	06
					أقوم بعملتي بكل تقان	07
					أتقنت المهارات اللازمة لعملتي	08
					أكتسب معارف جديدة مرتبطة بالعمل دون انتظار الإدارة	09
					أبادر بالتقييم الذاتي لأدائي في العمل كل يوم	10
					تقوم الإدارة بتفويض صلاحيات كافية لإنجاز مهامي	11
					توفر الإدارة فرصة للاستقلالية في اتخاذ القرار	12
					أتعامل مع مشكلات العمل التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتي	13
					تشارك الإدارة العمال المعلومات المتعلقة بالعمل بما يعزز استقلاليتهم في الأداء	14
					أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي تقع في انجاز مهام عملي دون اللجوء إلى الرئيس	15
					تهتم المؤسسة بتطوير قدراتك ومهاراتك المهنية	16
					توفر المؤسسة برامج تدريبية تتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة أدائك	17
					توفر لي الإدارة فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة أثناء العمل	18
					اكتسابي لمهارات جديدة يزيد من فرصي في الترقية والحوافز	19

20	يلائم محتوى البرامج التدريبية عملي				
21	أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل				
22	يسود الاحترام والتعاون بين أعضاء الفريق				
23	يرتفع مستوى أدائك ضمن العمل كفريق				
24	يستخدم فريق العمل العصف الذهني في حل المشكلات				
25	يحقق العمل الجماعي نتائج أفضل من العمل بمفردك				
26	تشجيع مناخ العمل على سهولة الاتصال الشفاف				
27	أقدم صلاحياتي المنوطة بالمنصب				
28	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل				
29	احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل				
30	تنتقل إلي المعلومات بصفة دقيقة وواضحة				

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	اسم ولقب الخبير	الرقم
جامعة محمد البشير الإبراهيمي	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر ب	لبوابة عبد الحق	01
جامعة محمد البشير الإبراهيمي	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ تعليم عالي	معوش عبد الحميد	02
جامعة محمد البشير الإبراهيمي	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر ب	سمير عباس	03
جامعة محمد البشير الإبراهيمي	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ مؤقت	زافور مراد	04
جامعة محمد البشير الإبراهيمي	علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية	أستاذ مؤقت	قواوي نبيل	05

ملحق رقم (04): مخرجات برنامج (SPSS).

الملحق رقم (1-4): نتائج ثبات مقياس الدراسة.

الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valid	25	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	25	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	30

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclu ^a	0	,0

	Total	25	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	5

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES**

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	25	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	5

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES**

Récapitulatif de traitement des observations		
		N
		%

Observations	Valide	25	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	25	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	25	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	25	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	5

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES**

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	25	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	5

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES**

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	25	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	30

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valid	25	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	25	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

الثبات باستخدام التجزئة النصفية:

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,938
		Nombre d'éléments	15 ^a
	Partie 2	Valeur	,906
		Nombre d'éléments	15 ^b
	Nombre total d'éléments		30
Corrélation entre les sous-échelles			,649
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,787
	Longueur inégale		,787
Coefficient de Guttman			,787
a. Les éléments sont : يصعب علي التنازل عن عملي, أتقن عملي بصورة دائمة, أتغيب نادرا عن عملي, أتنازل عن عطلتي إذا تطلبت المهام ذلك, أقوم بعملي بكل تقان دون انتظار جزاء من المسؤول, أجدد مهاراتي المهنية بمالي الخاص, أقوم بعملي بكل تقان, أتقنت المهارات اللازمة لعملي, أكتسب معارف جديدة مرتبطة بالعمل دون انتظار الإدارة, أبادر بالتقييم الذاتي لأدائي في العمل كل يوم, تقوم الإدارة بتفويض صلاحيات كافية لإنجاز مهامي, توفر الإدارة فرصة للاستقلالية في اتخاذ القرار, أتعامل مع مشكلات العمل التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتي, تشارك الإدارة العمال المعلومات المتعلقة بالعمل بما يعزز استقلاليتهم في الأداء, أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي تقع في انجاز مهام عملي دون اللجوء إلى الرئيس.			
b. Les éléments sont : تهتم المؤسسة بتطوير قدراتك ومهاراتك المهنية, توفر المؤسسة برامج تدريبية تتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة أدائك, توفر لي الإدارة فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة أثناء العمل, اكتسابي لمهارات جديدة يزيد من فرصتي في الترقية والحوافز, يلائم محتوى البرامج التدريبية عملي, أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل, يسود الاحترام والتعاون بين أعضاء الفريق, يرتفع مستوى أدائك ضمن العمل كفريق, يستخدم فريق العمل العصف الذهني في حل المشكلات, يحقق العمل الجماعي نتائج أفضل من العمل بمفردك, تشجيع مناخ العمل على سهولة الاتصال الشفاف, أقدم صلاحياتي المنوطة بالمنصب, أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل, احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل, تنتقل إلى المعلومات بصفة دقيقة وواضحة.			

Statistiques récapitulatives d'éléments								
		Mo ye nn e	Minim um	Maxim um	Plag e	Maxim um / Minim um	Varia nce	Nom bre d'élé ment s
Varia nce des élé m ents	Partie 1	,24 0	,040	,810	,770	20,25 0	,037	15 ^a
	Partie 2	,31 3	,190	,423	,233	2,228	,006	15 ^b
	Deux parties	,27 6	,040	,810	,770	20,25 0	,022	30

a. Les éléments sont : يصعب علي التنازل عن عملي, أتقن عملي بصورة دائمة, أنغيب نادرا
عن عملي, أتنازل عن عطلتي إذا تطلبت المهام ذلك, أقوم بعملي بكل تقان دون انتظار جزاء من
المسؤول, أجدد مهاراتي المهنية بمالي الخاص, أقوم بعملي بكل تقان, أنقنت المهارات اللازمة لعملي,
أكتسب معارف جديدة مرتبطة بالعمل دون انتظار الإدارة, أبادر بالتقييم الذاتي لأدائي في العمل كل
يوم, تقوم الإدارة بتفويض صلاحيات كافية لإنجاز مهامي, توفر الإدارة فرصة للاستقلالية في اتخاذ
القرار, أتعامل مع مشكلات العمل التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتي, تشارك الإدارة العمال المعلومات
المتعلقة بالعمل بما يعزز استقلاليتهم في الأداء, أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي تقع في انجاز
مهام عملي دون اللجوء إلى الرئيس.

b. Les éléments sont : تهتم المؤسسة بتطوير قدراتك ومهاراتك المهنية, توفر المؤسسة برامج
تدريبية تتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة أدائك, توفر لي الإدارة فرص التعلم
واكتساب خبرات جديدة أثناء العمل, اكتسابي لمهارات جديدة يزيد من فرصتي في الترقية والحوافز, يلائم
محتوى البرامج التدريبية عملي, أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل, يسود الاحترام والتعاون بين
أعضاء الفريق, يرتفع مستوى أدائك ضمن العمل كفريق, يستخدم فريق العمل العصف الذهني في حل
المشكلات, يحقق العمل الجماعي نتائج أفضل من العمل بمفردك, تشجيع مناخ العمل على سهولة
الاتصال الشفاف, أقدم صلاحياتي المنوطة بالمنصب, أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في
العمل, احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل, تنتقل إلي المعلومات بصفة دقيقة وواضحة.

الملحق رقم (4-2): نتائج خصائص عينة الدراسة.

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 22 إلى 34 سنة	29	49,2	49,2	49,2
	من 35 إلى 47 سنة	18	30,5	30,5	79,7
	من 48 إلى 59	12	20,3	20,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

سنوات العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1 إلى 6 سنوات	36	61,0	61,0	61,0
	من 7 إلى 12 سنوات	16	27,1	27,1	88,1
	من 13 إلى 17 سنوات	7	11,9	11,9	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

طبيعة العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فئة الإطارات	15	25,4	25,4	25,4
	فئة أعوان التحكم	12	20,3	20,3	45,8
	فئة أعوان التنفيذ	18	30,5	30,5	76,3
	فئة أعوان الخدمة	14	23,7	23,7	100,0

	Total	59	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

الملحق رقم (4-3): نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الدراسة:

Statistics						
		أقوم بعمله بكل تقان دون انتظار جزء من المسؤول	أتنازل عن عطلتي إذا تطلبت المهام ذلك	أغيب نادرا عن عملي	أؤمن عملي بصورة دائمة	يصعب علي التنازل عن عملي
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,90	4,68	4,92	4,92	4,81
Std. Deviation		,305	,880	,281	,281	,601

Statistics						
		أبادر بالتقييم الذاتي لأدائي في العمل كل يوم	أكتسب معارف جديدة مرتبطة بالعمل دون انتظار الإدارة	أقنت المهارات اللازمة لعملي	أقوم بعمله بكل تقان	أجدد مهاراتي المهنية بمالي الخاص
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,76	4,85	4,93	4,86	4,76
Std. Deviation		,468	,448	,254	,345	,652

Statistics					
أمتلك القدرة على تصحيح الأخطاء التي تقع في انجاز مهام عملي دون	تشارك الإدارة العمال المعلومات المتعلقة بالعمل	أتعامل مع مشكلات العمل التي تقع ضمن	توفر الإدارة فرصة للاستقلالية في اتخاذ	تقوم الإدارة بتفويض صلاحيات كافية لإنجاز	

		مهامي	القرار	نطاق مسؤوليتي	بما يعزز استقلاليتهم في الأداء	اللجوء إلى الرئيس
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,78	4,75	4,78	4,80	4,73
Std. Deviation		,418	,477	,418	,406	,582

Statistics						
		تهتم المؤسسة بتطوير قدراتك ومهاراتك المهنية	توفر المؤسسة برامج تدريبية تتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة لتحسين جودة أدائك	توفر لي الإدارة فرص التعلم واكتساب خبرات جديدة أثناء العمل	اكتسابي لمهارات جديدة يزيد من فرص في الترقية والحوافز	يلائم محتوى البرامج التدريبية عملي
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missin g	0	0	0	0	0
Mean		4,83	4,83	4,78	4,75	4,80
Std. Deviation		,378	,422	,457	,512	,446

Statistics					
	أقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل	يسود الاحترام والتعاون بين أعضاء الفريق	يرتفع مستوى أدائك ضمن العمل كفريق	يستخدم فريق العمل العصف الذهني في حل المشكلات	يحقق العمل الجماعي نتائج أفضل من العمل بمفردك

N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,68	4,68	4,71	4,54	4,63
Std. Deviation		,507	,507	,493	,703	,613

Statistics						
		تشجيع مناخ العمل على سهولة الاتصال الشفاف	أقدم صلاحياتي المنوطة بالمنصب	أجد سهولة في التواصل مع رئيسي المباشر في العمل	احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل	تنتقل إلي المعلومات بصفة دقيقة وواضحة
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,69	4,61	4,59	4,61	4,68
Std. Deviation		,500	,644	,561	,492	,507

Statistics								
		قيمة العمل	الكفاءة	تفويض السلطة	التدريب	فرق العمل	الاتصال التنظيمي	التمكين المهني
N	Valid	59	59	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,844 1	4,83 39	4,7661	4,79 66	4,647 5	4,6373	4,7542
Std. Deviation		,3896 4	,330 42	,39680	,390 39	,4523 3	,45709	,29393

Frequencies

Statistics								
		التمكين المهني	قيمة العمل	الكفاءة	تفويض السلطة	التدريب	فرق العمل	الاتصال التنظيمي
N	Valid	59	59	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,754 2	4,84 41	4,83 39	4,76 61	4,79 66	4,64 75	4,6373
Std. Deviation		,2939 3	,389 64	,330 42	,396 80	,390 39	,452 33	,45709

الملحق رقم (4-4): نتائج التحقق من توزيع البيانات:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التمكين المهني	,208	59	,000	,799	59	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Statistics		
التمكين المهني		
N	Valid	59
	Missing	0
Skewness		-1,576
Std. Error of Skewness		,311
Kurtosis		2,153
Std. Error of Kurtosis		,613

الملحق رقم (4-5): نتائج اختبار الفرضية الأولى:

NPar Tests

Kruskal–Wallis Test

Ranks			
	السن	N	Mean Rank
التمكين المهني	من 22 إلى 34 سنة	29	28,12
	من 35 إلى 47 سنة	18	28,44
	من 48 إلى 59	12	36,88
	Total	59	

Test Statistics ^{a,b}	
	التمكين المهني
Kruskal–Wallis H	2,463
df	2
Asymp. Sig.	,292
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: السن	

الملحق رقم (4-6): نتائج اختبار الفرضية الثانية:

NPar Tests

Kruskal–Wallis Test

Ranks			
	سنوات العمل	N	Mean Rank
التمكين المهني	من 1 إلى 6 سنوات	36	30,19
	من 7 إلى 12 سنوات	16	26,06
	من 13 إلى 17 سنوات	7	38,00
	Total	59	

Test Statistics ^{a,b}

	التمكين المهني
Kruskal-Wallis H	2,409
df	2
Asymp. Sig.	,300
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: سنوات العمل	

الملحق رقم (4-7): نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

NPar Tests

Kruskal-Wallis Test

Ranks			
	طبيعة العمل	N	Mean Rank
التمكين المهني	فئة الإطارات	15	34,23
	فئة أعوان التحكم	12	19,79
	فئة أعوان التنفيذ	18	36,36
	فئة أعوان الخدمة	14	26,04
	Total	59	

Test Statistics ^{a,b}	
	التمكين المهني
Kruskal-Wallis H	8,524
df	3
Asymp. Sig.	,036
a. Kruskal Wallis Test	

b. Grouping Variable: طبيعة العمل

ملحق رقم (05): الترخيص باستقبال الطلبة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
République Algérienne Démocratique et Populaire

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس

Université de Mohammed Bachir El Ibrahim - Bordj Bou Arreridj
Faculté des sciences sociales et humaines
Département de psychologie

الى السيد : مدير شركة CONDOR
برج بوعريش

الموضوع: طلب الموافقة على استقبال الطلبة

في إطار البحث الميداني ثانية ماستر التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال الطلبة المبين أسماؤهم أدناه، وإفادتهم بالمعلومات الممكنة حول الموضوع التالي:

مستوى التمكن المهني لدى مستخدمي بعض المؤسسات العاملة بنظام iso شركة condor نموذج

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

أسماء الطلبة
✓ نورالهدى غبولي

أشراف الاستاذ:
د/ نقيل عبد المليح

رئيس القسم
رئيس قسم علم النفس
الدكتور عباس

BENMOUSSA Fadila
Chargée
de la Formation

05 MARS 2026

رأي المؤسسة المستقبلة
spa Condor Electronics
Structure
Formation

العنوان: جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العناصر 34030، ب ب ع، الجزائر
هاتف الكلية: 0021335862132 فاكس رقم: 0021335862132 هاتف قسم العلوم الاجتماعية: 0021335862115 فاكس رقم: 0021335862115

ملحق رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

