



## جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../2024

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

المذكرة موسومة ب:

أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

تحت إشراف الدكتورة

- سارة حليبي

من إعداد الطالبتين

- أمينة حراش

- إسراء رواج

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحي دريس	أستاذ	رئيساً
سارة حليبي	أستاذ محاضر - أ-	مشرفاً ومقرراً
شكري منيجل	أستاذ مساعد ب	عضواً مناقشاً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الشكر للهوهاب الجليل جاعل العقل أصل الدليل

نتوجه بشكرنا الجزيل و بعرفاننا الكبير للأستاذة الفاضلة المشرفة

"سارة حلومي" على صبرها وتفانيها في تقديم

التوجيهات القيمة لنا.

وألف شكر إلى كل معلم وأستاذ استمدينا منه ولو بذرة علم

منذ بداية الدرب الدراسي.

# إهداء

إلى ...

والديّ الذين أعاناني ورعياني "حفظهما الله"

إلى...

أخواتي و إخوتي

إلى...

كل من ساعدني في إتمام هذه المذكرة

إلى ...

كل طالب علم ومعرفة إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع هذا

أمينة  
إسراء



الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
/	شكر وعرافان
/	الإهداء
III - I	الفهرس العام
V	فهرس الجداول
I	فهرس الأشكال
I	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: القيادة التمكينية والأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية - التأصيل النظري-
3	المطلب الأول: القيادة التمكينية في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-
3	الفرع الأول: ماهية القيادة التمكينية في المؤسسة الاقتصادية
7	الفرع الثاني: المنظور الاستراتيجي للقيادة التمكينية في المؤسسة الاقتصادية
13	المطلب الثاني: الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-
13	الفرع الأول: ماهية الأمن الوظيفي
17	الفرع الثاني: البناء الفني للأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
22	المطلب الثالث: أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
23	الفرع الأول: أساليب القيادة التمكينية لتحقيق الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
24	الفرع الثاني: انعكاسات القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية
27	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية باللغة العربية
30	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية باللغة الأجنبية
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأمن الوظيفي
31	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالأمن الوظيفي باللغة العربية

34	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأمن الوظيفي باللغة الأجنبية
36	الفرع الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي
37	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية
43	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
44	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
46	الفرع الأول: محتوى أداة الدراسة (الاستبيان)
47	الفرع الثاني: مقياس أداة الدراسة (الاستبيان)
49	المطلب الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة
49	الفرع الأول: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات
49	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
53	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
53	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
53	الفرع الأول: متغير الجنس
54	الفرع الثاني: متغير العمر
55	الفرع الثالث: متغير المستوى التعليمي
56	الفرع الرابع: متغير الوظيفة
57	الفرع الخامس: متغير الخبرة المهنية
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
58	الفرع الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير القيادة التمكينية بعينة في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
64	الفرع الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الأمن الوظيفي بعينة في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

69	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
69	الفرع الأول: اختبار الالتواء والتفرطح
70	الفرع الثاني: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
73	الفرع الثالث: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)
77	الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية
81	خلاصة الفصل الثاني
83	خاتمة
90	قائمة المراجع
97	الملاحق
/	الملخص





فهرس الجداول

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	المقارنة بين القيادة التمكينية وبعض المفاهيم الأخرى	6
02-01	المقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي باللغتين العربية والأجنبية والدراسة الحالية	38
01-02	عدد الموظفين في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-	43
02-02	درجات مقياس ليكارت الخماسي	47
03-02	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	48
04-02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	53
05-02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	54
06-02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي	55
07-02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	56
08-02	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	57
09-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد دعم الإدارة العليا للتمكين للقيادة التمكينية بعينة من مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	58
10-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم بعينة من مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	59
11-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المسؤولية مهمة في التمكين بعينة من مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	61
12-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الثقة في العاملين بعينة من مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	62
13-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تفويض السلطة بعينة من مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	63
14-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الأمن الوظيفي بعينة من مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	65
15-02	نتائج اختبار الالتواء والتفرطح	69
16-02	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	70
17-02	تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية	74
18-02	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	78

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج القيادة التمكينية وفقا لدراسة المدهون	01-01
45	متغيرات الدراسة	01-02
53	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	02-02
54	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	03-02
55	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي	04-02
56	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة	05-02
57	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	06-02

# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
97	استمارة الأساتذة المحكمين	01
98	استمارة الاستبيان	02
103	مخرجات برنامج Spss	03
129	اتفاقية التربص	04

حقائق

## مقدمة

تعمل المؤسسات الاقتصادية في بيئة معاصرة تشوبها العديد من التغيرات في مختلف المجالات، ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، خاصة وأن هذه المتغيرات الحديثة أصبحت تمثل تحديا كبيرا بالنسبة للمؤسسات، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تتبنى منهاجاً مبتكراً يشجع على ضمان واستقرار الموظفين، حيث يعتبر الأمن الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين في المؤسسات، وبالتالي يتطلب البحث عن العوامل التي تؤثر إيجاباً على تحقيق هذا الأمن ومن بين هذه العوامل، تأتي القيادة التمكينية كمفهوم جديد لبناء بيئة عمل محفزة ومرنة تعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، وهنا جاءت فكرة الدراسة والمتمثلة في التطرق لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

## 1 إشكالية البحث

يتطلب تطبيق الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية قدرات وإمكانات تنظيمية تدرج بصورة مباشرة ضمن إطار القيادة التمكينية في المؤسسة، ومنه فإن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة يمكن صياغتها على النحو التالي:

**ما مدى تأثير القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-؟**

إلى جانب السؤال الرئيسي يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل في:

ما مدى تأثير بعد دعم الإدارة العليا للتمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟

ما مدى تأثير بعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟

ما مدى مساهمة بعد المسؤولية مهمة في التمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟

ما مدى مساهمة بعد الثقة في الموظفين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؟

ما مدى تأثير بعد تفويض السلطة للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؟ هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى للخصائص

الشخصية والوظيفية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟



## 2 فرضيات البحث

لمعالجة مشكلة الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين  
الموالتين:

## • الفرضية الرئيسية الأولى

"توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التمكينية  
على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛"

ضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

- "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدهم دعم الإدارة العليا  
للمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛"

- "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدهم تحفيز الموظفين  
وإدارة دافعيتهم للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛"

- "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدهم المسؤولية مهمة في  
التمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛"

- "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدهم الثقة في الموظفين  
للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛"

- "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدهم تفويض السلطة  
للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-"

## • الفرضية الرئيسية الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر  
القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى  
التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-".

ضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:

- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة  
التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛"

- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛"
- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛"
- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛"
- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-".

### 3 أهداف البحث

الغرض من هذا البحث هو التوصل إلى مجموعة من الأهداف يكمن توضيح أهمها فيما يلي:

#### • الهدف الرئيسي

إبراز مدى تأثير القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-.

بناء على الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، يمكن إدراج جملة من الأهداف الفرعية التالية:

تحديد المفاهيم والعناصر المتعلقة بالقيادة التمكينية؛

تحديد المفاهيم المتعلقة بالأمن الوظيفي وكيفية تطبيقه؛

التعرف على واقع تبني كل من القيادة التمكينية و الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-؛

الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها لصالح مؤسسات اقتصادية أخرى.

### 4 أهمية البحث

للدراسة الحالية أهمية كبيرة سواء من الناحية الموضوعية أو التطبيقية سيتم توضيحها على النحو

التالي:

#### • الأهمية الموضوعية

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا جديدا ذو أهمية بالغة. إذ أن هنالك ندرة في

الدراسات حول موضوع الأمن الوظيفي والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي لا تزال هناك حاجة

لدراسة جوانبها المختلفة وخاصة كيفية تعزيزه لقدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المرجوة، حيث:

اهتمام الفكر المعاصر بدراسة الأمن الوظيفي، باعتباره من العوامل المهمة التي يحدد على ضوءها نجاح أي مؤسسة اقتصادية، ونظرا لمتطلبات العصر ظهرت ضرورة الأمن الوظيفي وبرزت أهميته بالنسبة لمختلف المؤسسات، وهو بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي ودراسة علاقته بمتغيرات أخرى؛ الدراسة تناولت متغيرين لم يتم التطرق لهما معا بكثرة، حيث يعتبر مفهوم القيادة التمكينية من المفاهيم الهامة في أدبيات إدارة الأعمال خاصة ما إذا تم استخدامه بشكل فعال بالمؤسسات الاقتصادية حيث تعتبر من أهم الدعائم الأساسية التي تستمد منها المؤسسات الاقتصادية قوتها.

### • الأهمية التطبيقية

تظهر الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال العمل على سد الفجوة التطبيقية لهذا الموضوع، وبما انه لم يتم التطرق لدراسة هذا الموضوع من قبل هذه العلاقات والمتغيرات فسيكون هناك احتياج حقيقي لهذه الدراسات للاستفادة من نتائجها وتوصياتها، وأيضا التعرف على إمكانية تأثير القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### 5 أسباب اختيار البحث

تتمثل أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء اختيار الموضوع ما يلي:  
 رغبة وميول الباحثين في دراسة هذا الموضوع؛  
 اندراج الموضوع ضمن التخصص؛  
 قلة البحوث والدراسات بالجزائر في مثل هذه المواضيع ذات الصلة المباشرة بالقيادة التمكينية ومدى أثرها على الأمن الوظيفي.

### 6 حدود البحث

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

#### • الحدود الموضوعية

تركزت الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح أثر القيادة التمكينية كمتغير مستقل على الأمن الوظيفي كمتغير تابع بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛

#### • الحدود المكانية

اختصر المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في "مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؛"

## • الحدود الزمانية

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية تم الاطلاع على واقع المؤسسة محل الدراسة، وقد تم إجراؤها خلال الموسم الجامعي 2024/2023 وامتدت الفترة الزمنية للدراسة الميدانية من 2024/4/01 إلى 2024/4/15.

## 7 منهج البحث

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تعكس إشكالية الدراسة واختبار الفروض فإنه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في تناول الجانب النظري للدراسة، وذلك بالتطرق للمفاهيم والأدبيات المتعلقة بالقيادة التمكينية و الأمن الوظيفي والعلاقة التي تربط بين المتغيرين، أما في الجانب التطبيقي فإنه سيتم استخدام المنهج التحليلي من خلال تحليل أسلوب الاستبيان المقدم لأفراد المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة للوقوف على أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية تبسة مقارنة بما جاء في الجانب النظري.

## 8 هيكل البحث

وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة، تم تقسيم البحث على النحو الموالي:

**الفصل الأول:** الذي كان بعنوان الأدبيات النظرية، حيث تم التعرض فيه إلى الجوانب النظرية للقيادة التمكينية والأمن الوظيفي من خلال التطرق إلى المفهوم، الخصائص، الأهمية والنماذج، الأبعاد، المتطلبات، العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي ومتطلباته وأنواعه، أما في المبحث الثاني تم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي.

**الفصل الثاني:** كان بعنوان الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية "مناجم الفوسفات" بولاية تبسة-، تم التطرق فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني تم فيه عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

## 9 صعوبات البحث

يمكن حصر أهم الصعوبات التي اعترضت هذه الدراسة فيما يلي:

قلة المراجع وخاصة منها الكتب المتعلقة بالأمن الوظيفي؛

صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

المفصل الأول

الأدبيات النظرية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

## تمهيد

يلاحظ في بيئة الأعمال الحديثة أن المؤسسات الرائدة هي تلك التي تولي اهتماما خاصا بالاستثمار في الأفكار الجديدة التي تلبي احتياجات عملائها بطرق مختلفة ومبتكرة، اعتماد الآليات الفعالة التي تعزز قدرات الموظفين لبناء مؤسسة مبتكرة قادرة على التأثير في بيئة العمل. وتعد القيادة التمكينية من الأنماط الحديثة في حقل الأمن الوظيفي للمؤسسة، حيث ينظر إليها على أنها تعزز المسؤولية وتشجع على توجيه الذاتي للموظفين، مما يحافظ على استقرارهم، ويرفع من مستوى التزامهم التنظيمي. كما يسهم في بناء علاقات إيجابية بين الموظفين وإدارة المؤسسة.

من خلال هذا الفصل سيتم التعرف على أثر القيادة التمكينية والأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية من خلال المبحثين المواليين:

➤ **المبحث الأول:** القيادة التمكينية والأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية - التأسيس النظري-؛

➤ **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: القيادة التمكينية والأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-

تعتبر القيادة التمكينية من المفاهيم الحديثة في المجال الإداري التنظيمي، ونظراً لأهميتها داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث تعتبر من أحد الركائز الأساسية لتوفير الأمن الوظيفي لها، من خلال مشاركة العاملين بالسلطة والثقة بأدائهم، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم متعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي، من خلال المطالب الموالية:

➤ **المطلب الأول:** القيادة التمكينية في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-؛

➤ **المطلب الثاني:** الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-؛

➤ **المطلب الثالث:** أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الأول:** القيادة التمكينية في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-

تعتبر القيادة التمكينية من بين أحد الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في أعمالها واستقرارها، وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا الفرع.

**الفرع الأول:** ماهية القيادة التمكينية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر القيادة التمكينية موضوع واسع وشامل إلا أنه يمكن إبرازها من خلال هذا الفرع.

### 1 مفهوم القيادة التمكينية

يمكن إبراز مفهوم القيادة التمكينية من خلال ما يلي:

#### 1-1 تعريف القيادة التمكينية

تعددت التعاريف المقدمة للقيادة التمكينية، ويتمثل أهمها:

يمكن تعريف القيادة التمكينية على أنها: "العملية التي يقوم من خلالها القادة بتشجيع الموظفين على

الالتزام التنظيمي، وزيادة من قدراتهم الذاتية في إنجاز أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>

يتضح من التعريف السابق أنّ القيادة التمكينية هي الركيزة التي يعتمد عليها القادة لتشجيع الموظفين

على نجاح وتنمية قدراتهم لبلوغ أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 289.

كما عرفت أيضا على أنها: "المدى الذي يبدي فيه القائد ثقته في قدرات مؤسسيه، ويؤكد على أهمية عمل موظفيه، ويشاركهم في صنع القرارات، ويزيل أو يقلل من عدد القيود البيروقراطية على موظفيه".<sup>1</sup> يتضح من التعريف السابق أنّ القيادة التمكينية هي مدى الثقة في الأداء العالي وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات والاستقلالية من القيود البيروقراطية.

كما تم تعريفها بأنها: "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه الموظفين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء وظائفهم، مع تعهد والتزام الموظفين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من الموظفين والمؤسسة".<sup>2</sup>

يتضح من خلال التعريف السابق أنّ القيادة التمكينية هي منح القادة المزيد من المهام لهم قيما تعادل التزام الموظفين بمسؤولية تلك المهام لتحقيق نتائج ترضي الموظفين والمؤسسة معاً.

كما يمكن تعريفها أيضا: "هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما)، القادة الفعالون هم الذين يقومون بتمكين مرؤوسيهم وبتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين، والثقة به في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها".<sup>3</sup>

يتضح من خلال التعريف السابق أنّ القيادة التمكينية هي مجموعة من الصفات التي يتميز بها القائد لتوفير المعلومات، وتقسيم المسؤولية للمرؤوسين في صنع القرارات والتمتع بالاستقلالية في مجالات العمل.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أنّ القيادة التمكينية هي القيادة التي تهيأ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات، وتفويض الصلاحيات، إشراك الموظفين في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات، كما تحفزهم على الإبداع في العمل، وتكافؤهم لقاء مبادرتهم الإبداعية وتعمل على دعم الثقة بين المؤسسة والموظفين.

<sup>1</sup> عبد العزيز على مرزوق، أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 1، العدد 03، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2017، ص: 03.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 135.

<sup>3</sup> فوزية برسولي، بوبكر لغرورة، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 5، جامعة تماراست، 2019، ص: 436 - 437.



ومن خلال ما سبق فإن القيادة التمكينية تتميز ببعض الخصائص، تتمثل في:<sup>1</sup>

+التواضع؛

+الإخلاص والمثابرة؛

+المعرفة الخلاقة؛

+الشجاعة.

## 2 أهمية وأهداف القيادة التمكينية

تعد القيادة التمكينية ذات أهمية كبيرة في جميع المؤسسات بأنواعها، كما تهدف إلى تحقيق بعض النقاط في المؤسسة.

### 2 1 أهمية القيادة التمكينية

تتميز القيادة التمكينية بجملة بالنقاط التالية:<sup>2</sup>

+القيادة التمكينية تشعر الموظفين بالمسؤولية تجاه قراراتهم، إحساس بالملكية، رضا عن الإنجاز في العمل؛

+تعد القيادة التمكينية عاملاً مهماً وأساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة؛

+تخفيض عدد المستويات بالهيكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الموظفين، ومشاركتهم في القرارات

والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم؛

+العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لزيادة تحسين الإنتاجية.

### 2 2 أهداف القيادة التمكينية

تكمن أهداف القيادة التمكينية في المؤسسة الاقتصادية في النقاط الموالية:<sup>3</sup>

+دعم ومشاركة الموظفين في عملية صنع القرار؛

+تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية؛

+منح الموظفين مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في المتطلبات الوظيفية؛

+منح الموظف الكفء حرية التصرف والصلاحيات والاستقلالية في تنفيذ أعماله؛

<sup>1</sup> عبد المجيد السيد، محمد وقلية، فاروق، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص: 98.

<sup>2</sup> ماري ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي على الهيئة المصرية العامة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2011، ص: 87.

<sup>3</sup> نوار غايب، تيسير زاهر، تأخير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في منظمات الخدمة: دراسة حالة مشفى الجامعي، مجلة جامعة حماة، مجلد 2، العدد 22، دمشق، 2022، ص ص: 110 - 111.

إقامة علاقات من الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين.

### 3 المقارنة بين القيادة التمكينية وبعض المفاهيم الأخرى

رغم وجود أوجه الشبه بين القيادة التمكينية وبعض المفاهيم القيادية الأخرى ذات الصلة بدعم القادة للموظفين، إلا أن القيادة التمكينية تتميز عن غيرها من هذه المفاهيم ببعض الخصائص الفريدة، كما هو موضح في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01-01): يوضح المقارنة بين القيادة التمكينية وبعض المفاهيم الأخرى

أوجه التشابه والاختلاف مع القيادة التمكينية	شكل القيادة
كلاهما يشجع مشاركة الموظفين في صنع القرار، إلا أن القيادة التمكينية أكثر شمولاً، حيث تعتبر مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار أحد أبعادها.	القيادة التشاركية <b>PARTICIPATIVE LEADERSHIP</b>
تركز القيادة التحويلية على تحفيز وتطوير الموظفين بناءً على احتياجات المؤسسة، بينما تركز القيادة التمكينية على تطوير القيادة الذاتية للموظفين.	القيادة التحويلية <b>TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP</b>
تركز العلاقة التبادلية بين القائد والموظفين على تسهيل التبادل الإيجابي للموارد والدعم بين القادة والموظفين، بينما تركز القيادة التمكينية على تفويض السلطة، وتوزيع المسؤوليات للموظفين وتعزيز الدافع الفردي لديهم تجاه مهامهم.	العلاقة التبادلية بين القائد والموظفين <b>LEADER- MEMBER EXCHANGE</b>
كلاهما يتضمن تقاسم القائد للسلطة مع الموظفين إلا أن القيادة التمكينية تتضمن منح مزيد من الاستقلالية وإسناد المسؤوليات للموظفين أو فرق العمل.	القيادة المشتركة <b>SHARED LEADERSHIP</b>
كلاهما يتضمن تمكين الموظفين، إلا أن الفكرة الأساسية لنظرية القيادة المستهدفة هي توفير الإيضاحات المعرفية اللازمة لضمان ارتباط الموظفين بعملهم.	نظرية القيادة المستهدفة <b>PATH GOOL THEORY OF LEADERSHIP</b>

Source : Cheong.m, yammarino, F.j dionne, **A review of the effectiveness of empowering leadership**, journal of leadership, vol:10, N :02, Egypte, 2021.

<sup>1</sup> Cheong.m, yammarino, F.j dionne, **A review of the effectiveness of empowering leadership**, journal of leadership, vol:10, N :02 ,2021, p4.

يهدف هذا الجدول إلى تسليط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف في القيادة التمكينية وبعض المفاهيم، حيث نجد القيادة التشاركية لها نفس الموظفين في عملية اتخاذ القرار وعكس التمكينية أكثر شمولاً، أما بالنسبة للقيادة التحويلية تهدف إلى تطوير الموظفين بناءً على متطلبات المؤسسة ولكن التمكينية تطويرها يكون لكل موظف، إلى جانب العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين تكون العلاقة بينهم على تسهيل التبادل بينما التمكينية تفوض السلطة على توزيع المسؤوليات عليهم، ونجد القيادة المشتركة يشتركان في تقاسم القائد للسلطة مع الموظفين، غير أن التمكينية تمنح مزيداً من الاستقلالية، وآخر عنصر نظرية القيادة المستهدفة تتضمن تمكين الموظفين إلى الفكرة الأساسية لنظرية القيادة المستهدفة.

### الفرع الثاني: المنظور الاستراتيجي للقيادة التمكينية

ترتكز القيادة التمكينية على مجموعة من الأبعاد، حاول العديد من الباحثين تحديدها من خلال وضع متطلبات وعدة نماذج متنوعة ومختلفة، وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا الفرع.

#### 1 أبعاد القيادة التمكينية

تعتمد القيادة التمكينية على مجموعة من الأبعاد، يمكن إبرازها من خلال ما يلي:

#### 1 1 دعم الإدارة العليا للمتمكين

يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين، ثم نقلها وزرعها في أذهان الموظفين، ليصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح التمكين في المؤسسة، لأن فكرتها تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والموظفين، وبناءً عليه ينبغي على الإدارة العليا تبني منهجاً سلوكياً يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة؛<sup>1</sup>

#### 1 2 تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم

يعتبر التحفيز أحد الآليات التي يستخدمها القادة لاستمالة دافعية الموظفين نحو العمل، وقد يأخذ أشكالاً مادية مثل: الأجر، العلاوات، كما قد يكون معنوياً مثل، إظهار الإدارة الاحترام والتقدير نحو الموظفين والأهم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد من أن يتأكد القادة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة والمرونة في التفكير، والمشاركة

<sup>1</sup> أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 22، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص: 45.

في حل مشاكل العمل والمساهمة في تقييم اقتراحات جوهريّة لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد الموظفين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق؛<sup>1</sup>

### 1 3 تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة مفهومًا محدودًا وقاصرًا عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح الموظف سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت بين أسس وقواعد رسمية محددة، كما تعتمد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، مستوى تأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة للآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف؛<sup>2</sup>

### 1 4 المسؤولية مهمة في التمكين

إن حقيقة مفهوم التمكين تعتمد شكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب، وأهم ما في ذلك هو خلق الشعور بمسؤولية موظفي المؤسسة، وأنهم عند حسن ظن القيادة في تحمل مسؤولياتهم؛<sup>3</sup>

### 1 5 الثقة في الموظفين

الركيزة الأساسية لعملية القيادة التمكينية هي الثقة بين الطرفين القادة والموظفين على حد سواء، فتقّة القادة في موظفيهم تكون المعاملة تفضيلية، كما مداهم بأحدث المعلومات ومنحهم الحق في حرية التصرف والاختيار من جهة، ومن جهة أخرى تعد الثقة مصدرا يمنح الموظفين الشجاعة للسعي وراء الترقية وتقديم الأفكار الجديدة، وتمنحهم الشجاعة لإحداث التغيير لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المنظمة الاقتصادية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2015، ص: 73.

<sup>2</sup> عبد السلام مسعود محمود هندر، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية -دراسة ميدانية على شركات الاتصالات-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص: 45.

<sup>3</sup> لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2015، ص: 64.

<sup>4</sup> شاكر جابر الله الخنشالي، حسن علي الزغبى، محي الدين القطب، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصة الثقة بين العاملين -دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية، مجلة البحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاقتصادية التجارية، مجلد 26، العدد 5، جامعة مؤنة، الأردن، 2011، ص: 70.

كما يمكن توضيح أربعة أبعاد أخرى للقيادة التمكينية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1 6 تعزيز جدوى العمل

والذي يعكس قدرة القائد على تعزيز إدارة الموظفين لأهمية عملهم في المؤسسة، وهذا يتضمن تحفيز الثقة والتواصل بين الفرق العاملة، وتعزيز التفكير الإيجابي والعمل التعاوني؛

### 1 7 منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية

تعزيز استقلالية الموظفين من خلال تقليل القيود البيروقراطية غير الضرورية وتمكينهم من أداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة؛

### 1 8 تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار

والذي يعكس مدى تشجيع القائد للموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار، ودعم مبادراتهم الفردية، إلى جانب تفويض السلطات والمسؤوليات التي تمكنهم من ذلك؛

### 1 9 إظهار ثقة القائد في الأداء العالي للموظفين

يمكن أن يساهم ذلك في تحسين أداء الموظفين وتحفيز السلوك الإبداعي لهم.

كما حددت أبعاد رئيسية للقيادة التمكينية تتمثل كالآتي:<sup>2</sup>

### 1 10 البعد التكيفي Adaptability

يعتمد نجاح المؤسسات في ظل بيئات ديناميكية على تحقيق التكيف الداخلي، من خلال إدراك قادة المؤسسات للتغيرات المتسارعة في البيئات التنافسية، حيث أن في السنوات الأخيرة زاد الاهتمام من قبل مؤسسات الأعمال بقضية التكيف للتعرف على المتطلبات المختلفة، وكيفية تحقيق الاستجابة لها في ظل ظهور العولمة والتجارة الدولية والتكنولوجية المتسارعة، بالإضافة إلى تغيير القيم الأخلاقية للأعمال والمطالب لأصحاب المصلحة، والتنوع الأكبر في مكان العمل؛

### 1 11 البعد الابتكاري Creativity

يرى بعض الاقتصاديون أن قضية الابتكار هي من أهم التحديات التي يواجهها القادة في ظل التطورات الجديدة، وكيفية الاستفادة من الإمكانيات الفردية التي ينتج عنها أفكار ابتكارية مؤسسية متميزة، أي

<sup>1</sup> مروة سعد السنواني، أحمد قيس جلال، التعديل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وفعالية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 131، جامعة الموصل، العراق، 2021، ص: 363.

<sup>2</sup> وليد عباس جبر الدعيمي، دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية -دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 30، جامعة الكوفة، العراق، 2019، ص: 73 - 75.

يجب على المؤسسات الاعتماد على السياسة الابتكارية لجذب المواهب وتطويرها وتعزيزها والمحافظة عليها لتحقيق القدرة على التنافس، ومن أهم أساليب القيادة الابتكارية هي مبدأ التشاركية والقدرة على تطوير مجموعات فعالة من الموظفين؛

## 12 1 البعد التعليمي Learning

يعتبر التعلم عملية توليد وتطبيق معارف جديدة لتحديث السلوك التنظيمي، من خلال التفاعل بين الموظفين والمؤسسة، أي هو عملية تصاعدية لتوليد المعرفة ونشر المعرفة وتطبيقها، حيث يضمن للمؤسسات الاحتفاظ بالقدرة التنافسية والإنتاجية والابتكارية، في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد.

## 2 متطلبات القيادة التمكينية

ترتكز القيادة التمكينية على عدة متطلبات تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة بقدرات الموظفين وأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة ورسم الخطط ومعالجة المشاكل؛

تتبنى المؤسسات القيادة التمكينية كمنهج، والعمل على توفير الفرص لاكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة التطورات والتشجيع على تبادل الأفكار والبحث عن البدائل الجديدة؛  
الإيمان بمشاركة الجميع في تبادل المعلومات وتوظيفها دون قيود؛  
التشجيع على العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي، وأن تؤدي الأعمال من قبلهم ذاتياً، وكلا حسب اختصاصه دون الرجوع إلى من هو أعلى لاستحصال الموافقات.

كما اقترح بعض الاقتصاديون طرق يمكن للقيادة إتباعها لتحقيق متطلبات القيادة التمكينية وهي:<sup>2</sup>

## 2 1 التمكين من خلال المسؤوليات

ينبغي تحديد المهام المطلوبة من الموظف بوضوح ودقة، وينبغي للقائد شرح دور الموظف في العمل ومكانته ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا يساهم في تعزيز شعور الموظف بالانتماء والأهمية، مما يزيد من تحمله المسؤولية؛

## 2 2 التمكين من خلال الصلاحيات

من خلال توفير الصلاحيات المناسبة، فعندما يتم توفير الصلاحية الملائمة، يزداد حماس الموظفين وإبداعهم، ومع ذلك يجب تحديد نطاق هذه الصلاحيات بدقة ووضوح؛

<sup>1</sup> محمود حسين، مرجع سابق، ص: 304.

<sup>2</sup> فوزية برسولي، مرجع سابق، ص: 454-455.

### 2 3 التمكين من خلال التدريب والتطوير

يعد التدريب أحد العوامل الأساسية في تزويد الموظفين بالثقة والمهارات الضرورية لأداء أعمالهم بكفاءة، لذا ينبغي على المؤسسة بذل جهود مكثفة لتطوير مهارات موظفيها، وخاصة تعزيز وتنمية قدراتهم؛

### 2 4 التمكين من خلال المعرفة والمعلومات

يحتاج الموظفون إلى الحصول على المعرفة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وبدون ذلك سيكونون غير قادرين على أداء المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، لذلك يعد مشاركة وتوفير المعلومات مطلبًا أساسيًا لنجاح التمكين وأداء الموظفين؛

### 2 5 التمكين من خلال الثقة

عندما يثق المدير في موظفيه، فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل دون خوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها، هذا يعني أن الموظف يكون أكثر تناسبا ويتمكن من توفير أداء أفضل ومتميز.

### 3 نماذج القيادة التمكينية

إن للقيادة التمكينية عدة نماذج يمكن حصرها فيما يلي: <sup>1</sup>

#### 3 1 نموذج بودنر Bodner

يقوم هذا النموذج على السلوك القيادي الذي يجب أن يظهره القائد من أجل تمكين الموظفين المتمثل كالاتي: <sup>2</sup>

**المستوى الأول:** التركيز على العمل، فيجب أن تكون الجهود أساسها التركيز على العمل؛

**المستوى الثاني:** ضمان القدرة، ويقترح هذا المستوى أنه على القائد أن يعمل أولاً من أجل ضمان امتلاك الموظفين للقدرة الأساسية ليصبحوا متمكنين؛

**المستوى الثالث:** خلق المساءلة، يعطي هذا المستوى التعليمات للقائد حتى يقوم ببناء أنظمة مساءلة نتيجة عدل المرؤوسين، وثم بناء هذه الفكرة على أساس أن الموظفين لا يمكن تمكينهم إلا إذا تحملوا مسؤولية أعمالهم؛

<sup>1</sup> فاطمة يحيوي، أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة يحيى فارس بالمدينة، 2017، ص: 161 - 166.

<sup>2</sup> محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه والمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، 2008، ص: 24.

المستوى الرابع: القيام بتطوير السلطة، وهو آخر مستوى في النموذج، ويعني تطوير وبناء وتزويد الموظفين بالسلطة حتى يصبحوا ممكنين.

### 3 2 نموذج المدهون

قدم المدهون نموذجا عمليا للقيادة التمكينية في المؤسسات الاقتصادية إذ ركز في طرحه على فرضيتين:<sup>1</sup>

إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية بعد أداء مهمة من أدوات التمكين؛  
إن ثقة القيادة التمكينية والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة سيساعد على زيادة فعالية في مجال خدمة العميل.

فهذا النموذج يركز من جانب على أسلوب القائد الإداري في مجال استخدام السلطة وأهميتها بالنسبة له، وذلك من حيث تفويضها أو الاحتفاظ بها، ممثلا بالمحور العمودي، أما الجانب الآخر يقوم على درجة ثقة القائد بالموظف من حيث قدرته على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية والإبداع والتطوير في مجال العمل وحزمته، وهذا يمثل محور أفقي، فالقائد إما أن يمنح السلطة والمسؤولية للموظف أو أن يحجبها عنه، فالسلطة مهمة جداً في بيئة العمل، لذلك لا بد من توفيرها لمن يستحقها في مواجهة الظروف والتغيرات.<sup>2</sup>

وانطلاقاً من ذلك يمكن أن نستنبط من النموذج أربعة أنماط إدارية هي:<sup>3</sup>

+التمكين؛

+الاندماج؛

+المشاركة؛

+الأتوقراطية (السلطة).

والشكل الآتي يعبر عن مكونات هذا النموذج بوضوح:

<sup>1</sup> برني لطيفة، مرجع سابق، ص: 54.

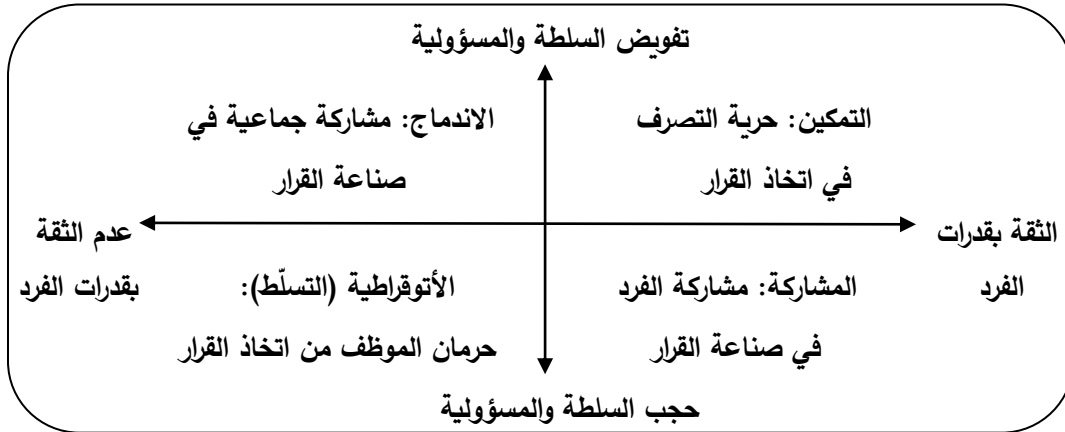
<sup>2</sup> عبد القادر أحمد الدوالي، اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كمتغيرين وسطين في علاقة إستراتيجية تمكين

العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010، ص: 57.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص: 57.



الشكل رقم (1-1): يمثل نموذج القيادة التمكينية وفقا لدراسة المدهون



المصدر: عبد القادر أحمد الدوالي، اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة

إستراتيجية تمكين العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب،

2010، ص: 57.

يصور الشكل أعلاه نموذج يركز على تمكين الموظفين من وجهة نظر القادة الإداريون فقط، حيث يعتمد في مجال الأفكار التي طرحها على علاقة القائد الإداري بالموظف، ولكن باتجاه واحد، فعندما تجتمع ثقة القائد مع تفويضه يكون الموظف ممكنا وعندما يجتمع تفويض القائد مع عدم ثقته يكون الموظف مشاركا، أما عندما يجتمع عدم ثقة القائد مع عدم تفويضه يكون الموظف محروما، ويعتبر تمكين الموظفين إستراتيجية هامة توفر مناخًا تنظيميًا إيجابيًا لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة.

خلاصة القول أن القيادة التمكينية هي الركيزة التي يعتمد عليها القادة لتشجيع وتحفيز الموظفين وجماعات العمل بأسلوب قيادي معاصر، بهدف فك قيود الموظفين وتحريرهم من الإجراءات البيروقراطية والرقابة المشددة في المشاركة في المعلومات وصنع واتخاذ القرارات الجماعية حيث يقوم على مجموعة من النماذج والمتطلبات، إلى جانب ذلك فهي تعتمد على أبعاد تساعد في التأثير على الأمن الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية وهو ما سيتم التعرض له في المطلب الموالي.

**المطلب الثاني: الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية -التأصيل النظري-**

يعتبر الأمن الوظيفي مهم لكل من الموظفين والمؤسسات كونه يساعد في الجذب والاحتفاظ بالمواهب والحفاظ على إنتاجية العمل وتشجيع الولاء بين الموظفين وخلق معنويات إيجابية.

**الفرع الأول: ماهية الأمن الوظيفي**

يعد الأمن الوظيفي موضوع شامل يتعلق بالحالة الاجتماعية والاقتصادية للموظفين والمؤسسات، ويمكن إبرازه من خلال العناصر التالية والتي يمكن توضيحها من خلال هذا الفرع.

## 1 تعريف الأمن الوظيفي

تعددت التعاريف المقدمة للأمن الوظيفي من اقتصادي لآخر، ويتمثل أهمها في:

يعرف الأمن الوظيفي بأنه "شعور الموظف بالاستقرار في عمله والاستمرارية فيه في ظل وجود سياسات وضوابط تمنع إنهاء خدماته بدون وجه حق وتقلل من فرص فقدانه لوظيفته، بالإضافة إلى توفير التعويضات المالية اللازمة لتمكين الشعور بالأمن وإتاحة فرص الترقية والحصول على حقوق الموظفين التي تشعره بأهميته لدى المؤسسة التي يعمل بها وصعوبة الاستغناء عنه".<sup>1</sup>

يتضح من خلال التعريف السابق أنّ الأمن الوظيفي يتمثل في إحساس الموظف بالثبات والاستمرار في وظيفته بوجود سياسات تمنع إنهاء الخدمة بدون سبب مبرر وتعزيز فرص الحفاظ على الوظيفة ويؤكد على أهمية توفير تعويضات مالية وحصوله على حقوقه كموظف، مما يعزز إدراكه لأهميته في سياق العمل ويجعله أقل عرضه للفصل.

عرف أيضاً أنه: "الحالة النفسية التي تعكس توقعات الموظفين حول مدى استمراريتهم في العمل داخل نفس المؤسسة، وينشأ الأمن الوظيفي نتيجة لممارسات مسؤولي المؤسسة وسياساتها تجاه الموظفين".<sup>2</sup>

يتضح من خلال التعريف السابق أنّ الأمن الوظيفي هو الإحساس النفسي الذي يعكس توقعات الموظفين بالاستمرار في العمل بنفس المؤسسة.

يعرف الأمن الوظيفي أنه: "شعور الأفراد بحصولهم على وظيفة ملائمة لقدراتهم ومهاراتهم وضمان الاستمرار فيها في المستقبل بالمؤسسة التي ينتمون لها في أحسن ظروف عمل، وعدم تعرضهم لأي تهديدات حول فقدان الوظيفة، أو تذبذب في فرص الترقية وغيرها من العوامل التي تسبب التوتر للعامل وعدم الاستقرار".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كاروان سعيد توفيق بنيري، محمد نوري داود، القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الأمن الوظيفي -دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في عدد من الجامعات الخاصة كوردستان، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 03، جامعة زاخو العراق، 2022، ص: 819.

<sup>2</sup> عبد الناصر طلب حسن، الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الأجانب بالجامعات الحكومية السعودية وتأثيره على أدائهم الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس الأجانب، مجلة العلوم الإدارية المالية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2024، ص: 127.

<sup>3</sup> Jandaghi gholamreza, Ali mokhles & hamid bahrami, **The impact of job security on employees' commitment and job satisfaction on in Qom municipalities**, african journal of business management, vol:5, N°:16, univesity of tehran, iran, 2011, p:6853.

يتضح من خلال التعريف السابق أنّ الأمن الوظيفي هو الشعور بالاستقرار والثقة الناجمة عن وجود وظيفة تتناسب مع قدرات ومهارات الشخص، مع ضمان استمرارية هذه الوظيفة في ظروف عمل ملائمة، يشمل ذلك عدم تهديد الوظيفة وتوفير بيئة عمل تعزز الراحة والدعم.

يعرف الأمن الوظيفي أنّه: "شعور الموظف بالأمن والعاطفة اتجاه مؤسسته من خلال تلبية احتياجاته ورغباته، حيث يعتمد الشعور بالأمن على قدرة الموظف على توفير ما لديه (الأمن النفسي)، وكذلك أمن الراتب في المستقبل، والشعور بالاستقرار الوظيفي".<sup>1</sup>

يتضح من خلال التعريف السابق أنّ الأمن الوظيفي يعبر عن الشعور الإيجابي والثقة النفسية التي يشعر بها الموظف تجاه مؤسسته، يأتي هذا الشعور من خلال تلبية احتياجاته الأساسية وتحقيق طموحاته في بيئة العمل بالإضافة إلى ضمان استقرار الدخل والشعور بالاستقرار المهني.

يعرف الأمن الوظيفي أنّه: "من أبرز الآثار والنتائج التي تترتب على القرارات المتعلقة بالتغيرات الرئيسية في المؤسسة مثل قرارات الاندماج وتخفيض الحجم، وتغيير الحجم، وتغيير نمط الملكية أو الخصخصة وهو يمثل إحساس الموظف بالاستقرار في المؤسسة التي يعمل بها وقدرته على مواجهة التهديدات التي تنجم عن مختلف التغيرات المحيطة وعدم خوفه من حدوثها".<sup>2</sup>

يتضح من خلال التعريف السابق أنّ الأمن الوظيفي يتعلق بتأثير القرارات الكبيرة في المؤسسة مثل الاندماج وتخفيض الحجم، وقدرة الموظف على الحفاظ على استقراره والتكيف مع التغيرات المحيطة، مما يمكنه من مواجهة التحديات دون خوف أو قلق.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أنّ الأمن الوظيفي عنصر حيوي في بيئة العمل وشعور الموظف بالراحة والطمأنينة أثناء أدائه لمهامه وضمان الاستقرار الوظيفي، وعدم شعوره بالخوف والتهديد من فقدان الوظيفة والقلق حول مستقبله.

<sup>1</sup> Nafiseh mosaybian, Morteza jafari, **The study of relationship between job security and organizational commitment, journal of business and mangement**, Vol:6, N°:8, university of kuwait, 2017, p :6.

<sup>2</sup> فوزية غياط، **دراسة تأثير العمل المؤقت على الإحساس بالأمان الوظيفي**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص: 68.

## 2 أهمية الأمن الوظيفي

تكمن أهمية الأمن الوظيفي في مجموعة من النقاط، والتي سيتم ذكرها على النحو التالي:<sup>1</sup>  
 يوفر الأمن الوظيفي البيئة المناسبة للإبداع والابتكار، ويزيد من قدرة الموظفين على اكتشاف حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، بالإضافة إلى أن الثقة والهدوء والدافعية التي يجلبها الأمن الوظيفي تساعد الموظفين على القيام بأعباء العمل ومواجهة مشكلته بفاعلية؛

عند شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بفقدان الوظيفة يحفز لديهم دافع التمسك بمؤسستهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم الأمر الذي ينعكس إيجابياً على إنتاجية المؤسسة؛  
 يزيد الأمن الوظيفي من نسبة الرضا الوظيفي والرغبة في العمل لدى الموظفين نتيجة لتوفر بيئة أعمال ملائمة، ووجود نظام مكافآت وحوافز عادل؛

كما أن الموظفين لا ينتابهم القلق حول تنمية مهاراتهم وقدراتهم لأن المؤسسة توفر لهم برامج تدريبية متطورة، وفرص ترقية تخدم تقدمهم في السلم الوظيفي بها؛

كما تكمن أهمية الأمن الوظيفي أنه يقلل من نسبة دوران العمل والتسرب الوظيفي ويمكن القول التقليل من جميع المشاكل التي يعاني منها الموظف داخل المؤسسة والتي يمكن أن تعيق سيرها، وتزرع روح التعاون فيما بينهم.

## 3 أنواع الأمن الوظيفي

صنف الأمن الوظيفي إلى ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

### 3 1+ الأمن الحافز

هو أدنى درجات الأمن الوظيفي والذي إذا تحقق فإنه يحفز الموظف لمزيد من الأداء وهو الأمن مقابل الأداء، بمعنى أن الموظف بأدائه الجيد هو الذي يحقق لنفسه الأمن الوظيفي، فإذا قصر فإنه يكون عرضة للفصل من الوظيفة؛

<sup>1</sup> ربيعة كيرد، عائشة صفراني، أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، جامعة عمار ثلجي بالأغواط (الجزائر)، 2021، ص: 413.

<sup>2</sup> أية عبد القادر إبراهيم صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2015، ص: 10-11.

### 3 2 - الأمن الطبيعي

هو درجة متوسطة من الأمن الوظيفي يكون للموظف فيها عهد على المؤسسة أنها لا تتخلص منه، وعندما يشعر الموظف بوجود انتماء بينه وبين المؤسسة، وهو درجة متوسطة من الأمن الحافز وأمن الاستمرار؛

### 3 3 - أمن الاستمرار

وهو أعلى درجات الأمن الوظيفي، وهو شعور الموظف بأن المؤسسة لا يمكن أن تستغنى عنه.

### الفرع الثاني: البناء الفني للأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

يرتكز الأمن الوظيفي على مجموعة من الأبعاد، حاول العديد من الباحثين تحديدها من خلال وضع مقاييس ومحددات متنوعة ومختلفة، وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا الفرع.

#### 1 أبعاد الأمن الوظيفي

يعتمد الأمن الوظيفي على مجموعة من الأبعاد، يمكن إبرازها من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1 1 - البعد الإنساني

الأمن الوظيفي يعتبر من أهم الضروريات التي يطلبها الموظفون في أية مؤسسة، حيث يرتبط مفهوم المكانة الاجتماعية والعيش الكريم الذي يقوم على ثلاثة ركائز من أهمها قدرة الموظف على إشباع احتياجاته الأساسية الغذاء والدواء والمسكن والتعليم وتحرره من القيود غير المشروعة على حقوقه الشخصية المادية والمعنوية؛

#### 1 2 - البعد الأخلاقي

تدرك المؤسسات أن علاقة الأخلاق بالأمن الوظيفي لها سبب وأثر، فهي سبب لأن لها دور كبير في استقرار أو عدم استقرار أمن المؤسسة، وهي أثر لأن بروز المثل الأخلاقية العليا في ممارسات وسلوكيات الموظفين يكون أشد في المؤسسات التي يتمتع الموظفون فيها بمستوى مرتفع من الأمن الوظيفي؛

<sup>1</sup> عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص ص: 48-51.

**3 1 - البعد السياسي**

يتعلق هذا البعد بالسياسات أو الأنظمة القائمة بالدولة التي تحدد أطر العمل سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، فإذا كان النظام القائم يشجع الانفتاح ويعمل وفق اقتصاد السوق الحر، فإنه يؤدي إلى زيادة معدلات الأمن الوظيفي؛

**4 1 - البعد الاجتماعي**

إن وجود نظام عمل يقوم على العدالة في توزيع الرواتب والأرباح لتقريب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية المختلفة من شأنه ترسيخ الأمن الوظيفي وزيادة الدافعية نحو العمل، في حين يؤدي الظلم الاجتماعي لطبقات معينة سواء بمنحها القليل من الحوافز، ووضعتها في مراكز وظيفية متدنية، أو عدم منحها الراتب المناسب إلى انخفاض مستوى الأمن الوظيفي؛

**5 1 - البعد الإيديولوجي**

يقصد به الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، والقيم التنظيمية السارية التي تسهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة التي تشكل وتؤثر على الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المؤسسة من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمؤسسة التي تصف كيفية تعلم الموظفين للثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين، مما يسهم في رفع مستويات الأمن الوظيفي؛

**6 1 - البعد الاقتصادي**

يقصد به النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسات، ومدى قدرتها على إشباع احتياجات أفراد المجتمع من خلال اتخاذ أساليب لمواجهة الظروف الاقتصادية الضاغطة والغلاء المستمر في المعيشة وتدني الرواتب؛

**7 1 - البعد الجغرافي**

يقصد به حجم المنظمة وفروعها المنتشرة في أرجاء الدولة، فكلما كانت المؤسسة ضخمة وذات فروع متعددة ومتنوعة، وتوفر للموظفين بها السكن المجهز في الفروع البعيدة، كلما زاد الشعور بالأمن الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالفخر والسعادة بالعمل والانتماء لهذه المؤسسة، فضلا عن ثبات أنظمة الحوافز وغيرها من المميزات التي تمنحها المؤسسات الكبرى، أما المؤسسات الصغيرة فيعاني الموظفون بها من

ضعف أو انعدام الأمن الوظيفي في ضوء صغر حجمها وعدم استقرارها وضعف قدرتها على المنافسة والصمود في وجه المؤسسات الكبرى، مما يهدد بقائها ويشعر الموظفين فيها بالقلق على مستقبلهم الوظيفي.

كذلك يرتكز الأمن الوظيفي على:<sup>1</sup>

### 1 8+ الأمن المدرك لخصائص الوظيفة

يشير هذا البعد إلى الأمن الذي يدركه الموظفون فيما يتعلق باستمرارهم في أوضاعهم الحالية داخل وظائفهم، ويرتبط هذا البعد بالخصائص المتعلقة بالوظيفة مثل حرية الموظفين في كيفية أداء وظائفهم وتنوع المهام، والتأثير الكبير على الآخرين؛

### 1 9+ الأمن المدرك للوظيفة نفسها

يشير هذا البعد إلى الأمن الذي يدركه الموظفون تجاه وظائفهم داخل المؤسسة، وكذلك إدراكهم لكل العوامل المؤثرة على وظائفهم؛

### 1 10+ القدرة على مواجهة التحديات

يرتبط هذا البعد بقدرة وكفاءة الموظفين في مواجهة تحديات العمل داخل المؤسسة وخارجها بجانب قدرتهم على التصدي للعوامل السلبية والمعوقات التي تهدد وجودهم في وظائفهم.

### 2 -متطلبات الأمن الوظيفي

يعتبر الأمن الوظيفي محرك أساسي لدفع عجلة الموظف نحو التقدم في المؤسسة وجب على المؤسسات المتطلعة للنجاح أن توجه جهودها نحو هذا المحرك لدفع الموظفين واستنهاض همهم لمصلحة العمل، فمتى نجحت الإدارة في أي مؤسسة في ذلك فهي قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بنسبة عالية من الكفاءة والجودة ومن المتطلبات اللازم توفرها لتحقيق الأمن الوظيفي في أي مؤسسة منها:<sup>2</sup>

وجود آلية واضحة وثابتة لتثبيت الموظفين الإداريين، أو عدم تمديد عقودهم؛

+اعتماد نظام للتحفيز الدوري للموظفين سواء مادي أو معنوي؛

وجود نسبة وتناسب بين الراتب ونوع العمل من الظروف الاقتصادية المحيطة ومراعاة تكلفة المعيشة؛

وضوح بنود العقد التي تحفظ للموظف حقوقه؛

<sup>1</sup> سها بهجت وسام سمير الرميدي، أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 12، العدد 1/3، جامعة أليوم، 2018، ص: 93.

<sup>2</sup> آية عبد القادر إبراهيم صرصور، مرجع سابق، ص ص: 15-16.

مساعدة الموظف بعد تعرضه لمشكلات اجتماعية وإحاقه بالتأمينات الاجتماعية؛  
 وجود سياسات واضحة لنوع العمل الذي يشغله الموظف مخطط له؛  
 العدالة في الإشراف والموضوعية في التقييم، مع إطلاع الموظف على نتائج تقييمه دوريًا؛  
 تجنب الإشراف المباشر وإتباع أساليب إشرافية غير مباشرة؛  
 إتاحة الفرص أمام الموظف لإبراز ما لديه من مهارات وقدرات؛  
 فتح باب الابتكار والمبادرة من جانب الموظف؛  
 وجود بيئة تأهيل وتدريب مناسبة وخاصة بالموظفين في المؤسسة؛  
 مشاركة الموظف اجتماعيًا لتحقيق المكانة الاجتماعية من جهة عمله؛  
 توفير وسائل النقل المناسبة لمن يحتاجها من الموظفين، خصوصًا من ذوي الاحتياجات الخاصة أو سكان المناطق البعيدة؛  
 توفير الرعاية الصحية والتأمين الصحي لمن يحتاجها من الموظفين.

### 3 العوامل المؤثرة في الأمن الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأمن الوظيفي والتي سيتم ذكرها كالتالي:<sup>1</sup>

#### 3 1 - الميزة التنافسية

يعد البقاء والاستمرار في تقديم خدمات بالنسبة للمؤسسات من أهم الأمور لدى الإداري في تقديم الموارد المادية والخدمات واستقطاب المورد البشري ذات الكفاءة والخبرة؛

#### 3 2 - البيئة التنظيمية

ويتمثل ذلك من خلال التحليل البيئي لعناصر القوة والضعف من خلال دراسة جوانب القوة بكفاءة الموارد المالية والمقدرة على التنافس، وزيادة التهديدات الخارجية مثل زيادة الضغوط التنافسية والمستلزمات المؤسسية ذات التكلفة العالية وتغير حاجات المستهلكين؛

#### 3 3 - ضغوط العمل

تعد زيادة ضغوط العمل على المديرين من العوامل التي تهدد أمنهم الوظيفي، والذين قد يتعرضون لضغوط خارجية مثل العلاقات غير الإيجابية مع أصحاب العمل الخاص؛

<sup>1</sup> حمد محمد حسين آل ديبان، أثر الأمن الوظيفي على السلوك الأخلاقي للموظفين (دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للاتصالات)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 28، كلية ابن رشد للعلوم الإدارية، جامعة المملكة العربية السعودية، 2022، ص: 550.



### 3 4 التراخي التنظيمي

ويعد التراخي التنظيمي لدى بعض مديري المؤسسات والتي تتمثل في قلة الجدية في العمل والكسل والتهرب من المسؤولية والرغبة في الحصول على أجر كبير مقابل جهد قليل، وقلة الدافعية وقبول مستويات متدنية من الأداء، ويعتبر التراخي التنظيمي من العوامل التي تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف. إضافة إلى وجود عوامل أخرى تركز على ما يلي:<sup>1</sup>

### 3 5 عوامل إدارية

-انعدام العدالة والمحاباة والتميز لبعض الموظفين دون الآخرين؛  
-تحيز المسؤولين لبعض الموظفين مما ينعكس سلباً على الكفاءات بوضعهم في مناصب لا يستحقونها؛  
-الإخلال بالنظام الإداري وعدم إتباع آليات ومعايير دقيقة في تقييم أداء الموظف؛  
-ضعف مساندة العمل الجماعي وتجاهل الاعتماد على فرق العمل؛  
-انعدام التشجيع والتقدير، مما يؤدي الأمر إلى انخفاض الروح المعنوية للموظف، وإظهار عدم الرغبة في إنجاز مهام إضافية؛  
-سيادة البيروقراطية والمركزية الشديدة، ففي مثل هذه المؤسسات لا تسمح للموظف ابتكار طرق جديدة مبدعة تساعده في إنجاز مهامه؛  
-عدم إكتراث المسؤولين بالإنتاجية أو المهام المنجزة، وبالتالي عدم متابعة الموظفين وأدائهم، والمساواة بين الموظف المجتهد ومن أقل منه في توزيع الحوافز والتعويضات.

### 3 6 عوامل فنية

-إتباع سياسة التنقلات العشوائية في المؤسسة؛  
-عدم وجود نظام اتصال متطور بين الموظفين والإدارة داخل المؤسسة؛  
-صعوبة تبادل المعلومات ونقل البيانات بين أقسام المؤسسة؛  
-كثرة الأعباء الوظيفية وقلة فرص الترقية؛  
-نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق خطط تطوير الوظائف؛  
-نقص القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بسبب ضعف الإلمام باللغات الأجنبية؛

<sup>1</sup> ربيعة كيرد، تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2023، ص ص: 64 - 66.

-نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتطوير الموظفين بالمؤسسة وجعل المهام التي ينجزونها حركية غير مملة؛  
-قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستوى أداء بعض الموظفين؛  
-قلة التدريب اللازم لتأهيل منسوبي الأجهزة الإدارية على كيفية اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات  
الروتينية والطارئة؛

### 3 7 عوامل مادية

-قلة المخصصات المالية اللازمة لتطوير المناهج التدريبية؛  
-ضعف الرواتب والحوافز المالية؛  
-ضعف الإمكانيات المالية اللازمة لتوفير تقنيات تعلم حديثة؛  
-ارتفاع تكلفة البرامج التدريبية؛  
-قلة الموارد المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية وتزويدها بالتقنيات الحديثة؛  
-حجب المكافآت عن مستحقيها؛  
-عدم تناسب المردود المالي مع ما يبذله الموظفون من جهد.

خلاصة القول أنّ الأمن الوظيفي أمر ضروري داخل المؤسسات وهو يؤثر بشكل كبير على رضا وتحفيز الموظفين، ويضمن استقرارهم المهني والالتزام مما يسهم في نجاح المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، بدون الأمن الوظيفي قد يواجه الموظفون شعوراً بعدم الاستقرار والقلق بشأن مستقبلهم الوظيفي، مما قد يؤثر سلباً على أدائهم وانخراطهم في العمل، إذا كانت المؤسسة تسعى لتحقيق الاستمرارية فيجب أن تولي اهتماماً خاصاً لتوفير بيئة عمل تعزز الأمن الوظيفي وتشجع على التطوير المستمر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

### المطلب الثالث: أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

إن تبني الأمن الوظيفي بشتى أنواعه دون أخذ القيادة التمكينية بعين الاعتبار يجعله يفقد إحدى حلقاته، كون القيادة التمكينية هي المتحكم الرئيسي في المؤسسة الاقتصادية بجل متغيراتها، حيث يظهر أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية من خلال:

### الفرع الأول: أساليب القيادة التمكينية لتحقيق الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

تتمثل أساليب القيادة التمكينية لتحقيق الأمن الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية في العناصر الضرورية والتي هي:<sup>1</sup>

#### 1 القيادة بالتمكين النفسي

يهتم هذا الأسلوب بالتأثير على الحالة النفسية للموظفين واتجاهاتهم نحو العمل، حيث أن التمكين النفسي يأتي من خلال تعزيز القادة للكفاءة الذاتية للموظفين، وتعرف القيادة بالتمكين النفسي على أنها مفهوم تحفيزي يركز على الدافعية عند الموظف نحو الكفاءة والافتقار، وفي هذا السياق هناك من يرى أن القيادة بالتمكين النفسي تعمل على زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وإيمانهم بقدراتهم على إنجاز المهام، وشعورهم بالأمن والاستقرار وقدرتهم على التأثير في المؤسسة، يمكن القول أن القيادة بالتمكين النفسي هو الحافز الذي يبرز من خلال عدد المدركات التي تعكس مواقف الموظفين تجاه المهام التي يقومون بها، فالموظف لابد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور القيادة بالتمكين النفسي لدعم هذا الشعور من خلال قيام القادة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز والخوف وعدم الاستقرار واستبدالهم بالأمن الوظيفي.

#### 2 القيادة بالتمكين الهيكلي

يركز هذا الأسلوب على الممارسات الإدارية والتنظيمية للقادة التي تهدف إلى إعادة توزيع سلطة وصلاحيات اتخاذ القرارات بين المستويات العليا والمستويات الدنيا في المؤسسة، حيث يحفز الأمن الوظيفي الموظفين على التأثير في النتائج التنظيمية، وذلك من خلال شعورهم بالانتماء والاستقرار، وأن يكونوا أكثر مرونة وإبداعاً وتحملاً للمخاطر.

وفي هذا السياق، ينظر بعض الباحثين إلى القيادة بالتمكين الهيكلي على أنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي تعطي الموظفين القوة والسلطة لأداء الأعمال المكلفين بها.<sup>2</sup>

ويرى بعض الاقتصاديون أن القيادة بالتمكين الهيكلي عبارة عن تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة، وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت، وإشراكهم في عمليات

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 38.

<sup>2</sup> Marins W, Stander and sebastian rothmann, **psychological empowerment of employees in selected organization in south africa**, journal of inderstrial psychological, vol :35, N°:1, 2009, p :196.

النمو والتطور التنظيمي، والقيادة بالتمكين الهيكلي تقوم على منح الموظفين الشعور بالأمن داخل المؤسسة والاستقرار وعدم الخوف وتزويدهم بالسلطة لحل المشكلات وتحمل المسؤولية والرقابة.<sup>1</sup>

### 3 القيادة بالتمكين المعرفي

يتمثل هذا الأسلوب في إيجاد طريقة لجعل المعرفة الكامنة التي يصعب الوصول إليها ممكنة ومتاحة، عن طريق خلق أمن وظيفي داخل المؤسسة ومن شأنه تشجيع الثقة ومشاركة المعرفة وجعلها في متناول جميع الموظفين، وظهر هذا الأسلوب بعد إدراك أهمية المعرفة الضمنية في خلق التميز، ويشير بعض الاقتصاديون أن القادة لهم القدرة على دعم عملية توليد المعرفة وعدم السيطرة عليها، من خلال مجموعة النشاطات التي تؤثر إيجاباً على عملية توليد المعرفة، فأساس تمكين المعرفة هو خلق استقرار وأمن وظيفي داخل المؤسسة، وذلك بتشجيع الاهتمام بالمعرفة وتعلمها ومشاركتها والعمل بها في ظل وجود ثقة عالية بين الموظفين والقادة.<sup>2</sup>

مما سبق، يمكن القول أن أساليب القيادة التمكينية لتحقيق الأمن الوظيفي هي ممارسات تهدف لتعزيز التمكين النفسي للموظفين وتوفير القيادة الإدارية لركائز المؤسسة ما يسمى بالتمكين الهيكلي، وتعتبر كل من الممارسات القيادة بالتمكين النفسي والهيكلية أساسيات لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (التمكين المعرفي).

### الفرع الثاني: انعكاسات القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

تتمثل انعكاسات القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:<sup>3</sup>

#### 1 على مستوى الموظفين

تعتبر القيادة التمكينية من أهم المراحل التي تعمل على تنمية قدرات الموظفين وعدم مشاركتهم في صنع القرار وتشجيع الإبداع، حيث تعتبر ممارسات القيادة التمكينية عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى أداء الموظفين، فالقيادة التمكينية تسعى إلى تخفيف الرقابة السلبية على الموظفين، وأن تجعل من الأمن الوظيفي أسلوباً لتصحيح الانحرافات والأخطاء، حيث يكون لديهم شعور كبير بالانتماء، والشعور بأن وظائفهم لها دور بالغ الأهمية في نجاح المؤسسة، علاوة على ذلك

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 11.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 92.

<sup>3</sup> عبد القادر أحمد دوالي، مرجع سابق، ص 67.

فإن هؤلاء الموظفين تنخفض لديهم درجة القلق والخوف، وبالتالي فإنهم يشعرون بمزيد من الراحة النفسية في العمل ويصبحون أكثر التزاماً.

## 2 على مستوى فرق العمل

أهمية تأثير القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية كالتالي:<sup>1</sup>

### 2 1 - تطوير فرق العمل

القيادة التمكينية تعزز كفاءة فرق العمل بتفويض المهام التي تتناسب مع قدرات أعضاء الفريق أو تتجاوزها، مما يشجعهم على تطوير مهاراتهم، وهو ما يعزز شعورهم بالثقة والاعتراف بمجهوداتهم مما يساهم في بناء بيئة عمل آمنة ومستقرة من خلال ما يلي:

- التركيز على الفرص المتاحة لتطوير الموظفين؛

- تقدير واحترام التنوع في السلوكيات والأساليب في حل مشكلات العمل؛

- اقتراح رؤية مشتركة للأمور، مع أخذ كل من قيم وآمال الآخرين بعين الاعتبار؛

- تشجيع الجميع على التعبير ومناقشة الاختلافات بكل وضوح وصراحة.

### 2 2 - زيادة قدرة فرق العمل على الإبداع والمخاطرة

من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل الموظفين، وانشغال القادة بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة، باعتبارها مضيعة للوقت بالإضافة إلى مركزية الإدارة وعدم إيمانها بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للموظفين.<sup>2</sup>

### 3 على مستوى الزبائن

من الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تطبيق القيادة التمكينية هو حاجتها إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق ولمتطلبات الزبائن، ومن المعروف أن الزبون لا يرضى بغير المنتجات والخدمات المتميزة بديلاً، وطلبه وإلحاحه المستمر على ذلك فهو يضغط على المؤسسات لتلبية احتياجاته وفق ما يريد هو وليس ما تريده المؤسسة، كما يؤثر الأمن الوظيفي بشكل مباشر على كفاءة وفاعلية العمل وحيوية الخدمات التي يقدمها

<sup>1</sup> مها مهدي قاسم، تغيير ثقافة المنظمة كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر الدولي الخامس لاقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص: 33.

<sup>2</sup> مها مهدي قاسم، مرجع سابق.

الموظفون، عندما يكون هناك أمن في بيئة العمل بشكل مستمر وموثوق به، مما يعزز الولاء للعلامة التجارية ويؤدي إلى تحقيق رضا الزبون وبالتالي زيادة الإيرادات وتلبية الاحتياجات.<sup>1</sup>

خلاصة القول أن القيادة التمكينية تشكل ركيزة أساسية يتم على أساسها تطبيق الأمن الوظيفي، الذي يتطلب كفاءات ومهارات تعتمد بصورة مباشرة على قدرات الموظفين.

يتضح مما سبق أن القيادة التمكينية تعتبر أحد أبرز المناهج الجديدة في تحقيق الأمن الوظيفي، حيث تؤدي دورا أساسيا في تطوير قدرة المؤسسة على تبني أساليب جديدة، كما يمثل الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية عنصرا أساسيا ومحفزا للتميز، وحتى يكون ذو فعالية تامة تحتاج المؤسسة إلى اعتماد القيادة التمكينية بشكل فعال، حيث تؤدي هذه الأخيرة دورا أساسيا في تعزيز قدرة المؤسسة على تطبيق الأمن الوظيفي، ذلك لكونها العنصر المتحكم بشكل رئيسي في قدرات الموظفين وكفاءاتهم ومستوى استقلاليتهم وحريرتهم في اتخاذ القرارات.

كما توجد عدة دراسات تناولت موضوع القيادة التمكينية في المؤسسة الاقتصادية، وأخرى تناولت الأمن الوظيفي وسيتم التطرق إليها في المبحث الموالي.

<sup>1</sup> خليفة محمد بلخير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المنظمات الجزائرية تجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2013، ص: 113.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة أساسية في منهجية البحث العلمي، وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة التمكينية والأمن الوظيفي، وهو موضوع مهم يتناول القيم الأساسية للموضوع والنتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى توصيات الدراسات والتعقيبات عليها، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال المطالب التالية:

➤ **المطلب الأول:** الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية؛

➤ **المطلب الثاني:** الدراسات السابقة المتعلقة بالأمن الوظيفي؛

➤ **المطلب الثالث:** التعقيب على الدراسات السابقة.

**المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية**

هناك العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية باللغتين العربية والأجنبية، وسيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

**الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التمكينية باللغة العربية**

**1** دراسة علوان محمود حسين، عواد يونس يوسف، 2022، بعنوان: أثر سلوكيات القيادة التمكينية في

تعزيز المزايا التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية في مؤسسة زين للاتصالات العراقية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الأثر الذي تحققه سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة وأبعادها في مؤسسة زين للاتصالات العراقية، كما هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: هل تساهم سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية لمؤسسة زين للاتصالات العراقية؟، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الاتصالات زين العراقية باستخدام استمارة الاستبيان وتوزيعها كأداة للدراسة وتوزيعها على 128 فردًا من عينة الدراسة، العينة الأولى تتضمن 64 فردًا من العاملين في المؤسسة، والعينة الثانية تتضمن 64 فردًا من زبائن المؤسسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للاستبيان SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك قصور جانب المؤسسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية وهناك بطء في الاستجابة لحاجات الزبائن ورغبتهم والاستعداد الكافي

<sup>1</sup> علوان محمود حسين، عواد يونس يوسف، أثر سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية في مؤسسة زين للاتصالات العراقية-، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 52، جامعة تكريت، العراق، 2022.

لخدمتهم، كما أن الانطباع العام المترسخ في أذهان الزبائن الناتج عن مشاعرهم وتجاربهم مع المؤسسة لم تكن بالمستوى العالي، وهذا سيضع المؤسسة في موقف حرج إذا ما حاولت تحسين مزاياها التنافسية والارتقاء بها للأعلى، إن ممارسة سلوكيات القيادة التمكينية من قبل القيادات الإدارية في المؤسسة بمستوى متوسط انعكس ذلك على الضعف النسبي للتأثير الفعلي لذلك السلوكيات في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة بدلالة قيمة معامل الانحدار المنخفض لجميع علاقات التأثير بالرغم من التباين النسبي البسيط في تلك العلاقات، إضافة إلى النتائج توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها: ينبغي على القيادات الإدارية في المؤسسة إلى المزيد من الاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة التمكينية من أجل بناء الثقة بالمرؤوسين وتطويرهم، ومشاركتهم في السلطة وصنع القرارات الإدارية وتمكينهم من ممارسة أعمالهم بحرية أكبر، من أجل تحقيق النتائج المرجوة في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، على القيادات الإدارية الاستفادة من نتائج البحث الإيجابية التي بينت أهمية ممارسة سلوكيات القيادة التمكينية لماله من تأثير في مساعدة المؤسسة في تعزيز مزاياها التنافسية وكلما مارست السلوكيات عن قناعة واهتمام أكبر كلما تعززت المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة بدرجة أكبر وستدوم لفترة أطول.

## 2 دراسة نوار غايب، تيسير زاهر، 2022، بعنوان: تأثير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في المنظمات الخدمية -دراسة حالة مستشفى الأسد الجامعي، دمشق.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم القيادة التمكينية ومكوناتها، وتحديد دورها في تعزيز ريادة أعمال مستشفى الأسد الجامعي بدمشق، كما هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: هل تساهم العلاقة التكاملية بين سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز ريادة الأعمال المشفى المبحوث؟، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مستشفى الأسد الجامعي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعها على 50 فردًا من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للاستبيان SPSS، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التوجه نحو تطبيق القيادة التمكينية يساهم في تنمي وتقوية عوامل نجاح عناصر ريادة المؤسسة ويعمل على تعزيزها وأن العامل الأكثر تأثيرًا هو تعزيز فرص المشاركة في وضع القرارات، أيضا وجود علاقة ارتباط جيدة بين عناصر القيادة التمكينية لدى العاملين في مستشفى الأسد الجامعي في دمشق وعناصر ريادة الأعمال، كذلك وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية في عنصري الاستباقية والابتكار

<sup>1</sup> نوار غايب، تيسير زاهر، تأثير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في المنظمات الخدمية -دراسة حالة مستشفى الأسد الجامعي، مجلة جامعة حماة، المجلد 05، العدد 22، جامعة حماة، دمشق، 2022.



كأحد عناصر ريادة الأعمال عند مستوى دلالة 0,05 لدى مستشفى الأسد الجامعي، إضافة إلى النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها: تشجيع الموظفين على التقدم بمقترحاتهم البناءة نحو العمل، وإتاحة الفرص لهم على تخطي حلقات السلم الوظيفي والعمل بالقرب من القيادات العليا، وتوسيع مشاركتهم في اللجان وفرق العمل، وحلقات الجودة، وعمليات اتخاذ القرارات.

3 دراسة وليد عباس جبر الدعيمي، 2019، بعنوان: دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية -دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التمكينية بمختلف عناصرها وأنواعها في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسة الاستشفائية الكفيل، وإبراز العلاقة بينها وبين التماسك الاستراتيجي، كما هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن للقيادة التمكينية من تعزيز التماسك الاستراتيجي في مستشفى محل الدراسة؟، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مستشفى الكفيل باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على 90 طبيب وصيدلاني، كما تم تحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي للاستبيان SPSS ثم برنامج SMARTPLS، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستشفى محل الدراسة يمتلك مستويات مختلفة من القيادة التمكينية بشكل عام، فعلى صعيد التكيف تجسد في زيادة مستوى الإدراك لقيادة المستشفى ووعيها للمتغيرات المتسارعة في بيئة القطاع الصحي، مما تسبب في ضعف القدرات الإستراتيجية إضافة إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات تمثلت أهمها في: ضرورة تنظيم ورش عمل داخل مستشفى محل الدراسة لتعريف جميع ملاك المستشفى بالإستراتيجية الموضوعية أثناء صياغتها وقبل تنفيذها، لتطويرها لتكون بمثابة الدليل والمرشد الإجرائي للإدارات التنفيذية، وهذا للارتقاء بواقع تماسك الإستراتيجية، تعزيز عنصر التكيف على مستوى جميع مفاصل المستشفى لمواجهة أي تغيرات في البيئة الخارجية وخاصة المستشفى تعمل في ظل بيئة ديناميكية.

<sup>1</sup> وليد عباس جبر الدعيمي، دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية -دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 08، العدد 30، جامعة الكوفة، العراق، 2019.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية باللغة الأجنبية  
تتمثل أهم الدراسات المتعلقة بالقيادة التمكينية باللغة الأجنبية في:

1 دراسة Jinan ismail salah، 2021، بعنوان:

**The role of empowering leadership in Enhancing the adaptive performance of employees.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تمكين القيادة والأداء التكيفي للموظفين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى الجامعة العراقية -محافظة بغداد- حيث اعتمدت الدراسة على استخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة، والتي تم توزيع 148 استمارة منها على مستوى أقسام الكليات، كما تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن للقيادة التمكينية دور بالغ الأهمية في تعزيز الأداء التكيفي للموظفين، يتأثر أداء الموظف بالقيادة التمكينية، مما يحفزهم على البحث عن نتائج أفضل، القيادة التمكينية تشير إلى مدى تعبير المشرفين عن ثقتهم في قدرات موظفيهم، والتأكيد على أهمية التمكين وإشراكهم في صنع القرار في المؤسسة.

2 دراسة Roy setiawan, ismail raisal and and others. 2020، بعنوان:

**impact of empowering leadership organizational performance.<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية القيادة التمكينية وتأثيرها على أداء المؤسسة ككل، ومحاولة التعرف على مفهوم القيادة التمكينية ومكوناتها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين، حيث اعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، كما تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار واختبار Z حسب البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التحفيز ورضا العميل والمزايا والتعويضات وتقسيمات الأداء لها تأثير مباشر على القيادة في مكان العمل: فكلما زادت القيادة في مكان العمل زاد أداء الموظفين، إضافة إلى النتائج

<sup>1</sup> Jinan ismail salah, **The role of empowering leadership in enhancing the adaptive performance of employees**, international scientific journal about technologie, Vol 08, N° :01, university iraq, 2021.

<sup>2</sup> Roy setiawan, ismail raisal and others, **impact of empowering leadership organizational performance**, journal of productivity management, vol:1, N°:20, south estern university of sri bouha management, 2020.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تطبيق أساليب القيادة في مكان العمل لتعزيز أداء المؤسسة، تنفيذ استراتيجيات تحفيزية في مكان العمل، تنفيذ دورات تدريبية لتعزيز إنتاجية الموظفين.

3 دراسة Yuni siswanti, olivia fachrunnisa, Mustofa zainal، 2019، بعنوان:

### **Empowering leadership and individual readiness to change : the role of people dimension work method.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور القيادة التمكينية في تحسين الاستعداد الفردي للتعبير الذي يؤثر بدوره على السلوك الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات حكومية باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعها على 268 فردًا، كما تم تحليل البيانات بواسطة نمذجة المعادلات الهيكلية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القيادة التمكينية تؤثر بشكل كبير على جودة الأشخاص، القيادة التمكينية تؤثر بشكل كبير على جودة الأساليب، القيادة التمكينية تؤثر بشكل كبير على السلوك الإستراتيجي.

خلاصة القول، تعددت الدراسات المتعلقة بالقيادة التمكينية ما بين عربية وأجنبية، وتنوعت في جوانب عديدة، وسيتم التطرق إلى الدراسات المتعلقة بالأمن الوظيفي في المطلب الموالي.

#### **المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأمن الوظيفي**

هناك العديد من الدراسات المتعلقة بالأمن الوظيفي باللغتين العربية والأجنبية، وسيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

#### **الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالأمن الوظيفي باللغة العربية**

تتمثل أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالأمن الوظيفي باللغة العربية في:

1 دراسة محمد إبراهيم الأعمى، محمد صالح ميلاد، 2023، بعنوان: الأمن الوظيفي وعلاقته بالاحترق

الوظيفي -دراسة ميدانية على العاملين بمصرف شمال إفريقيا فرع ترهونة.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على علاقة الأمن الوظيفي بالاحترق الوظيفي الذي يؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسة، ولقد تحددت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي: هل توجد علاقة بين

<sup>1</sup> Olivia fachrunnisa and others, **empowering leadership and individual readiness to change : the role of people dimension work method**, journal of knowledge economy, vol 10, N° : 04, university islam indonesia, 2019.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم الأعمى، محمد صالح ميلاد، الأمن الوظيفي وعلاقته بالاحترق الوظيفي -دراسة ميدانية على العاملين بمصرف شمال إفريقيا فرع ترهونة، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 03، جامعة سرت، 2023.

الأمن الوظيفي والاحتراق الوظيفي؟ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مصرف شمال إفريقيا باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعها على 30 فرداً من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمن الوظيفي والاحتراق الوظيفي، النقطة الرئيسية هي أن كلما قل الشعور بالأمن الوظيفي زاد الشعور بالاحتراق لدى الموظفين وهذا ما يفسر بأن عدم الشعور بالأمن في البيئة الوظيفية قد يسهم في زيادة مستويات الاحتراق الوظيفي بين الموظفين، تظهر أيضاً علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمن الوظيفي وبعد الإجهاد النافعي وبعد تبدل الشعور، ونقص الشعور بالإنجاز هذا يشير إلى انخفاض مستوى الأمن الوظيفي يمكن أن يرتبط بزيادة في تجارب الإجهاد النافعي وتبدل الشعور ونقص الشعور بالإنجاز بين الموظفين، إذا كان الموظفين في مصرف شمال إفريقيا يظهرون بمستويات عالية من الاحتراق الوظيفي يمكن أن يكون ذلك دليلاً على وجود تحديات في بيئة العمل من المهم فهم هذه التحديات بشكل أعمق واتخاذ إجراءات لتحسين الأمن الوظيفي وبالتالي تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي، وعلى ضوء هذه النتائج أوصى الباحثان بالاهتمام أكثر بجانب الحوافز والتعويضات وتوفير فرص أكثر للتقدم والتطور الوظيفي وتطوير إستراتيجيات ترفع من مستويات الأمن الوظيفي وآليات من شأنها أن ترفع من استقرارهم في العمل.

## 2 -دراسة توانا فريدون حسين، 2022، بعنوان: الأمن الوظيفي ودوره في كفاءة الموظفين دراسة

### ميدانية في جامعة السليمانية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الأمن الوظيفي ودوره في كفاءة الموظفين، كما هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: هل للأمن الوظيفي أثر في كفاءة الموظفين؟، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى جامعة السليمانية باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعها على 100 مبحوثاً من عمال وموظفين من عينة الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن توفير متطلبات العمل لا يلعب دوراً رئيساً في كفاءة الموظفين أي أن توفير متطلبات العمل لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مهارات الموظفين، لأنه إذا لم يكن لدى الموظفين أنفسهم المهارات والخبرة في قلوبهم، فإن متطلبات العمل لا يمكن أن تجعل الموظفين ناجحين، بدلاً من ذلك يمكن لسن الموظف وخبرته ومؤهلاته ودوراته الإدارية تحسين مهارات الموظف لذلك كان هذا الهدف هو معرفة ما إذا كان توفير احتياجات الموظفين يلعب دوراً في كفاءة الموظف كما موضح

<sup>1</sup> توانا فريدون حسين، الأمن الوظيفي ودوره في كفاءة الموظفين دراسة ميدانية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد 11، جامعة العراق، 2022.

في استجابات عينة الدراسة فإن هذا العامل لا يلعب دوراً أساسياً في كفاءة الموظف، كما أن التأخير في توزيع الرواتب يلعب دوراً سلبياً في تراجع كفاءة الموظف بمعنى آخر كلما ابتعدت الرواتب عن مواعيدها قل كفاءة أداء الموظفين في أداء واجباتهم، مما يؤدي إلى تدهور جودة عملهم، لأن الراتب هو أقوى دافع للموظفين للعمل وأخذ حقوقهم الأساسية التي غالباً ما تتأخر من قبل الحكومة ولا توزع في الوقت المحدد هذا يؤدي إلى مشاكل ديون ومالية للموظفين ومشاكل في حياتهم الأسرية، لأنها تعطل جدول حياتهم ولا يمكنهم تغطية نفقاتهم وإعالة أطفالهم في الوقت المحدد، الموظفون المستأجرون هم أيضاً أكثر ضعفاً ويتعرضون لضغوط متنوعة يضطر بعضهم إلى القيام بوظائف أخرى لتغطية نفقاتهم وإنقاذ أنفسهم وعائلاتهم من الجوع، لأن الحكومة لا تضمن للموظفين توزيع رواتبهم في الوقت المحدد كل شهر فإن مهاراتهم الوظيفية ستخضع بالتأكيد وسيقومون بالأشياء بشكل روتيني فقط.

### 3 دراسة أية عبد القادر إبراهيم صرصور، 2015، بعنوان: دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على درجة الأمن الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة وتحديد دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، كما هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: ما هو دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة؟ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة بتوزيع 216 من أفراد العينة واسترداد 204 منها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى الأمن الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأقصى منخفض (60,41)، أكثر ما يشعر الموظف بالأمن الوظيفي أنه متأكد من أنه لن يتعرض للفصل دون مبرر، أكثر ما يقلق أفراد العينة على أمنهم الوظيفي هو عدم حصولهم على الترقيات بناء على ما يقدمونه من عمل، إضافة إلى النتائج توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات تمثلت في العمل على زيادة الأمن الوظيفي لدى الإداريين المثبتين من خلال بناء جوانب القصور لديهم بالتدريب والتأهيل، تحقيق حقوقهم الوظيفية كاملة كالمكافأة السنوية والكاادر مثل باقي الجامعات الحكومية الفلسطينية، فصل الجامعة عن الوضع السياسي كي يشعر الموظف بالاستقرار في

<sup>1</sup> أية عبد القادر إبراهيم صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2015.

عمله، وضع آلية لزيادة الأمن الوظيفي لدى الإداريين في الجامعة من خلال وضع منهجية لتثبيت العقود المؤقتة تكوّن على أسس واضحة وعادلة وإصدار قانون يحدد المدة الزمنية للعقد.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأمن الوظيفي باللغة الأجنبية

وتتمثل أهم الدراسات المتعلقة بالأمن الوظيفي باللغة الأجنبية في:

1 دراسة Michael owan OFRE, Helen A.ANDOW,PHD، 2023، بعنوان:

**effect of job security on employee performance in berger construction company in Nigeria<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على درجة تأثير الأمن الوظيفي على أداء الموظفين في بيرغر شركة الإنشاءات في نيجيريا، كما هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد أثر الترقية على أداء الموظفين وتقييم تأثير الراتب، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدوا المسح في نيجيريا، حجم العينة التعداد نظرا لأن عدد السكان صغير جدا وبالتالي تمت دراسة جميع السكان ومع ذلك الاتصال ب 518 موظفا استجاب 350 موظف فقط بشكل مناسب، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن الأمن الوظيفي له أثر كبير على أداء الموظفين وأن ترقيتهم لها أثر إيجابي وغير معنوي على الأداء الوظيفي، أما الراتب له أيضا تأثير إيجابي. كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: ضرورة استمرار شركة بيرغر للإنشاءات في ذلك ضمان الترقية الفعالة لموظفيها إلى مناصب أعلى والتأكد من تحسين نظام رواتبهم.

<sup>1</sup> Michael owan OFRE, Helen A.ANDOW,PHD, effect of job security on employee performance in berger construction company in Nigeria, international journal of research publications, vol 5.

2 دراسة Alexander Kwabiah, Victor Anderson Hodibert Amankwa robert ، 2016، بعنوان:

**Job security, job satisfaction and organizational commitment as correlates of job performance among.**<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في قدرة تنبؤ الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بأداء العمال داخل الصناعات في تاكورادي، كما هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: كيفية تأثير الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي على التنظيم بقصد التأثير على أداء العمال (تحسين الإنتاجية) في المؤسسات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم أخذ عينات من ثلاث قطاعات رئيسية للاقتصاد وهي شبه العسكرية والخدمة المدنية والقطاع الخاص المنظم (شركة كوكاكولا)، البالغ عددهم 290 موظف، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي يرتبطان بالأداء الوظيفي أما الأمن الوظيفي فلم يظهر ارتباطا كبيرا بالأداء، كما كان هناك ارتباط بين الأمن الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها: أن تسعى الإدارة وبقوة إلى تحقيق رضا العمال عن عملهم وأمنهم الوظيفي من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين أداء العمل.

3 دراسة Charles Akpan ، 2013، بعنوان:

**Job security and job satisfaction as determinants of organizational commitment among.**<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي كمحددات للالتزام التنظيمي لأساتذة الجامعات في ولاية كورس ريفر، نيجيريا، كما هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لأعضاء

<sup>1</sup> Kwabiah Alexander, Hodibert Victor & robert Amankwa, **Job security, job satisfaction and organizational commitment as correlates of job performance among Workers in Takoradi, Ghana, Africa development and resources research institute (ADRRRI) Journal, vol:25,N°: (7/3), 2016.**

<sup>2</sup> Charles Akpan, **Job security and job satisfaction as determinants of organizational commitment among**, university teachers in cross niverstate, Nigeria, british journal of education, vol: 01, N°:02, university calabar Nigeria, 2013.

هيئة التدريس في الجامعات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على 290 أستاذ محاضر، كما تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن كلا من الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي لهما تأثير على الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة، كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الحكومة وإدارة الجامعة بتحسين الاستراتيجيات التحفيزية لضمان الرضا الوظيفي للموظفين الأكاديميين من أجل تعزيز التزامهم وتحسين الإجراءات التي تتخذها الحكومة وسلطة الجامعة والتي من شأنها أن تؤدي إلى تهديدات الأمن الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس لأن ذلك يقلل من مستوى التزامهم اتجاهها.

### الفرع الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي

هناك العديد من الدراسات المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي باللغتين العربية والأجنبية، وسيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:

#### 1 الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي باللغة العربية

وتتمثل أهم الدراسات المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي باللغة العربية في:

دراسة تغريد خليل إبراهيم، 2023، بعنوان: القيادة التمكينية ودورها في تعزيز الأمن الوظيفي - بحث ميداني في عدد من الجامعات الأهلية في بغداد.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التمكينية بأبعادها في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الجامعات الأهلية في بغداد، كما هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ما مستوى توافر القيادة التمكينية والأمن الوظيفي لدى الجامعات الأهلية في بغداد؟، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين تمثلت في 150 موظفاً، حيث اعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، كما تم تحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي للاستبيان SPSS، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التمكينية والأمن الوظيفي، مستوى القيادة التمكينية لدى موظفي الجامعات جاء بمستوى جيد وهذا يدل على إدراك عينة الدراسة لأهمية القيادة التمكينية، إضافة إلى النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: السعي إلى تحقيق مستويات عالية من الأمن الوظيفي نظراً لتأثيره الكبير على الحياة الوظيفية في الجامعات محل الدراسة.

<sup>1</sup> تغريد خليل إبراهيم، القيادة التمكينية ودورها في تعزيز الأمن الوظيفي - بحث ميداني في عدد من الجامعات الأهلية في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 139، جامعة العراق، 2023.



## 2 الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي باللغة الأجنبية

تمثلت أهم الدراسات المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي باللغة الأجنبية في:

دراسة Bijoyalaxmi pauda، 2022، بعنوان:

**The effect of empowering leadership on job security<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إظهار الروابط بين القيادة التمكينية والأمن الوظيفي، وكيف يؤثر الأمن الوظيفي على تمكين الموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة NESCO، باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة والتي تم توزيع 380 استمارة منها على عينة الدراسة المتمثلة في موزعي الطاقة في مؤسسة NESCO، كما تم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي للاستبيان SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن القيادة التمكينية لها تأثير كبير على الأمن الوظيفي في مؤسسة NESCO، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التمكينية تساعد الموظفين على الأداء المتفوق وهذا ما يحقق أمن وظيفي في المؤسسة، أن بسبب الأمن الوظيفي يحصل الموظفون على شعور بالانتماء، مما يعزز إنتاجيتهم، ويوافق الموظفون على أن الأمن الوظيفي العالي يؤدي إلى إنتاجية أعلى.

خلاصة القول تعددت الدراسات المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي ما بين أجنبية وعربية وركزت معظمها على أبعادها، وسيتم في المطلب الموالي التعقيب عليها.

**المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة**

بعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي سيتم التعقيب على هذه الدراسات ومقارنتها مع الحالية من خلال هذا المطلب.

**1 المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

من خلال عرض أهم الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، والمتمثلين في القيادة التمكينية والأمن الوظيفي، وتتنوع وتعدد الجوانب التي تم فيها التطرق إلى هذين المتغيرين، يمكن مقارنتها مع الدراسة الحالية على النحو التالي:

<sup>1</sup> Bijoyalaxmi pauda, The effect of empowering leadership on job security, journal of unnayan management development, vol:18, N°:01, berhaupar university, 2022.

الجدول رقم (01-02): يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي باللغتين العربية والأجنبية والدراسة الحالية

أوجه المقارنة	هدف الدراسة	متغيري الدراسة	أبعاد القيادة التمكينية	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة
دراسة تغريد خليل إبراهيم، مجلة الإدارة والاقتصاد	التعرف على دور القيادة التمكينية بأبعادها، في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الجامعات الأهلية في بغداد.	-المتغير المستقل: القيادة التمكينية -المتغير التابع: الأمن الوظيفي	تعزيز معنى العمل؛ تعزيز المشاركة في صنع القرار؛ الثقة في الأداء الحالي؛ التحرر من القيود النمطية.	باستخدام التحليل الإحصائي للاستبيان SPSS	150 موظف في جامعات بغداد.
دراسة Bijoyalaxmi pouda , journal of unnayan management development	إظهار الروابط بين القيادة التمكينية والأمن الوظيفي.	-المتغير المستقل: القيادة التمكينية -المتغير التابع: الأمن الوظيفي		باستخدام التحليل الإحصائي للاستبيان .SPSS	380 موزع طاقة في مؤسسة NESCO
الدراسة الحالية مذكرة ماستر	إبراز مدى تأثير القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.	-المتغير المستقل: القيادة التمكينية -المتغير التابع: الأمن الوظيفي	دعم الإدارة العليا للتمكين؛ الثقة في العاملين؛ تعزيز معنى العمل؛ التحرر من القيود؛ تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم.	باستخدام التحليل الإحصائي للاستبيان .SPSS	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

يمكن الملاحظة من الجدول أعلاه أن الدراستين السابقتين اشتركت في المتغير المستقل للدراسة الحالية، إضافة إلى استخدامها نفس الأسلوب: التحليل الإحصائي للاستبيان، ومن أهم الاختلافات هي أبعاد القيادة التمكينية التي اعتمدت عليها كل دراسة، حيث أن في الدراسة الحالية تم الاعتماد على أبعاد القيادة

التمكينية المتمثلة في: (دعم الإدارة العليا للتمكين، الثقة في الموظفين، تعزيز معنى العمل، التحرر من القيود، تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم). إذ أن المزيج بين هذه الأبعاد يخلق ويكون قيادة تمكينية في المؤسسة، كما يظهر الاختلاف بين الدراستين السابقتين والدراسة الحالية من خلال عينات الدراسة. رغم وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراست السابقة، إلا أن هناك تشابه أيضا مع الدراسات السابقة، ففي هذه الدراسة تم التركيز على أبعاد القيادة التمكينية التي يمكن أن تعزز الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

إن الدراسات السابقة التي ناقشت أحد متغيري الدراسة الحالية، سواء كانت الرسائل الجامعية أو الجرائد أو المجالات العلمية، كلها ناقشت واتبعت في معالجتها الإحصائية وأسئلة الاستبيان على القيادة التمكينية، رغم اختلافها لكنها ركزت كلها على أبعاد القيادة التمكينية.

## 2 مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

ساعدت الدراسات السابقة على تكوين محصلة علمية لدى الطالبتين عن متغيرات البحث ألا وهي القيادة التمكينية والأمن الوظيفي؛

ساعدت الدراسات السابقة على إعطاء فكرة عامة حول كيفية معالجة هذا البحث؛

ساهمت الدراسات السابقة في توضيح أبعاد الدراسة المتعلقة بالقيادة التمكينية؛

ساهمت في تقديم صورة متكاملة عن إجراءات الدراسة من حيث المنهج الذي سيتم إتباعه، أدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة؛

ساعدت الدراسات السابقة على صياغة محتويات الاستبيان لكلا المتغيرين؛

خلاصة القول أنه توجد العديد من الدراسات المتعلقة بالقيادة التمكينية باللغتين العربية والأجنبية والتي اتفقت مع الدراسة الحالية في مجموعة من النقاط واختلفت عنها في أخرى، كما توجد عدة دراسات متعلقة بالأمن الوظيفي باللغتين العربية والأجنبية منها ما اختلف في محتواه عن الدراسة الحالية ومنها ما اتفق معها.

## خلاصة الفصل الأول

لقد تم في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الأسس النظرية التي بني عليها موضوع البحث، حيث تم التطرق إلى التأصيل النظري للقيادة التمكينية من حيث تعريفها والذي أثير الجدل حول نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثين، كما تم التطرق أيضا إلى مجموعة من الخصائص التي تتسم بها القيادة التمكينية تم من خلالها التعرف على أهميتها، إلى جانب ذلك فهي تعتمد على أبعاد تساعد في التأثير على أهداف المؤسسة، الأمر الذي أكسبها دورا بالغ الأهمية داخل المؤسسات الاقتصادية حيث تعتبر الركيزة التي يعتمد عليها القادة لتشجيع و تحفيز الموظفين بهدف فك قيودهم وتحريرهم من البيروقراطية، وكذا تعزيز العمل بأسلوب قيادي معاصر، خصوصا مع التحولات والتطورات الحديثة والتغيرات التي تشوب بيئة المؤسسة والتي أصبحت تشكل مجموعة من الصعوبات التي فرضت على المؤسسة التغيير وذلك بإدخال مجموعة من الأساليب الجديدة، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الأمن الوظيفي في ظل التغيرات الاقتصادية والتحديات العالمية المتزايدة، تزداد الحاجة إلى الأمن الوظيفي كأحد الركائز الأساسية لاستقرار القوى العاملة، فالأمن الوظيفي يعزز الشعور بالثقة لدى الموظفين، مما يدفعهم إلى الاستثمار بجهودهم وإبداعاتهم في عملهم دون الخوف من فقدان وظائفهم. كما أن المؤسسات التي تولي اهتماما كبيرا للأمن الوظيفي تتميز بقدرتها على جذب أفضل المواهب والحفاظ عليها، حيث يشعر الموظفون بالانتماء والأمن في بيئة العمل، هذا الأمن يساهم في تقليل معدل دوران الموظفين ويعزز من قدرتهم على التركيز والتطوير المستمر، مما ينعكس إيجابا على جودة العمل والإنتاجية العامة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق للأدبيات النظرية، وكذلك العديد من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع البحث بصفة مباشرة، سيتم في هذا الفصل معرفة أداء وجهات النظر المهنيين حول أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال توزيع الاستبيان لمجموعة من موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية تبسة-، وبغية تحقيق ذلك وباختبار الفرضيات، تم تقسيم فصل الدراسة الميدانية إلى مبحثين على النحو الموالي:

➤ **المبحث الأول:** تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

➤ **المبحث الثاني:** تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم في هذا الفصل توضيح الطريقة والأدوات المستعملة في هذه الدراسة، حيث سيتم تعريف مجتمع الدراسة وبيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في هذه الدراسة، وسيتم تقسيمه إلى المطالب المالية:

➤ **المطلب الأول:** تصميم الدراسة الميدانية؛

➤ **المطلب الثاني:** الأدوات المستخدمة في جمع البيانات؛

➤ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**المطلب الأول:** تصميم الدراسة الميدانية

يشمل هذا المطلب تحليل مجتمع وعينة الدراسة وكذلك متغيرات وبيانات الدراسة الميدانية.

**الفرع الأول:** مجتمع الدراسة

يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة من خلال هذا الفرع.

**1- مجتمع الدراسة**

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في بعض الموظفين الذين يعملون في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-، وذلك لسنة 2024، حيث قدر عدد الموظفين ب111 موظفاً، موزعة كما يلي:

جدول رقم (02-01): يوضح عدد الموظفين في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-

اسم المصلحة	عدد الموظفين في كل مصلحة
مصلحة الموارد البشرية	22
مصلحة المحاسبة	26
مصلحة التجارية	28
التحصيل	20
قوى البيع	15
المجموع	111

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

**2- عينة الدراسة**

وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات حيث تم اختيار عينة الدراسة وفق أساس العينة العشوائية البسيطة، وبلغ حجمها (55) حيث شملت مختلف المسميات الوظيفية (المدير العملي لمناجم الفوسفات، نائب مدير، مدير مركز الدراسات، مساعد تقني، رئيس مصلحة ووظائف أخرى).

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات واسترداد الاستبيانات التي تم توزيعها، تم التحصل على 50 استبياناً تعتبر صالحة للتحليل، و5 استبيانات تم اتلافها، وبذلك تكون نسبة الاسترداد من المؤسسة ككل (99%) تقريباً وتعتبر هذه النسبة جيدة والممثلة لمجتمع الدراسة، حيث يمكن الاعتماد عليها في استكمال إجراءات الدراسة.

### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات

سيتم عرض متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات من خلال هذا الفرع.

#### 1- متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

#### 1-1 المتغير المستقل: ويتمثل أساساً في القيادة التمكينية وتشمل:

- دعم الإدارة العليا للتمكين: يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول زرعها في أذهان الموظفين، و تشير فكرة التمكين إلى تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة و التوجيه، واستبداله بنمط قيادي يركز على المشاركة والتشاور؛

- تحفيز الموظفين و إدارة دافعيتهم: يعبر على تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً؛

- المسؤولية مهمة في التمكين: تشير إلى التزام الموظف في أداءه لبعض الواجبات لتحقيق نتائج مرضية؛

- الثقة في الموظفين: تشير إلى تعبير القائد عن ثقته في كفاءة الموظف و قدرته على تحقيق أداء مرتفع؛

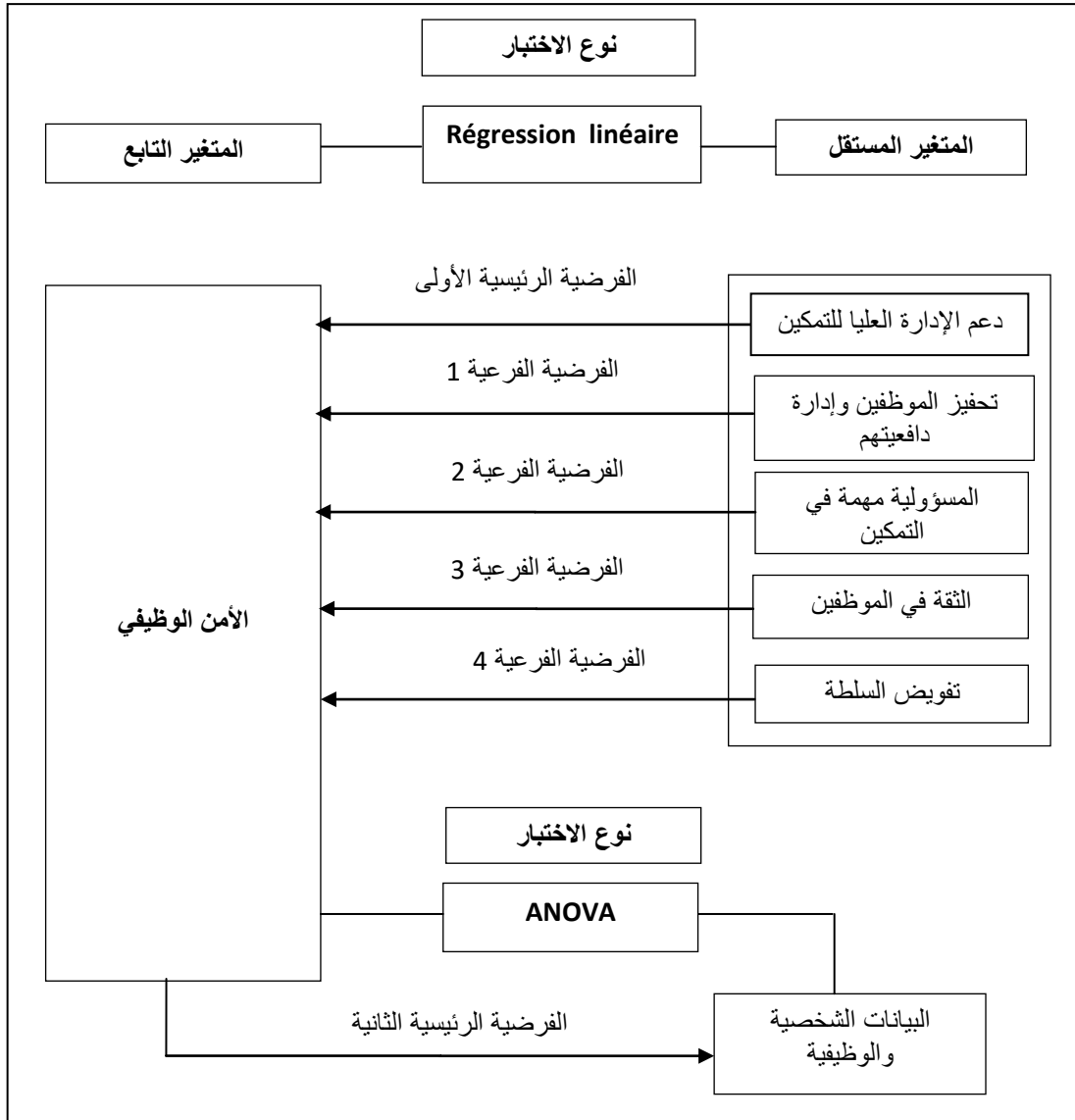
- تفويض السلطة: تشير إلى منح الموظف سلطة اتخاذ القرارات.

#### 1-2- المتغير التابع: ويتمثل في الأمن الوظيفي، وهو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة

فهو شعور الموظفين بالراحة وضمان استقرارهم في العمل.



الشكل رقم (01): يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على الإطار النظري للدراسة.

## 2- مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على نوعين من البيانات وهي كما يلي:

### 1-2- البيانات الثانوية

تتمثل البيانات الثانوية في مجموعة الكتب والدراسات المنشورة والمجلات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالدراسة وكذا مصادر أجنبية، حيث تم تغطية الجانب النظري من الدراسة والذي يعتبر جزءاً أساسياً في إجراء الدراسات الميدانية.

## 2-2-البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية فيما يلي:

## 2-2-1-الاستبيان

قصد توضيح مدى تأثير القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة- تم إعداد الاستبيان وتطويره بشكل يساعد في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها إحصائياً والحصول على النتائج.

## 2-2-2-المقابلة

استخدمت المقابلة دعماً بالاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. خلاصة القول أنه يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الموظفين في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-، حيث تم توزيع 55 استبيان على الأفراد بالاعتماد على العينة العشوائية، وذلك عن طريق المقابلة في دمج المعلومات والبيانات اللازمة، والذي يتمحور حول متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التمكينية والأمن الوظيفي، كما سيتم في المطلب الموالي عرض الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات لهذه الدراسة.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع المعلومات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان، واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر التالية:

## الفرع الأول: محتوى أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في استخدامات البحوث ذلك نظراً لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها، عن طريق التعرف المباشر من الأطراف الفعالة في مجال القيادة التمكينية باستخدام الاستبيان، الذي يعتبر الخيار الملائم لقياس درجة تطابق آراء ووجهات نظر موظفين مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-، وقد تضمن الاستبيان محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة وقسمت إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في:

## 1-القسم الأول

يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية، لغرض وصف عينة الدراسة وتبيان مدى تأثيرها في متغيرات الدراسة.

## 2-القسم الثاني

عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون الاستبيان من محورين يتمثلان في:

### 2-1-المحور الأول

يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بأبعاد القيادة التمكينية في المؤسسة محل الدراسة وتضمن

15 عبارة موزعة على مجموعة من المحاور الفرعية في ما يلي:

- دعم الإدارة العليا للتمكين من 01 إلى 03؛

- تحفيز الموظفين و إدارة دافعيتهم من 04 إلى 06؛

- المسؤولية مهمة في التمكين من 07 إلى 09؛

- الثقة في الموظفين من 10 إلى 12؛

- تفويض السلطة من 13 إلى 15.

### 2-2-المحور الثاني

يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالأمن الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وتضمن 15

عبارة.

الفرع الثاني: مقياس أداة الدراسة (الاستبيان)

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية، تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تغييرا

وتنوعا وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم ( 02-02 ):يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الإجابات	عندما يقع المتوسط في هذا المجال	فاتجاهها لمبحوثين هو
1	غير موافق بشدة	1 - 1.79	منخفض جدا
2	غير موافق	1.8 - 2.59	منخفض
3	محايد	2.6 - 3.39	متوسط
4	موافق	3.4 - 4.19	مرتفع
5	موافق بشدة	4.2 - 5	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة عنابة، 2013، ص: 24.

يتضح من خلال الجدول السابق أنه يعطي مجال أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة موافق بشدة الدرجة الأكبر أي 5، وموافق الدرجة 4، ومحايد الدرجة 3، وغير موافق الدرجة 2 وغير موافق بشدة الدرجة الأقل وهي 1 كما يتضح من خلال الجدول السابق أن طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث يتم حساب المدى  $(1-5=4)$  ومن طول الخلية أي  $(4/5=0,80)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد (01)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

#### صدق وثبات أداة الدراسة

قصد معرفة صدق الأداة المستخدمة في الدراسة و ثباتها، لأي قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، تم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة على مستوى الكلية من أجل تحكيمه، وقد أشاروا إلى بعض الملاحظات، تم أخذها بعين الاعتبار.

كما تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان من خلال توزيع الاستمارات على عينة من الأفراد، تم حساب معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد درجة الثبات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): يوضح قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 15	القيادة التمكينية	96.9
من الفقرة 16 إلى 30	الأمن الوظيفي	96.9
من الفقرة 01 إلى 30	معامل الثبات الكلي	97.1

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (05) أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 97.1%، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

خلاصة القول أنه تم في هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات، حيث تضمن الاستبيان 30 عبارة مقسم إلى قسمين، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي وتم إثبات وصدق الاستبيان بناء على معامل ألفا كرومباخ، وسيتم في المطلب الموالي التعرف على البرامج والأدوات الإحصائية المعتمد عليها في تحليل الدراسة.

### المطلب الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرامج من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المطلب.

#### الفرع الأول: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها، ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية Spss27، كذلك تم استخدام برنامج (Excel 2013) وهو كذلك أحد البرامج الإلكترونية التي تستعمل لإدارة البيانات والمعلومات وتحليلها.

#### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان فيما يلي:

#### 1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت لغرض معرفة تكرارات فئات متغير ما ويفيد في وصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

#### 2- معامل ألفا كرومباخ

يتم استخدامه لقياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، تعتبر قيمة المعامل التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة وكلما زادت قيمة المعامل زادت درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

$\alpha$ : معامل ألفا كرومباخ؛

$n$ : عدد الأسئلة؛

$Vt$ : معامل التباين لأسئلة المحور؛

$Vi$ : التباين لأسئلة المحور.

### 3+ الانحراف المعياري

يتم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

حيث:

$S$ =يمثل الانحراف المعياري؛

$Xi$ =يمثل قيمة الأسئلة؛

$\bar{X}$ =يمثل المتوسط الحسابي.

### 4 -المتوسط الحسابي (Mean)

هو عبارة عن مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$X = \frac{\sum Xi}{N}$$

حيث:

$\bar{X}$ =يمثل المتوسط الحسابي؛

$Xi$ =تمثل قيمة الأسئلة؛

$N$ =يمثل عدد الأسئلة.

**5 -معامل الانحدار المتعدد**

هو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل بأبعاد متعددة في المتغير التابع، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا للمتمكين، تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم، المسؤولية مهمة في التمكين، الثقة في الموظفين، تفويض السلطة) في المتغير التابع (الأمن الوظيفي)، ومن خلاله يتم الحكم على الفرضية بالقبول أو الرفض.

**6 -الانحدار الخطي البسيط**

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة.

**7 -معامل الالتواء والتفرطح**

و يستخدم للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

**8 -اختبار T للعينات المستقلة (T-Test pour échantillons appariés)**

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة و ترتبط بالمتغيرات المستقلة التي لا تستخدم الانحدار الخطي.

**9 -تحليل التباين الأحادي (One wa ANOVA)**

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي والصنف المهني وعدد سنوات الخدمة.

**10 -معامل الارتباط بيرسون**

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss27، حيث أنه محصور ضمن المجال  $[-1, 1]$  أي بين الواحد الصحيح السالب والواحد الصحيح الموجب، فإذا اقتربت القيمة من الواحد الصحيح الموجب هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير إيجابي قوي جدا، والعكس إذا اقتربت من 0 هذا يعني أن هناك

علاقة طردية ذات تأثير سلبي جدا بين المتغيرات والعكس إذا اقتربت من 0 فهناك علاقة عكسية ذات تأثير سلبي ضعيف جدا بين المتغيرات.

خلاصة القول أنه تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من البرامج تتمثل في برنامج (Exel2013)، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss27) وكذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كرومباخ، واختبار T للعينات المستقلة وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى معامل الارتباط بيرسون.

خلاصة القول أن مجتمع الدراسة يتمثل في مجموعة من الموظفين في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تيسة-، كما تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات، حيث تضمن 30 عبارة مقسم إلى قسمين تم الاعتماد فيه على مقياس ليكارت الخماسي وإثبات وصدق أداة الدراسة بناء على معامل ألفا كرومباخ، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss27) وبرنامج (Exel2013) لتحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وكذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهذا من أجل تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات والتي سيتم التطرق إليها في المبحث الموالي.



المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل إجابات فرضيات الدراسة وتفسيرها، بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية التي تقيس متغيرات الدراسة وفقاً لتوجهات عينة الدراسة، ومنه تقتضي دراسة هذا المبحث تقسيمه إلى المطالب التالية:

➤ **المطلب الأول:** الوصف الإحصائي لعينة الدراسة؛

➤ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية؛

➤ **المطلب الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.

**المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة**

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية.

**الفرع الأول: متغير الجنس**

توزعت عينة الدراسة حسب الجنس على النحو الموضح في الجدول التالي:

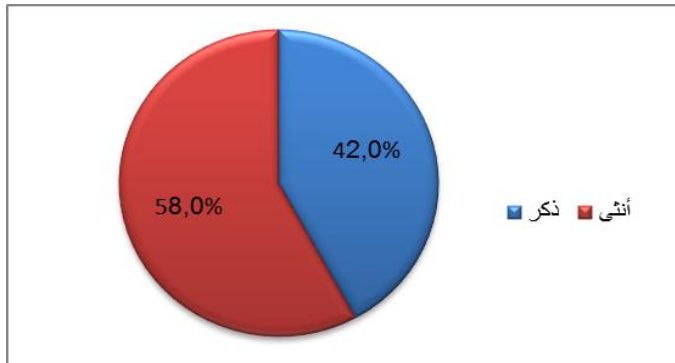
**الجدول رقم (02-04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس**

النسبة (%)	التكرار	البيان
42,0	21	ذكر
58,0	29	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج spss.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

**الشكل رقم (02-02): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (04).

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث سجلت نسبة الإناث نسبة مئوية قدرت بـ 58,0% وسجلت فئة الذكور نسبة قدرت بـ 42,0%، وتعد هذه النسب متقاربة بين الجنسين ويفسر هذا أن العمل في المؤسسة محل الدراسة لا يقتصر على فئة الذكور فقط.

#### الفرع الثاني: متغير العمر

توزعت عينة الدراسة حسب متغير العمر على النحو الموضح في الجدول التالي:

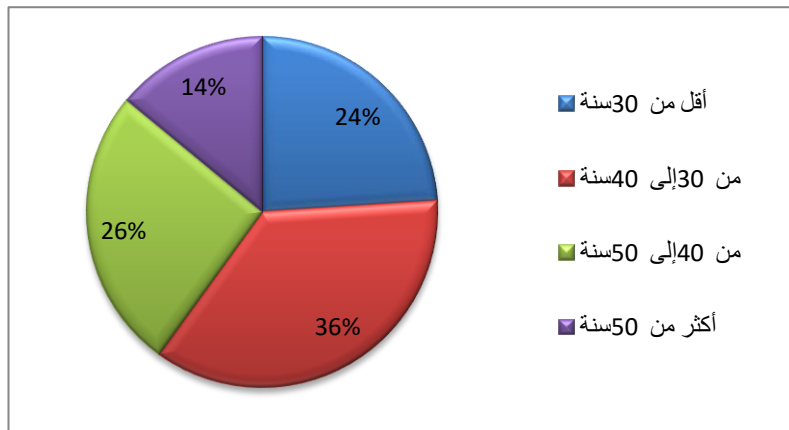
الجدول رقم (02-05): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة (%)	التكرار	البيان
24,0	12	أقل من 30 سنة
36,0	18	من 30 إلى 40 سنة
26,0	13	من 40 إلى 50 سنة
14,0	7	أكبر من 50 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج spss.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (02-03): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (05).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة محققة بالنسبة لمتغير الفئة العمرية كانت من فئة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة هي الأعلى والتي قدرت بـ 36,0% لتليها الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 26,0%، لتليها الفئة (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 24,0% لتليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ

14,0%، ومنه يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تحتوي على نسبة كبيرة من الشباب مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

الفرع الثالث: متغير المستوى العلمي

توزعت عينة الدراسة حسب المستوى العلمي على النحو الموضح في الجدول التالي:

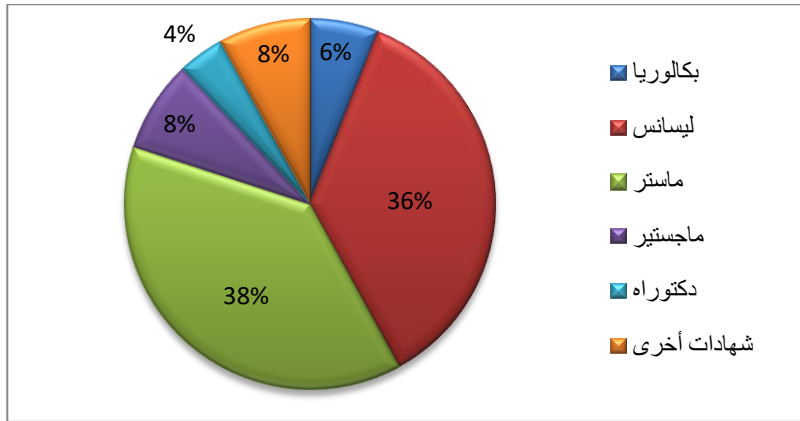
الجدول رقم (02-06): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي

النسبة (%)	التكرار	البيان
6,0	3	بكالوريا
36,0	18	ليسانس
38,0	19	ماستر
8,0	4	ماجستير
4,0	2	دكتوراه
8,0	4	شهادات أخرى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج spss.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-04): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (06).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من ضمن فئة (ماستر) بنسبة قدرت بـ 38,0% لتليها في المرتبة الثانية فئة (ليسانس) بنسبة قدرت بـ 36,0%، تليها في المرتبة الثالثة فئة (ماجستير، شهادات أخرى) بنسبة قدرت بـ 8,0% لتليها فئة (دكتوراه) في المرتبة الأخيرة بنسبة 4,0%، ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة- تحوز على كفاءات جامعية علمية

كبيرة يمكنها تقديم الإضافة والتطوير بها، ويمكن تفسير هذه النتائج بالنظر للمستويات العلمية التي تطلبها المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة في مختلف مسابقات التوظيف التي تنظمها.

**الفرع الرابع: متغير الوظيفة**

توزعت عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي على النحو الموضح في الجدول التالي:

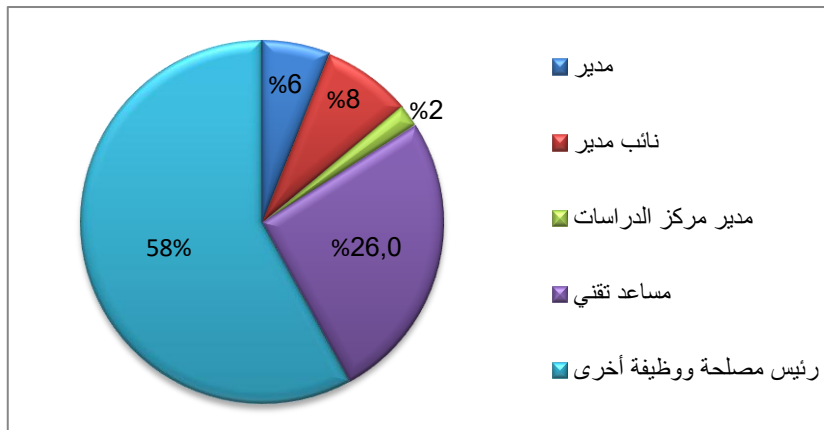
**الجدول رقم (02-07): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة**

النسبة (%)	التكرار	البيان
6,0	3	مدير
8,0	4	نائب مدير
2,0	1	مدير مركز الدراسات
26,0	13	مساعد تقني
58,0	29	رئيس مصلحة ووظيفة أخرى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج spss.

يمكن ترجمة معلومات الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

**الشكل رقم (02-05): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة**



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (07).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من ضمن فئة (رئيس مصلحة ووظيفة أخرى) بنسبة قدرت بـ 58,0%، لتليها في المرتبة الثانية فئة (مساعد تقني) بنسبة قدرت بـ 26,0%، لتليها في المرتبة الثالثة فئة (نائب مدير) بنسبة قدرت بـ 8,0%، لتليها في المرتبة الرابعة فئة (مدير) بنسبة قدرت بـ 6,0%، لتليها في المرتبة الأخيرة فئة (مدير مركز دراسات) بنسبة قدرت بـ 2,0%، ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تستهدف بصفة أولية في عملية استقطابها للموظفين

رئيس مصلحة ووظيفة أخرى بنسبة كبيرة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم خلال عملية استقطابها بما يتناسب وطبيعة عملها والوظائف المتوفرة لديها.

#### الفرع الخامس: متغير الخبرة المهنية

توزعت عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة على النحو الموضح في الجدول التالي:

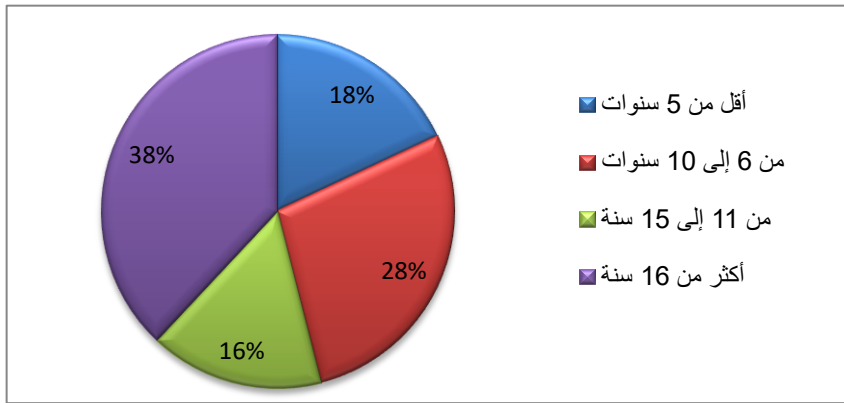
الجدول رقم (02-08): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار		
18,0	9	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
28,0	14	من 6 إلى 10 سنوات	
16,0	8	من 11 إلى 15 سنة	
38,0	19	أكثر من 16 سنة	
100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج spss.

يمكن ترجمة الجدول السابق إلى الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (02-06): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (08).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت ضمن فئة (أكثر من 16 سنة) بنسبة قدرت بـ 38,0%، لتليها في المرتبة الثانية فئة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ 28,0%، لتليها في المرتبة الثالثة فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة قدرت بـ 18,0%، واحتلت الفئة (من 11 إلى 15 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 16,0%، ويمكن تفسير هذه النتائج أنها منطقية لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وهذا ما يعزز القدرة العلمية على استيعاب فقرات الاستبيان والإجابة عليها بصورة

مناسبة، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تراعي جانب الخبرة المهنية بالنسبة لأفرادها وتعمل على توفير هذه الخبرات لديها لضمان الأداء الكفاء والسير الحسن للعمل.

خلاصة القول أنه تم في هذا المطلب الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة وعدد سنوات الخبرة، وسيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة في المطلب الموالي.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS 27).

الفرع الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير القيادة التمكينية بعينة في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-

يتم اختبار هذا المحور وفقا لأبعاده من خلال الفقرات من 1 إلى 15 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الموالي يوضح ذلك.

#### 1 استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد دعم الإدارة العليا للتمكين للقيادة التمكينية

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-09): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد دعم الإدارة العليا للتمكين للقيادة

التمكينية بعينة من مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	تحرص الإدارة العليا على توضيح مدى الترابط بين تحقيق أهداف الموظف وأهداف المؤسسة؛	3,8000	0,83299	مرتفع	2
02	تأكد الإدارة العليا على أهمية عمل الموظف لتحقيق الفعالية للمؤسسة؛	3,9200	0,77828	مرتفع	1
03	تهتم الإدارة العليا بموظفيها من أجل ضمان مشاركتهم الفعالة في صنع القرارات.	3,7200	0,80913	مرتفع	3
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3,8133	0,72893	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير دعم الإدارة العليا للتمكين يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3,8133، كما أكدت النتائج

المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة دراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,72893، وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

**العبارة رقم (01):** تحرص الإدارة العليا على توضيح مدى الترابط بين تحقيق أهداف الموظف وأهداف المؤسسة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,8000 وانحراف معياري قدر ب: 0,83299، واحتلت العبارة المرتبة (2) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أن الإدارة العليا تسعى إلى إبراز مدى الترابط بين تحقيق أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة؛

**العبارة رقم (02):** تأكد الإدارة العليا على أهمية عمل الموظف لتحقيق الفعالية للمؤسسة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,9200 و انحراف معياري قدر ب: 0,77828، واحتلت العبارة المرتبة (1) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا أن الإدارة العليا تؤكد على الدور الحيوي للموظف في تحقيق فعالية المؤسسة؛

**العبارة رقم (03):** تهتم الإدارة العليا بموظفيها من أجل ضمان مشاركتهم الفعالة في صنع القرارات؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,7200 وانحراف معياري قدر ب: 0,80913، واحتلت العبارة المرتبة (3) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بأن الإدارة العليا تحرص على الرعاية و الاهتمام بموظفيها لضمان مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

## 2 استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم للقيادة التمكينية

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (02-10):** يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تحفيز الموظفين وإدارة

دافعيتهم بعينة من مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
04	تعمل الإدارة على جعل أفرادها يشعرون بقيمة دورهم داخل المؤسسة؛	3,9600	0,94675	مرتفع	2
05	تمنح المؤسسة تحفيزات للموظفين تشعرهم بالقيمة والانتماء؛	3,9800	0,95810	مرتفع	1
06	تتبنى المؤسسة أنظمة حوافز ثابتة ومعروفة لكل الموظفين.	3,8600	0,90373	مرتفع	3
	إجمالي البعد وترتيبه في المحور	3,9333	0,83299	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3,9333، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,83299، وسيتم توضيح ذلك وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

**العبارة رقم (04):** تعمل الإدارة على جعل أفرادها يشعرون بقيمة دورهم داخل المؤسسة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,9600 وانحراف معياري قدر بـ: 0,94675، واحتلت العبارة المرتبة (2) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلاً أن الإدارة تسعى لتعزيز إدراك أفرادها لقيمة دورهم ضمن المؤسسة؛

**العبارة رقم (05):** تمنح المؤسسة تحفيزات للموظفين تشعرهم بالقيمة والانتماء؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,9800 وانحراف معياري قدر بـ: 0,95810، واحتلت العبارة المرتبة (1) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تقدم حوافز تعزز شعور الموظفين بالتقدير والانتماء؛

**العبارة رقم (06):** تتبنى المؤسسة أنظمة حوافز ثابتة ومعروفة لكل الموظفين؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,8600 وانحراف معياري قدر بـ: 0,90373، واحتلت العبارة المرتبة (3) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة تعتمد نهجاً يتضمن تقديم أنظمة حوافز ثابتة ومعروفة لجميع موظفيها.

### 3 استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المسؤولية مهمة في التمكين للقيادة التمكينية

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:



الجدول رقم (02-11): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المسؤولية مهمة في التمكين بعينة من مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تيسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
07	تشجع المؤسسة الموظف بتجربة أفكار جديدة حتى وان كانت غير مضمونة النجاح؛	3,7600	0,95959	مرتفع	3
08	تساهم المسؤولية الممنوحة للموظف القدرة على التعامل مع المهام الصعبة؛	3,8600	0,83324	مرتفع	2
09	تعتبر المؤسسة أن موظفيها هم السبب الرئيسي في تحقيق الكفاءة.	3,9400	0,91272	مرتفع	1
إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور		3,8533	0,77125	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير المسؤولية مهمة في التمكين يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3,8533، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,77125، وسيتم توضيح ذلك وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

**العبارة رقم (07):** تشجع المؤسسة الموظف بتجربة أفكار جديدة حتى وان كانت غير مضمونة النجاح؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,7600 وانحراف معياري قدر بـ: 0,95959، واحتلت العبارة المرتبة (3) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلاً أن المؤسسة تحفز الموظفين على تجسيد أفكارهم الجديدة، حتى لو كانت خالية من الضمانات في النجاح؛

**العبارة رقم (08):** تساهم المسؤولية الممنوحة للموظف القدرة على التعامل مع المهام الصعبة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,8600 وانحراف معياري قدر بـ: 0,83324، واحتلت العبارة المرتبة (2) بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسة محل الدراسة تعزز المسؤوليات المكلفة للموظفين قدرتهم على التعامل مع المهام الصعبة؛

**العبارة رقم (09):** تعتبر المؤسسة أن موظفيها هم السبب الرئيسي في تحقيق الكفاءة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,9400 وانحراف معياري قدر بـ: 0,91272، واحتلت العبارة المرتبة (1) بدرجة

مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة توافق وبشكل كبير على أن المؤسسة محل الدراسة ترى أن الموظفين يشكلون العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة.

#### 4 استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الثقة في الموظفين للقيادة التمكينية

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-12): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الثقة في الموظفين بعينة

من مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
10	تثق المؤسسة في القرارات والاقتراحات التي يقدمها موظفيها؛	3,9000	0,88641	مرتفع	1
11	تشجع المؤسسة الموظف في الوصول إلى الحلول الملائمة بنفسه بدلاً من توجيهه بما يتوجب عليه فعله؛	3,8200	0,94091	مرتفع	2
12	تجدد المؤسسة ثقتها في موظفيها حتى عند ارتكاب الأخطاء.	3,7200	1,01096	مرتفع	3
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3,8133	0,85226	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير بعد الثقة في العاملين يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3,8133، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق تكاد تكون متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,85226، وسيتم توضيح ذلك وفقاً لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (10): تثق المؤسسة في القرارات والاقتراحات التي يقدمها موظفيها؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,9000 وانحراف معياري قدر بـ: 0,88641، واحتلت العبارة المرتبة (1) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة- تتوجه بالثقة نحو القرارات والاقتراحات التي يطرحها موظفيها؛

العبارة رقم (11): تشجع المؤسسة الموظف في الوصول إلى الحلول الملائمة بنفسه بدلاً من توجيهه بما يتوجب عليه فعله؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,8200 وانحراف معياري قدر بـ: 0,94091، واحتلت العبارة المرتبة (2) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة تدعم الموظفين على التوجه نحو الحلول بمبادرة خاصة، بدلاً من إرشادهم إلى ما يجب عليهم فعله؛

5 العبارة رقم (12): تجدد المؤسسة ثقتها في موظفيها حتى عند ارتكاب الأخطاء؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,7200 وانحراف معياري قدر بـ: 1,01096، واحتلت العبارة المرتبة (3) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا بأن المؤسسة محل الدراسة حتى في حال ارتكاب الأخطاء، تبقى ملتزمة بتجديد ثقتها في موظفيها.

#### 6 استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تفويض السلطة للقيادة التمكينية

تمثل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-13): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تفويض السلطة بعينة من مؤسسة

#### مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
13	تمنح المؤسسة موظفيها الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تصب في تحسين أساليب وإجراءات العمل؛	3,8800	0,93982	مرتفع	2
14	يتمتع الموظف بالحرية في اختيار الطريقة التي يستخدمها في أداء مهامه؛	3,9000	0,86307	مرتفع	1
15	تعطى المؤسسة موظفيها سلطة تقديرية في بعض القرارات الروتينية.	3,7600	0,91607	مرتفع	3
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3,8467	0,78596	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير تفويض السلطة يتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3,8467، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات البعد 0,78596، وسيتم توضيح ذلك وفقا لكل عبارة من عبارات هذا المحور من خلال ما يلي:

العبارة رقم (13): تمنح المؤسسة موظفيها الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تصب في تحسين

أساليب وإجراءات العمل؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3.8800 وانحراف معياري قدر بـ:

0,93982، واحتلت العبارة المرتبة (2) في البعد بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى فعلا

أن المؤسسة محل الدراسة تُخَوِّل لموظفيها الصلاحيات الضرورية لاتخاذ القرارات التي تهدف إلى

تحسين أساليب وإجراءات العمل؛

العبارة رقم (14): يتمتع الموظف بالحرية في اختيار الطريقة التي يستخدمها في أداء مهامه؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,9000 وانحراف معياري قدر ب: 0,86307، واحتلت العبارة المرتبة (1) بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسة محل الدراسة تمنح الموظف الحرية في اختيار الأسلوب الذي يفضل استخدامه في أداء مهامه؛

العبارة رقم (15): تعطي المؤسسة موظفيها سلطة تقديرية في بعض القرارات الروتينية؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,7600 وانحراف معياري قدر ب: 0,91607، واحتلت العبارة المرتبة (3) بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة توافق وبشكل كبير على أن المؤسسة محل الدراسة تُمنح موظفيها صلاحية تقديرية في بعض القرارات الروتينية.

الفرع الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الأمن الوظيفي بعينة في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-

سيتم اختبار هذا المحور من خلال الفقرات من 16 إلى 30 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-14): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور الأمن الوظيفي بعينة من مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب العبارات
16	هناك إمام كافي بمصطلح الأمن الوظيفي ضمن استراتيجيات المؤسسة؛	3,7400	0,77749	مرتفع	14
17	تعمل المؤسسة على حفظ المكانة الوظيفية لكل موظف؛	3,8600	0,88086	مرتفع	6
18	تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات؛	3,8000	0,92582	مرتفع	11
19	يشعر الموظف بالفخر والانتماء للمؤسسة؛	3,9000	0,99488	مرتفع	4
20	يعمل الموظفون في مناصب تتناسب مع طموحاتهم؛	3,9200	0,85332	مرتفع	3
21	يحرص مسيرو المؤسسة على توفير البيئة الملائمة لتطبيق الأمن الوظيفي؛	3,8600	0,88086	مرتفع	7
22	تحرص المؤسسة على تعيين كل موظف بالمنصب الذي يناسب قدراته؛	3,7600	0,87037	مرتفع	13
23	تعمل المؤسسة على توفير الثقة في التعامل بين موظفيها؛	3,8200	0,89648	مرتفع	10
24	تقدم المؤسسة نظام الرواتب والمكافآت على أسس عادلة؛	3,9400	0,95640	مرتفع	1
25	تطبق المؤسسة اللوائح والقوانين على كل الموظفين دون تمييز؛	3,9200	0,89989	مرتفع	2
26	توفر المؤسسة الإمكانيات المادية والمعنوية لإنجاز الأعمال بكفاءة؛	3,9000	0,97416	مرتفع	5
27	تحرص المؤسسة على توفير جو مناسب لضمان الراحة النفسية لموظفيها؛	3,8400	1,01740	مرتفع	8
28	يتوفر لدى الموظفين المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل اليومي؛	3,7800	0,93219	مرتفع	12
29	تساهم المؤسسة في دعم شعور الأمان والاستقرار لدى الموظفين؛	3,7200	1,03095	مرتفع	15
30	يجد الموظف أن راتبه يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة له.	3,8400	0,73845	مرتفع	9

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يظهر الجدول أعلاه من خلال إجابات موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة- أن هناك مستوى مرتفع نحو عبارات محور الأمن الوظيفي حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع والذي قدر بـ 3,8133 وانحراف معياري (0,76736)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3,40-

[4,19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور تتجه نحو مستوى (موافق)، حيث تم قياس هذا المحور من خلال (15) عبارة، تميزت بالموافقة وبنسب مرتفعة كما هو موضح في الجدول أعلاه، وهذا ما يعزز رضا المبحوثين عن أن محور الأمن الوظيفي محقق في المؤسسة وهذا ما يؤكد وضع المؤسسة محل الدراسة لأهمية بالغة لهذا المحور ووضعه كهدف أساسي وهو ما يمكن توضحه وفقاً لكل عبارة من عبارات المحور من خلال ما يلي:

العبارة رقم (16): هناك إمام كافي بمصطلح الأمن الوظيفي ضمن استراتيجيات المؤسسة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,7400 وانحراف معياري قدر بـ: 0,77749، واحتلت العبارة المرتبة (14) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بأنه يوجد إمام كافي بمصطلح الأمن الوظيفي واعتماده ضمن استراتيجيات المؤسسة وهي النقطة التي كان يجب أن يتم التركيز عليها لتعريف مستخدمها بهذا المصطلح المهم؛

- العبارة رقم (17): تعمل المؤسسة على حفظ المكانة الوظيفية لكل موظف؛ حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ: 3,8600 وانحراف معياري قدر بـ: 0,88086، واحتلت العبارة المرتبة (6) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على ضمان استقرار الموظفين في وظائفهم؛

العبارة رقم (18): تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,8000 وانحراف معياري قدر بـ: 0,92582، واحتلت العبارة المرتبة (11) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة تؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتحقيق الإنصاف والمساواة بين الموظفين في حقوقهم وواجباتهم؛

العبارة رقم (19): يشعر الموظف بالفخر والانتماء للمؤسسة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,9000 وانحراف معياري قدر بـ: 0,99488، واحتلت العبارة المرتبة (5) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة تتفق إلى حد كبير على أن الموظف يشعر بالاعتزاز والانتماء للمؤسسة؛

العبارة رقم (20): يعمل الموظفون في مناصب تتناسب مع طموحاتهم؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,9200 وانحراف معياري قدر بـ: 0,85332، واحتلت العبارة المرتبة (2) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة تتفق على أن مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة- تعمل على توفير مناصب تتوافق مع تطلعات الموظفين؛

العبارة رقم (21): يحرص مسيرو المؤسسة على توفير البيئة الملائمة لتطبيق الأمن الوظيفي؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,8600 وانحراف معياري قدر ب: 0,88086، واحتلت العبارة المرتبة (7) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة ترى أن مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة- تبذل جهدا حقيقي لتوفير بيئة مناسبة لتحقيق الأمن الوظيفي؛

- العبارة رقم (22): تحرص المؤسسة على تعيين كل موظف بالمنصب الذي يناسب قدراته؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,7600 وانحراف معياري قدر ب: 0,87037، واحتلت العبارة المرتبة (13) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة تؤكد على اهتمام مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة- بتعيين كل موظف في الوظيفة التي تتماشى مع قدراته ومهاراته؛

العبارة رقم (23): تعمل المؤسسة على توفير الثقة في التعامل بين موظفيها؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,8200 وانحراف معياري قدر ب: 0,89648، واحتلت العبارة المرتبة (10) بدرجة قبول مرتفعة مما يعني أن عينة الدراسة تجمع على أن المؤسسة تعمل جاهدة على بناء ثقة قوية بين موظفيها في التعاملات اليومية؛

العبارة رقم (24): تقدم المؤسسة نظام الرواتب والمكافآت على أسس عادلة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,9400 وانحراف معياري قدر ب: 0,95640، واحتلت العبارة المرتبة (1) بدرجة قبول مرتفعة، مما يعني أن عينة الدراسة تثبت بأن المؤسسة تنفذ نظاما عادلا للرواتب والمكافآت بما يتماشى مع المعايير المحددة؛

العبارة رقم (25): تطبق المؤسسة اللوائح والقوانين على كل الموظفين دون تمييز؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,9200 وانحراف معياري قدر ب: 0,89989، واحتلت العبارة المرتبة (3) بدرجة قبول مرتفعة، مما يعني أن عينة الدراسة تجمع على أن مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة- تنفذ اللوائح والقوانين على كافة الموظفين بدون استثناء أو تفضيل؛

العبارة رقم (26): توفر المؤسسة الإمكانيات المادية والمعنوية لإنجاز الأعمال بكفاءة؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: 3,9000 وانحراف معياري قدر ب: 0,97416، واحتلت العبارة المرتبة (4) بدرجة قبول مرتفعة، مما يعني أن عينة الدراسة تؤكد على أن المؤسسة توفر الموارد الضرورية، سواء كانت مادية أو معنوية، لضمان إنجاز الأعمال بكفاءة؛

العبارة رقم (27): تحرص المؤسسة على توفير جو مناسب لضمان الراحة النفسية لموظفيها؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,8400 وانحراف معياري قدر بـ: 1,01740، واحتلت العبارة المرتبة (8) بدرجة قبول مرتفعة، 27 مما يعني أن عينة الدراسة تؤكد على أن المؤسسة تسعى جاهدة لتوفير جو مناسب يعزز الراحة النفسية لموظفيها؛

العبارة رقم (28): يتوفر لدى الموظفين المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل اليومي؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,7800 وانحراف معياري قدر بـ: 0,93219، واحتلت العبارة المرتبة (12) بدرجة قبول مرتفعة، مما يعني أن عينة الدراسة تؤكد على أن مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة- تمتلك استعدادا حقيقيا لتمكين موظفيها من اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لحل تحديات العمل اليومية بفعالية؛

العبارة رقم (29): تساهم المؤسسة في دعم شعور الأمان والاستقرار لدى الموظفين؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,7200 وانحراف معياري قدر بـ: 1,03095، واحتلت العبارة المرتبة (15) بدرجة قبول مرتفعة، مما يعني عينة الدراسة تتفق على أن المؤسسة تساهم في تعزيز شعور الموظفين بالاطمئنان والاستقرار في بيئة العمل؛

العبارة رقم (30): يجد الموظف أن راتبه يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة له؛ حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3,8400 وانحراف معياري قدر بـ: 0,73845، واحتلت العبارة المرتبة (9) بدرجة قبول مرتفعة، مما يعني أن عينة الدراسة تؤكد على أن المؤسسة تعتبر أن راتب الموظف يعكس بشكل مناسب المسؤوليات الملقاة على عاتقه.

خلاصة القول أنه تم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابة أفراد العينة في الاستبيان على مستوى محور القيادة التمكينية، وما يتضمنه من بعد دعم الإدارة العليا للتمكين وبعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم وبعد المسؤولية مهمة في التمكين وبعد الثقة في الموظفين وبعد تفويض السلطة، وكذا محور الأمن الوظيفي، وذلك باختبار بيانات المحور وتوضيح النتائج المتوصل إليها، وسيتم اختبار فرضيات الدراسة في المطالب الموالي.



المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها وبطلانها من خلال اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية مع التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجابتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم تتبع التوزيعات الاحتمالية الأخرى، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وسيتم اختبار التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة من خلال طريقة حساب معاملي الالتواء والتفرطح للكشف عن نوع توزيع البيانات وهي كما يلي:

1 -الالتواء والتفرطح

للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء و التفرطح، ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (-1 ، 1) ومعاملات التفرطح يجب أن تكون محصورة بين (-3 ، 3) والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (02-15): نتائج معاملات الالتواء والتفرطح لبيانات اجابات أفراد العينة

النتيجة	معامل التفرطح ( Kurtosis )		معامل الالتواء ( Skewness )		المتغيرات	الرقم
	القاعدة	Statistic	القاعدة	Statistic		
يتبع التوزيع الطبيعي	يجب أن تتراوح قيم معامل التفرطح بين (-3 ، 3)	2.063	يجب أن تتراوح قيم معامل الالتواء بين (-1 ، 1)	-0.586	بيانات المتغير القيادة التمكينية	1
يتبع التوزيع الطبيعي		1.666		-0.590	بيانات المتغير الأمن الوظيفي	2
يتبع التوزيع الطبيعي		2.007		0.666-	بيانات كلا متغيري الدراسة معا	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الالتواء للمتغيرات محصورة ضمن المجال (-1، 1) وقيم معامل التفرطح محصورة بين (-3، 3) أي أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد والانحدار الخطي البسيط  $(y=ax+b)$  الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل القيادة التمكينية والمتغير التابع الأمن الوظيفي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وقد تم حساب معامل التحديد  $(R^2)$  لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة للتغير في المتغير المستقل، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-16): يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	المتغير التابع	B	الخطأ المادي	قيمة (beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا للتمكن	الأمن الوظيفي	0.178	0,086	0,169	2,060	0,045
تحفيز الموظفين و ادارة دافعيتهم		0.355	0.079	0.385	4.522	0,000
المسؤولية		0.409	0,090	0.411	4,546	0,000
الثقة في الموظفين		0,071	0,067	0,078	1,052	0,299
تفويض السلطة		0,155	0,074	0,159	2,113	0,040
قيمة R		0,951				
قيمة R <sup>2</sup>		0,904				
قيمة F	82,685					

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هنالك تأثير للمتغير

المستقل في الأمن الوظيفي في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة- حيث تبين أنه:

1 الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد دعم الإدارة العليا للتمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعد دعم الإدارة العليا للتمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير بعد دعم الإدارة العليا للتمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0,904 بمعنى أن نسبة التأثير في الأمن الوظيفي من طرف دعم الإدارة العليا للتمكين ما تعادل نسبة (90,4%) وقيمة الارتباط  $R = 0,951$ . أي أن الأمن الوظيفي وبعد دعم الإدارة العليا للتمكين مرتبطين بنسبة (95,1%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,178 (قيمة موجبة) بدرجة ضعيفة. أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في دعم الإدارة العليا للتمكين تؤدي إلى الزيادة في تطبيق الأمن الوظيفي بنسبة (17,8%)، وأن قيمة T بلغت 2,060 وقيمة  $F = 82,685$  عند مستوى الدلالة  $Sig = 0,045$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد دعم الإدارة العليا للتمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

## 2 الفرضية الفرعية الثنائية

- الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير بعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,904$ ، بمعنى أن نسبة التأثير في الأمن الوظيفي من طرف تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم ما تعادل نسبة (90,4%) وقيمة الارتباط  $R = 0,951$ ، أي أن الأمن الوظيفي وبعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم مرتبطين بنسبة (95,1%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,355 (قيمة موجبة) أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم تؤدي إلى الزيادة في تطبيق الأمن الوظيفي بنسبة 35,5%، وأن قيمة T بلغت 4,522 وقيمة  $F = 82,685$  عند مستوى الدلالة  $Sig = 0,000$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-".

### 3 الفرضية الفرعية الثالثة

-الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المسؤولية مهمة فب التمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-".  
 - الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المسؤولية مهمة في التمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-".  
 يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير بعد المسؤولية مهمة في التمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,904$  بمعنى أن نسبة التأثير في الأمن الوظيفي من طرف المسؤولية ما تعادل نسبة (90,4%) وقيمة الارتباط  $R = 0,951$ . أي أن الأمن الوظيفي وبعد المسؤولية مهمة في التمكين مرتبطين بنسبة (95,1%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,409 (قيمة موجبة). أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في المسؤولية تؤدي إلى الزيادة في تطبيق الأمن الوظيفي بنسبة (40,9%)، وأن قيمة T بلغت 4,546 وقيمة  $F = 82,685$  عند مستوى الدلالة  $Sig = 0,000$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المسؤولية مهمة في التمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-".

### 4 الفرضية الفرعية الرابعة

-الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الثقة في الموظفين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-".  
 -الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الثقة في الموظفين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير بعد الثقة في الموظفين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,904$  بمعنى أن نسبة التأثير في الأمن الوظيفي من طرف الثقة في الموظفين ما تعادل نسبة (90,4%) وقيمة الارتباط

$R = 0,951$ . أي أن الأمن الوظيفي وبعد الثقة في الموظفين مرتبطين بنسبة (1,95%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,071. أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الثقة في الموظفين تؤدي إلى الزيادة في تطبيق الأمن الوظيفي بنسبة (1,7%)، وأن قيمة T بلغت 1,052 وقيمة  $F = 82,685$  عند مستوى الدلالة  $Sig = 0,299$  وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الثقة في الموظفين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تيسة-".

#### 5 الفرضية الفرعية الخامسة

-الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تفويض السلطة للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تيسة-".  
- الفرضية البديلة: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تفويض السلطة للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تيسة-".

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة مدى تأثير بعد تفويض السلطة للقيادة التمكينية على نشاط الأمن الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0,904$  بمعنى أن نسبة التأثير في الأمن الوظيفي من طرف تفويض السلطة ما تعادل نسبة (4,90%) وقيمة الارتباط  $R = 0,951$ . أي أن الأمن الوظيفي وبعد تفويض السلطة مرتبطين بنسبة (1,95%)، أما عن قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0,155 (قيمة موجبة). أي أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تفويض السلطة تؤدي إلى الزيادة في تطبيق الأمن الوظيفي بنسبة (5,15%)، وأن قيمة T بلغت 2,113 وقيمة  $F = 82,685$  عند مستوى الدلالة  $Sig = 0,040$  وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تفويض السلطة للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تيسة-".

#### الفرع الثالث: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

يمكن توضيح أهم نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-17): يوضح تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الجنس	الأمن الوظيفي	بين المجموعات	5,674	23	0,247	0,986	0,510
		داخل المجموعات	6,506	26	0,250		
		المجموع	12,180	49			
العمر	الأمن الوظيفي	بين المجموعات	23,700	23	1,030	1,080	0,022
		داخل المجموعات	24,800	26	0,954		
		المجموع	48,500	49			
المستوى التعليمي	الأمن الوظيفي	بين المجموعات	41,130	23	1,788	1,272	0,075
		داخل المجموعات	36,550	26	1,406		
		المجموع	77,680	49			
المركز الوظيفي	الأمن الوظيفي	بين المجموعات	49,824	23	2,166	2,714	0,008
		داخل المجموعات	20,756	26	0,798		
		المجموع	70,580	49			
الخبرة المهنية	الأمن الوظيفي	بين المجموعات	30,170	23	1,312	0,962	0,034
		داخل المجموعات	35,450	26	0,363		
		المجموع	65,620	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة- حيث تبين أنه:

### 1 الفرضية الفرعية الأولى

-الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (0,986) أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من (0,05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة-، وتبين هذه النتائج أن كلا من الجنسين يؤكدون على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى التأثير على الأمن الوظيفي من خلال القيادة التمكينية، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

## 2 الفرضية الفرعية الثانية

-الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

-الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (1,080) أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من (0,05)، وعليها فإنها توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-، وهو ما يمكن أن يفسر على أن العمر له دور في جعل القيادة التمكينية عامل مؤثر في الأمن الوظيفي في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-".

### 3 الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (1,272) أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أكبر من 0,05، وعليها فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المستوى التعليمي بالمؤسسة محل الدراسة، وتبين هذه النتائج إمكانية تحديد ما إذا كان هناك أثر للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-، وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

### 4 الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (2,714) أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من 0,05، وعليها فإنها توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى اختلاف المركز الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية- تبسة-، وهو ما يمكن أن يفسر على أن المركز الوظيفي له دور في جعل



القيادة التمكينية كعامل مؤثر على الأمن الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة حيث زاد المركز الوظيفي زادت الصلاحيات مما ينبثق عنه قوة مصدر القرارات والأوامر المتعلقة بكل من القيادة التمكينية والأمن الوظيفي، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-".

#### 5 الفرضية الفرعية الخامسة

-الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-".

بما أن قيمة F المحسوبة (0,962) أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها أقل من 0,05، وعليها فإنها توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الخبرة المهنية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-".

#### الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

يتضمن هذا الفرع عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه.

#### 1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ويمكن تمثيل أهم نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (SIG)
القيادة التمكينية	الأمن الوظيفي	0,837	1,041	0,917	0,840	15,891	252,537	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- الفرضية الصفرية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

- الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (18) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,837) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,917) وهو ارتباط قوي وهذه المعاملات معامل الانحدار والارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T) وهذا دليل على أن الأمن الوظيفي يتحقق من خلال القيادة التمكينية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0,840) مما يعني أن نسبة (84,0%) من التغيرات في الأمن الوظيفي ترجع إلى القيادة التمكينية والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة بلغ ( $\text{sig}=0.000$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05). وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين القيادة التمكينية والأمن الوظيفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y = 0.917X + 0.000$$

حيث أن:

X: القيادة التمكينية؛

Y: الأمن الوظيفي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن القيادة التمكينية لها أثر على الأمن الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة - تبسة-.

## 2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

- الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ ما يلي:

أن المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) تبين فيها أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها جميعاً أقل من (0,05)، وهو ما يشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من (العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-، وبالتالي وفقاً لهذه المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) يتم قبول الفرضية البديلة الموالية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-".

أما بالنسبة لمتغير الجنس، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05)، وقد اتضح كذلك أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.510$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ووفقاً لمتغير الجنس يتم قبول الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-".

كذلك بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05)، وقد اتضح كذلك أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.075$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، ووفقا لمتغير المستوى التعليمي يتم قبول الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-".

خلاصة القول أنه تم في هذا المطلب استخدام التوزيع للبيانات والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والفرضيات الفرعية المتعلقة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التمكينية (دعم الإدارة العليا، تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم، المسؤولية مهمة في التمكين، الثقة في الموظفين، تفويض السلطة) على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-.

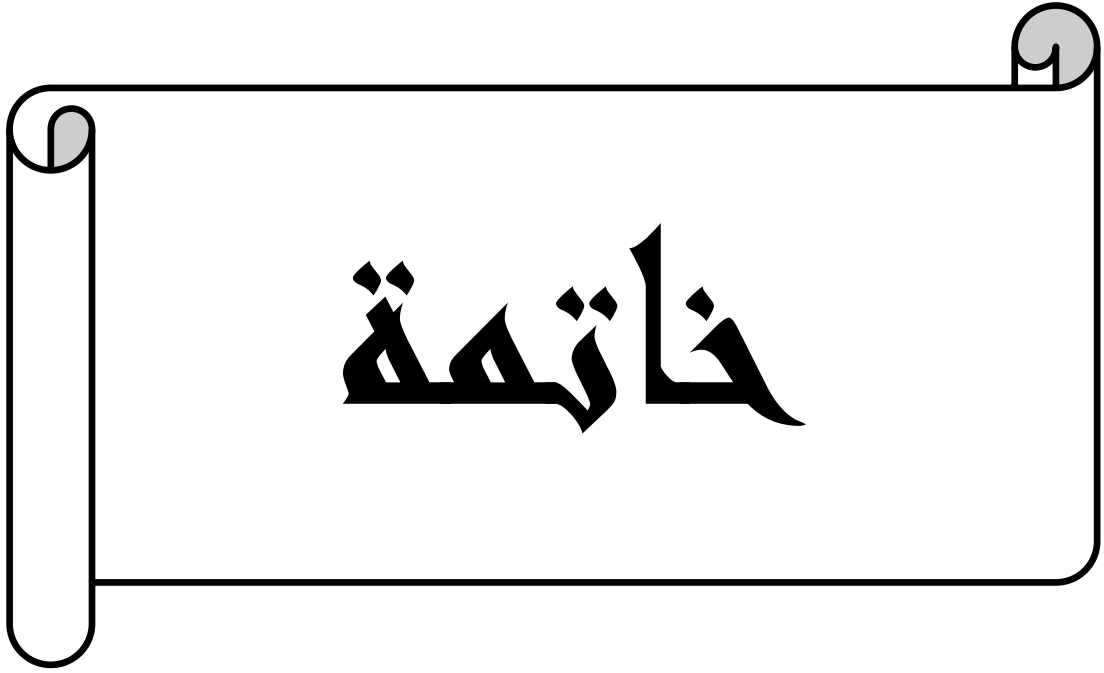
خلاصة القول أن تم في هذا المبحث الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، كما تم عرض البيانات الأساسية المتمثلة في استجابات أفراد العينة نحو مدى تأثير القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، حيث تم التوصل إلى أن جميع البيانات الشخصية لعينة الدراسة تؤثر على الأمن الوظيفي، واتضح أن كل من بعد دعم الإدارة العليا للتمكين، تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم، المسؤولية مهمة في التمكين، الثقة في الموظفين و تفويض السلطة تؤثر على الأمن الوظيفي كما هو موضح من خلال الدراسة الميدانية حيث جاءت مستويات الدلالة الإحصائية فيها أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، واتضح إجمالاً أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-.

### خلاصة الفصل الثاني

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، ومن خلال هذا الفصل والذي عمل على إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك بالاعتماد على نموذج الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات، والذي تم توجيهه إلى العينة المكونة من 50 موظف، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الاستمارة للتحليل وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss27 ومعامل ألفا كرومباخ ومعامل بيرسون، حيث تم الوصف الإحصائي لعينة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية وكذلك البيانات الأساسية المتمثلة في استجابات أفراد العينة نحو أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي من أجل تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع الذي يؤكد أو ينفي صحة فرضيات الدراسة.

وقد تم التوصل من خلال تحليل النتائج إلى اختبار فرضيات الدراسة التي أكدت على:

- " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد دعم الإدارة العليا للتمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-؛
- " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة-؛
- " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المسؤولية للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة-؛
- " لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الثقة في الموظفين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛
- " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تفويض السلطة للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة -،
- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-.



## خاتمة

وفي الأخير لقد تم من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع البارزة والمهمة في أدبيات إدارة الأعمال، ألا وهو أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، فمن خلال هذا البحث تم التوصل إلى أن القيادة التمكينية تعمل على بناء ثقافة من التعاون والتفاعل الايجابي بين الموظفين أيضا تتيح إمكانية اكتشاف وتنمية المواهب القيادية داخل المؤسسة مما يسهم في بناء قاعدة قيادية قوية ومستدامة من خلال ممارسة مجموعة من الأبعاد (دعم الإدارة العليا للتمكين، تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم، المسؤولية مهمة في التمكين، الثقة في الموظفين، تفويض السلطة)، وبما أن القيادة التمكينية تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزز التواصل الفعال فإنها تساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تم تسليط الضوء على موضوع الأمن الوظيفي الذي بدوره أصبحت المؤسسات أكثر وعيا بأهمية توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة لموظفيها، فالأمن الوظيفي ليس مجرد التثبيت في الوظيفة بل يتعداها على توفير الشعور بالاستقرار الوظيفي للموظفين، ومع تطور البحوث والدراسات تم التوصل إلى أن القيادة التمكينية تعزز الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن القيادة التمكينية تعد من أهم العناصر الأساسية والتي يجب اعتمادها وتسييرها بالطريقة السليمة التي يمكن أن تتلاءم مع دمج الأمن الوظيفي ضمن استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية.

وقد انطلقت الدراسة من خلال الإشكالية الموالية:

**"ما مدى تأثير القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-؟"**

وقد تم تناول الموضوع من خلال التطرق إلى متغيري الدراسة القيادة التمكينية والأمن الوظيفي اللذان يعتبران من بين أحد المحاور الأساسية التي تركز عليها المؤسسات الاقتصادية في الوقت المعاصر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

### 1 نتائج الدراسة

تتمثل نتائج الدراسة في جانبين يتم توضيحهما فيما يلي:

#### 1 1 نتائج الدراسة النظرية

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج في الدراسة النظرية تتمثل في:

- تعد القيادة التمكينية القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في أعمالها واستقرارها؛
- ترتكز القيادة التمكينية على مجموعة من الأبعاد كما تتنوع و تختلف من دراسة إلى أخرى؛
- يعتبر الأمن الوظيفي من المصطلحات الحديثة؛
- يعد الأمن الوظيفي عاملا مهما للمؤسسة كونه يساعد على إنتاجية العمل وخلق معنويات ايجابية؛
- أن الخطوة الأولى في فهم القيادة التمكينية و أثرها على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية تكمن في مراعاة وتحديد أبعاد القيادة التمكينية؛
- أن عدم تطبيق أبعاد و نماذج القيادة التمكينية بشكل فعال ينعكس سلبا على الأمن الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.

## 1 2 نتائج الدراسة الميدانية

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في النقاط الموالية:

- تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة- على الجنس الأنثوي أكثر من الجنس الذكري في ممارسة نشاطهم؛
- تتمتع مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة- بموظفين ذوي كفاءات ومستويات علمية كفاء لممارسة النشاطات المعتمدة بالمؤسسة؛
- تُحِظ أن اتجاهات الموظفين بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة- نحو محور القيادة التمكينية كانت إيجابية بدرجة مقبولة؛
- تُحِظ أن اتجاهات موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة- نحو محور الأمن الوظيفي كانت إيجابية بدرجة مقبولة؛
- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لبعد دعم الإدارة العليا للتمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-؛
- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لبعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-؛
- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لبعد المسؤولية مهمة في التمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-؛



- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لبعء الثقة في الموظفين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تيسة-؛
- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لبعء تفويض السلطة للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تيسة-؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات -تيسة-.

## 2 اختبار الفرضيات

- بعد الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بالقيادة التمكينية والأمن الوظيفي ، تم التوصل إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تيسة-، يكون ذلك من خلال اعتماد على قيادة تمكينية مناسبة لتحقيق الأمن الوظيفي من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- تتمحور الفرضية الفرعية الأولى حول: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء دعم الادارة العليا للتمكين على الأمن الوظيفي لمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تيسة-؛
- هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنها توجد علاقة تأثير معنوية لبعء دعم الادارة العليا للتمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تيسة-، أي أن الأمن الوظيفي يعتمد على دعم الادارة العليا للتمكين للمؤسسة محل الدراسة.
- تتمحور الفرضية الفرعية الثانية حول: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء تحفيز الموظفين وادارة دافعيتهم على الأمن الوظيفي لمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تيسة-؛
- هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنها توجد علاقة تأثير معنوية لبعء تحفيز الموظفين وادارة دافعيتهم للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تيسة-، أي أن الأمن الوظيفي يتحقق من خلال تحفيز الموظفين وادارة دافعيتهم للمؤسسة محل الدراسة.

- تتمحور الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة حول: " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد المسؤولية مهمة في التمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي لمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنها توجد علاقة تأثير معنوية لبعد المسؤولية مهمة في التمكين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-، أي أن الأمن الوظيفي يتحقق من خلال المسؤولية مهمة في التمكين للمؤسسة محل الدراسة.

- تتمحور الفرضية الفرعية الرابعة لهذه الدراسة حول: " توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الثقة في الموظفين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-".

هذه الفرضية تم نفي صحتها لأنه لا توجد علاقة تأثير معنوية لبعد الثقة في الموظفين على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-، أي أن الأمن الوظيفي لا يتحقق من خلال الثقة في الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

- تتمحور الفرضية الفرعية الخامسة لهذه الدراسة حول: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تفويض السلطة للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنها توجد علاقة تأثير معنوية لبعد تفويض السلطة للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-، أي أن الأمن الوظيفي يتحقق من خلال تفويض السلطة للمؤسسة محل الدراسة.

كما ثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية-تبسة-".

- تتمحور الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة حول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية - تبسة-؛ ومنه تم نفي صحة هذه الفرضية ويفسر ذلك أن الجنس لا يتدخل في التأثير على متغيرات الدراسة.

- تتمحور الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة حول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-"، ومنه تم إثبات صحة هذه الفرضية ويفسر ذلك أن العمر يتدخل في التأثير على متغيرات الدراسة.

- تتمحور الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة حول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-"، ومنه تم نفي صحة هذه الفرضية ويفسر ذلك أن المستوى التعليمي لا يتدخل في التأثير بشكل كبير على متغيرات الدراسة.

- تتمحور الفرضية الفرعية الرابعة لهذه الدراسة حول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-"، ومنه تم إثبات صحة هذه الفرضية ويفسر ذلك أن المركز الوظيفي يتدخل في التأثير على متغيرات الدراسة.

- تتمحور الفرضية الفرعية الخامسة لهذه الدراسة حول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة لأثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة مناجم الفوسفات لولاية -تبسة-"، ومنه تم إثبات صحة هذه الفرضية ويفسر ذلك أن الخبرة المهنية تتدخل في التأثير على متغيرات الدراسة.

### 3+ الاقتراحات

تتمثل أهم الاقتراحات الخاصة بهذه الدراسة فيما يلي:

- لابد من توجيه القادة لتمكين الموظفين من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، هذا يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والأمن الوظيفي، حيث يشعرون بأن لهم دورا مهما في نجاح المؤسسة؛
- خلق بيئة عمل تشجع على الدعم المتبادل والثقة بين القادة والموظفين، ذلك يعزز الأمن الوظيفي ويجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والاحترام؛

لابد من إحداث برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين، مما يزيد من كفاءتهم ويجعلهم يشعرون بالأمن في وظائفهم بسبب تحسين قدراتهم وفرصهم في التقدم الوظيفي؛

ضرورة تشجيع روح الفريق والتعاون بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومستقرة، ويعزز من الأمن الوظيفي؛

تصميم نظام مكافآت وحوافز يعكس أداء الموظفين ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعزز من رضاهم واستقرارهم الوظيفي؛

+الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة مما يعزز من استقرار المؤسسة وأمان الموظفين؛

ضرورة تشجيع الموظفين على المشاركة في الفعاليات والمؤتمرات الخارجية لتعزيز معرفتهم وشبكة علاقاتهم.

#### 4 آفاق البحث

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية لدراسة التي ركزت على مدى أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي، ظهرت العديد من الجوانب والإشكاليات الهامة لمواصلة البحث فيها ومنها:

أثر القيادة التمكينية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ؛

دور القيادة التمكينية في تنمية السلوك الابداعي للموظفين بالمؤسسة الاقتصادية؛

تأثير التحولات التكنولوجية على مفهوم الأمن الوظيفي في العصر الرقمي.



# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1. الكتب

- 1 محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 2 عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 3 عبد المجيد السيد، محمد وقلية، فاروق، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 4 إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 5 هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

## II. المجلات

- 1 عبد العزيز علي مرزوق، أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 1، العدد 03، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2017.
- 2 فوزية برسولي، بوبكر لغرورة، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 5، جامعة تمناست، 2019.
- 3 خوار غايب، تيسير زاهر، تأخير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في منظمات الخدمية: دراسة حالة مشفى الجامعي، مجلة جامعة حماة، مجلد 2، العدد 22، دمشق، 2022.
- 4 أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 22، جامعة الكوفة، العراق، 2010.
- 5 شاكر جابر الله الخنشالي، حسن علي الزغبى، محي الدين القطب، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين -دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية، مجلة البحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاقتصادية التجارية، مجلد 26، العدد 5، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.

- 6 مرورة سعد السنواني، أحمد قيس جلال، التعديل الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وفعالية العمل عن بعد خلال جائحة كورونا، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 131، جامعة الموصل، العراق، 2021.
- 7 وليد عباس جبر الدعي، دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية - دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 30، جامعة الكوفة، العراق، 2019.
- 8 كاروان سعيد توفيق بنيري، محمد نوري داود، القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الأمن الوظيفي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في عدد من الجامعات الخاصة كوردستان، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 03، جامعة زاخو العراق، 2022.
- 9 عبد الناصر طلب حسن، الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الأجانب بالجامعات الحكومية السعودية وتأثيره على أدائهم الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس الأجانب، مجلة العلوم الإدارية المالية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2024.
- 10 ربيعة كيرد، عائشة صفراني، أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، جامعة عمار ثلجي بالأغواط (الجزائر)، 2021.
- 11 سمها بهجت وسام سمير الرميدي، أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط)، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 12، العدد 1/3، جامعة أفيوم، 2018.
- 12 حمد محمد حسين آل ديبان، أثر الأمن الوظيفي على السلوك الأخلاقي للموظفين (دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للاتصالات)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 28، كلية ابن راشد للعلوم الإدارية، جامعة المملكة العربية السعودية، 2022.
- 13 علوان محمود حسين، عواد يونس يوسف، أثر سلوكيات القيادة التمكينية في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في مؤسسة زين للاتصالات العراقية-، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 52، جامعة تكريت، العراق، 2022.

- 14 خوار غايب، تيسير زاهر، تأثير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في المنظمات الخدمية - دراسة حالة مستشفى الأسد الجامعي، مجلة جامعة حماة، المجلد 05، العدد 22، جامعة حماة، دمشق، 2022.
- 15 وليد عباس جبر الدعيمي، دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية -دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 08، العدد 30، جامعة الكوفة، العراق، 2019.
- 16 محمد إبراهيم الأعمى، محمد صالح ميلاد، الأمن الوظيفي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي -دراسة ميدانية على العاملين بمصرف شمال إفريقيا فرع ترهونة، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 03، جامعة سرت، 2023.
- 17 توانا فريدون حسين، الأمن الوظيفي ودوره في كفاءة الموظفين دراسة ميدانية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد 11، جامعة العراق، 2022.
- 18 تغريد خليل إبراهيم، القيادة التمكينية ودورها في تعزيز الأمن الوظيفي - بحث ميداني في عدد من الجامعات الأهلية في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 139، جامعة العراق، 2023.

### III. رسائل وأطروحات

- 1 حمادي ثابت ماركو، أثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي على الهيئة المصرية العامة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2011.
- 2 محمد سعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المنظمة الاقتصادية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2015.
- 3 عبد السلام مسعود محمود هندر، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية -دراسة ميدانية على شركات الاتصالات-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
- 4 لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2015.



- 5 خاطمة يحيوي، أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة يحيى فارس بالمدينة، 2017.
- 6 محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه والمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤنة، 2008.
- 7 عبد القادر أحمد الدوالي، اختيار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كمتغيرين وسيطين في علاقة إستراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010.
- 8 خوزية غياط، دراسة تأثير العمل المؤقت على الإحساس بالأمان الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- 9 أية عبد القادر إبراهيم صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2015.
- 10 عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
- 11 ربيعة كيرد، تأثير مخاطر الاغتراب الوظيفي وفقدان الأمن الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2023.
- 12 خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المنظمات الجزائرية تجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2013.

13 - أية عبد القادر إبراهيم صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2015.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Cheong.m, yammarino, F.j dionne, A review of the effectiveness of empowering leadership, journal of leadership, vol:10, N :02 ,2021.
- 2- Jandaghi gholamreza, Ali mokhles & hamid bahrami, The impact of job security on employees: commitment and job satisfaction on in Qom municipalities, african journal of business management, vol:5, N°:16, univesity of tehran, iran, 2011.
- 3- Nafiseh mosaybian, Morteza jafari, The study of relationship between job security and organizational commitment, journal of business and mangement, Vol:6, N°:8, university of kuwait, 2017.
- 4- Marins W, Stander and sebastian rothmann, psychological empowerment of employees in seleeted organization in south africa, journal of inderstrial psychological, vol :35, N°:1, 2009.
- 5- Jinan ismail salah, The role of empowering leadership in enhancing the adaptive performance of employees, international scientific journal about technologie, Vol 08, N° :01, university iraq, 2021.
- 6- Roy setiawan, ismail raisal and others, impact of empowering leadership organizational performance, journal of productivity management, vol:1, N°:20, south estern university of sri bouha management, 2020.
- 7- Olivia fachrunnisa and others, empowering leadership and individual readiness to change : the role of people dimension work method, journal of kknowledge economy, vol 10, N° : 04, university islam indonesia, 2019.

- 
- 8- Michael owan OFRE, Helen A.ANDOW,PHD, effect of job security on employee performance in berger construction company in Nigeria, international journal of research puplications, vol 05.
- 9- Kwabiah Alexander, Hodibert Victor & robert Amankwa, Job security, job satisfaction and organizational commitment as correlates of job performance among Workers in Takoradi, Ghana, Africa development and resources research institute (ARRI) Journal, vol:25,N°: (7/3), 2016.
- 10- Charles Akpan, Job security and job satisfaction as determinants of organizational commitment among, university teachers in cross niverstate, Nigeria, british journal of education, vol: 01, N°:02, university calabar Nigeria, 2013.
- 11- Bijoyalaxmi pauda, The effect of empowering leadership on job security, journal of unnayan management development, vol:18, N°:01, berhaupar university, 2022.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



استمارة مقدمة للأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان الخاص بمذكرة ماستر  
تخصص ادارة اعمال

تحت عنوان: أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة

الرقم	اسم الأستاذ
01	غريب الطاوس
02	دريد حنان
03	حفناوي أمال

تحت إشراف الدكتورة:

- سارة حليمي

من إعداد الطالبتين:

- أمينة حراش  
- إسراء روايح

السنة الجامعية:

2024-2023

## الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

استمارة استبيان:

## أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

## دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة اعمال

إشراف الدكتورة  
- سارة حلّيمي

من إعداد الطلبة  
- أمينة حراش  
- إسراء روابح

أخي الكريم أختي الكريمة

في إطار تحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة اعمال بجامعة العربي التبسي - تبسة، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة أرائكم حول موضوع

أثر القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بولاية - تبسة-

لذا أرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على العبارات بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

وللأمانة العلمية فان إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

## 1- الجنس

أنثى  ذكر

## 2- العمر

أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  
 من 40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

## 3- المستوى العلمي

باكالوريا  ليسانس  ماستر  
 ماجستير  دكتوراه  شهادات اخرى

## 4- المركز الوظيفي

مدير  نائب مدير  مدير مركز الدراسات  
 مساعد تقني  رئيس مصلحة  وظيفة أخرى

## 4- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 16 سنة

القسم الثاني: العبارات الخاصة بالدراسةالمحور الاول: القيادة التمكينية

القيادة التمكينية هي نمط من أنماط القيادة يركز على تمكين الفرد وتفعيل إمكانياته وتطوير مهاراته وثقته بالنفس داخل المؤسسة.

الرجاء الإجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>دعم الإدارة العليا للمتمكين</b>						
01	تحرص الادارة العليا على توضيح مدى الترابط بين تحقيق أهداف الموظف وأهداف المؤسسة؛					
02	تؤكد الادارة العليا على أهمية عمل الموظف لتحقيق الفعالية للمؤسسة؛					
03	تهتم الادارة العليا بموظفيها من أجل ضمان مشاركتهم الفعالة في صنع القرارات؛					
<b>تحفيز الموظفين و إدارة دافعيتهم</b>						
04	تعمل الادارة على جعل افرادها يشعرون بقيمة دورهم داخل المؤسسة؛					
05	تمنح المؤسسة تحفيزات للموظفين تشعرهم بالقيمة والانتماء؛					
06	تتبنى المؤسسة أنظمة حوافز ثابتة ومعروفة لكل الموظفين؛					
<b>المسؤولية مهمة في التمكين</b>						
07	تشجع المؤسسة الموظف بتجربة أفكار جديدة حتى وان كانت غير مضمونة النجاح؛					
08	تساهم المسؤولية الممنوحة للموظف القدرة على التعامل مع المهام الصعبة؛					
09	تعتبر المؤسسة أن موظفيها هم السبب الرئيسي في تحقيق الكفاءة؛					



الثقة في العاملين					
				10	تثق المؤسسة في القرارات والاقتراحات التي يقدمها موظفيها ؛
				11	تشجع المؤسسة الموظف في الوصول الى الحلول الملائمة بنفسه بدلا من توجيهه بما يتوجب عليه فعله؛
				12	تجدد المؤسسة ثقتها في موظفيها حتى عند ارتكاب الأخطاء؛
تفويض السلطة					
				13	تمنح المؤسسة موظفيها الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تصب في تحسين أساليب واجراءات العمل؛
				14	يتمتع الموظف بالحرية في اختيار الطريقة التي يستخدمها في أداء مهامه؛
				15	تعطى المؤسسة موظفيها سلطة تقديرية في بعض القرارات الروتينية.

### المحور الثاني: الأمن الوظيفي

الأمن الوظيفي هو فكرة جديدة او سلوك جديد من قبل ادارة المؤسسة .فهو شعور الموظفين بالراحة وضمان استقرارهم في العمل.

الرجاء الإجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

الدرجة	الدرجة				عبارات الاستبيان	الرقم
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة		
					هناك المام كافي بمصطلح الأمن الوظيفي ضمن استراتيجيات المؤسسة؛	16
					تعمل المؤسسة على حفظ المكانة الوظيفية لكل موظف؛	17
					تعمل المؤسسة على تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات؛	18
					يشعر الموظف بالفخر والانتماء للمؤسسة ؛	19
					يعمل الموظفين في مناصب تتناسب مع طموحاتهم؛	20

					يحرص مسيرو المؤسسة على توفير البيئة الملائمة لتطبيق الأمن الوظيفي؛	21
					تحرص المؤسسة على تعيين كل موظف بالمنصب الذي يناسب قدراته؛	22
					تعمل المؤسسة على توفير الثقة في التعامل بين موظفيها؛	23
					تقدم المؤسسة نظام الرواتب والمكافآت على أسس عادلة؛	24
					تطبق المؤسسة اللوائح والقوانين على كل الموظفين دون تمييز؛	25
					توفر المؤسسة الامكانيات المادية والمعنوية لإنجاز الأعمال بكفاءة؛	26
					تحرص المؤسسة على توفير جو مناسب لضمان الراحة النفسية لموظفيها؛	27
					يتوفر لدى الموظفين المهارات و القدرة على حل مشكلات العمل اليومي؛	28
					تساهم المؤسسة في دعم شعور الأمان و الاستقرار لدى الموظفين؛	29
					يجد الموظف أن راتبه يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة له. Haut du formulaire	30

## الملحق رقم (03): مخرجات Spss

## Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	21	42,0
	انثى	29	58,0
	Total	50	100,0

العمر

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	12	24,0
	من 30-40	18	36,0
	من 40-50	13	26,0
	أكثر من 50 سنة	7	14,0
	Total	50	100,0

المستوى\_التعليمي

		Frequency	Percent
Valid	بكالوريا	3	6,0
	ليسانس	18	36,0
	ماستر	19	38,0
	ماجستير	4	8,0
	دكتوراه	2	4,0
	شهادات أخرى	4	8,0
	Total	50	100,0

## المركز\_لوظيفي

		Frequency	Percent
Valid	مدير	3	6,0
	نائب مدير	4	8,0
	مدير مركز الدراسات	1	2,0
	مساعد تقني	13	26,0
	رئيس مصلحة و وظيفة أخرى	29	58,0
	<b>Total</b>	50	100,0

## الخبرة\_المهنية

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	9	18,0
	من 6-10	14	28,0
	من 11-15	8	16,0
	أكثر من 16 سنة	19	38,0
	<b>Total</b>	50	100,0

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

## Statistics

	الجنس	العمر	المستوى_التعليمي	المركز_لوظيفة	الخبرة_المهنية	Q1
المتوسط الحسابي	1,5800	2,3000	2,9200	4,2200	2,7400	3,8000
الانحراف المعياري	,49857	,99488	1,25909	1,20017	1,15723	,83299

## Statistics

	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
المتوسط الحسابي	3,9200	3,7200	3,9600	3,9800	3,8600	3,7600	3,8600
الانحراف المعياري	,77828	,80913	,94675	,95810	,90373	,95959	,83324

## Statistics

	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
المتوسط الحسابي	3,9400	3,9000	3,8200	3,7200	3,8800	3,9000	3,7600
الانحراف المعياري	,91272	,88641	,94091	1,01096	,93982	,86307	,91607

## Statistics

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
المتوسط الحسابي	3,7400	3,8600	3,8000	3,9000	3,9200	3,8600	3,7600
الانحراف المعياري	,77749	,88086	,92582	,99488	,85332	,88086	,87037

## Statistics

	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
المتوسط الحسابي	3,8200	3,9400	3,9200	3,9000	3,8400	3,7800	3,7200
الانحراف المعياري	,89648	,95640	,89989	,97416	1,01740	,93219	1,03095

## Statistics

	Q30	دعم الإدارة العليا للتمكن	تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم	المسؤولية مهمة في التمكن	الثقة في العاملين
المتوسط الحسابي	3,8400	3,8133	3,9333	3,8533	3,8133
الانحراف المعياري	,73845	,72893	,83299	,77125	,85226

## Statistics

	تفويض السلطة	محور القيادة التمكينية	محور الأمن الوظيفي
المتوسط الحسابي	3,8467	3,8520	3,8400
الانحراف المعياري	,78596	,67563	,76736

## معامل الثبات ألفا كرونباخ

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	42

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
دعم الإدارة العليا للتمكين	152,2787	631,804	,800	,970
تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم	152,1587	624,393	,878	,970
المسؤولية مهمة في التمكين	152,2387	626,165	,904	,970
الثقة في العاملين	152,2787	629,227	,741	,970
تفويض السلطة	152,2453	630,251	,780	,970
محور القيادة التمكينية	152,2400	628,192	,974	,969
محور الأمن الوظيفي	152,2520	623,920	,969	,969

## الانحدار المتعدد

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,951 <sup>a</sup>	,904	,893	,25115

a. Predictors: (Constant), تفويض السلطة, دعم الإدارة العليا للتمكين, الثقة في العاملين, تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم, المسؤولية مهمة في التمكين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	26,078	5	5,216	82,685	,000 <sup>b</sup>
Residual	2,775	44	,063		
Total	28,853	49			

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

b. Predictors: (Constant), تفويض السلطة, دعم الإدارة العليا للتمكين, الثقة في العاملين, تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم, المسؤولية مهمة في التمكين

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	T
			Beta	
1				
(Constant)	,138	,215		,641
دعم الإدارة العليا للتمكين	,178	,086	,169	2,060
تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم	,355	,079	,385	4,522
المسؤولية مهمة في التمكين	,409	,090	,411	4,546
الثقة في العاملين	,071	,067	,078	1,052
تفويض السلطة	,155	,074	,159	2,113

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Sig.
1	(Constant)	,525
	دعم الإدارة العليا للتمكين	,045
	تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم	,000
	المسؤولية مهمة في التمكين	,000
	الثقة في العاملين	,299
	تفويض السلطة	,040

## التباين الأحادي فرضية الفروق

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	5,674	23	,247	,986	,510
	Within Groups	6,506	26	,250		
	Total	12,180	49			
العمر	Between Groups	23,700	23	1,030	1,080	,422
	Within Groups	24,800	26	,954		
	Total	48,500	49			
المستوى_التعليمي	Between Groups	41,130	23	1,788	1,272	,275
	Within Groups	36,550	26	1,406		
	Total	77,680	49			
المركز_لوظيفي	Between Groups	49,824	23	2,166	2,714	,008
	Within Groups	20,756	26	,798		
	Total	70,580	49			
الخبرة_المهنية	Between Groups	30,170	23	1,312	,962	,534
	Within Groups	35,450	26	1,363		
	Total	65,620	49			



## الالتواء والتفرطح

## Statistics

	دعم الإدارة العليا للتمكن	تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم	المسؤولية مهمة في التمكن	الثقة في العاملين
<b>Skewness</b>	-1,349	-1,201	-,991	-,866
<b>Std. Error of Skewness</b>	,337	,337	,337	,337
<b>Kurtosis</b>	1,780	,986	,626	,294
<b>Std. Error of Kurtosis</b>	,662	,662	,662	,662

## Statistics

	تفويض السلطة	محور القيادة التمكينية	محور الأمن الوظيفي
<b>Skewness</b>	-1,025	-0,586	-0,590
<b>Std. Error of Skewness</b>	,337	,337	,337
<b>Kurtosis</b>	1,112	2,063	1,666
<b>Std. Error of Kurtosis</b>	,662	,662	,662

## الفرضية الرئيسية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,917 <sup>a</sup>	,840	,837	,30985

a. Predictors: (Constant), محور القيادة التمكينية

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	24,245	1	24,245	252,537	,000 <sup>b</sup>
Residual	4,608	48	,096		
Total	28,853	49			

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

b. Predictors: (Constant), محور القيادة التمكينية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,170	,256		,665	,509
	محور القيادة التمكينية	1,041	,066	,917	15,891	,000

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

## الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,819 <sup>a</sup>	,670	,663	,44517

a. Predictors: (Constant), دعم الإدارة العليا للتمكين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19,341	1	19,341	97,596	,000 <sup>b</sup>
Residual	9,512	48	,198		
Total	28,853	49			

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

b. Predictors: (Constant), دعم الإدارة العليا للتمكين

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,553	,339		1,634	,109
	دعم الإدارة العليا للتمكين	,862	,087	,819	9,879	,000

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

## الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,876 <sup>a</sup>	,768	,763	,37362

a. Predictors: (Constant), تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22,153	1	22,153	158,696	,000 <sup>b</sup>
Residual	6,700	48	,140		
Total	28,853	49			

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

b. Predictors: (Constant), تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,665	,258		2,583
	تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم	,807	,064	,876	12,597

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Sig.
1	(Constant)	,013
	تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم	,000

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

## الفرضية الفرعية لثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,884 <sup>a</sup>	,782	,778	,36178

a. Predictors: (Constant), المسؤولية مهمة في التمكين

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,571	1	22,571	172,448	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,282	48	,131		
	Total	28,853	49			

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المسؤولية مهمة في التمكين

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,449	,263		1,706	,094
	المسؤولية مهمة في التمكين	,880	,067	,884	13,132	,000

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

## الفرضية الفرعية الرابعة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,621 <sup>a</sup>	,385	,372	,60800

a. Predictors: (Constant), الثقة في العاملين

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,109	1	11,109	30,052	,000 <sup>b</sup>
Residual	17,744	48	,370		
Total	28,853	49			

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الثقة في العاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
1 (Constant)	1,710	,398	4,295	,000
الثقة في العاملين	,559	,102	,621	,000

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

## الفرضية الفرعية الخامسة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,711 <sup>a</sup>	,506	,496	,54504

a. Predictors: (Constant), تفويض السلطة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,594	1	14,594	49,127	,000 <sup>b</sup>
	Residual	14,259	48	,297		
	Total	28,853	49			

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

b. Predictors: (Constant), تفويض السلطة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,169	,389		3,007	,004
	تفويض السلطة	,694	,099	,711	7,009	,000

a. Dependent Variable: محور الأمن الوظيفي

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
	محايد	5	10,0	10,0	22,0
	موافق	32	64,0	64,0	86,0
	موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	4,0	4,0	14,0
	موافق	35	70,0	70,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
	محايد	7	14,0	14,0	26,0
	موافق	32	64,0	64,0	90,0
	موافق بشدة	5	10,0	10,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

## Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
	محايد	5	10,0	10,0	22,0
	موافق	24	48,0	48,0	70,0
	موافق بشدة	15	30,0	30,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

## Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	12,0
	محايد	2	4,0	4,0	16,0
	موافق	28	56,0	56,0	72,0
	موافق بشدة	14	28,0	28,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	12,0
	محايد	3	6,0	6,0	18,0
	موافق	32	64,0	64,0	82,0
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	10,0
	محايد	12	24,0	24,0	34,0
	موافق	22	44,0	44,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
	محايد	6	12,0	12,0	22,0
	موافق	30	60,0	60,0	82,0
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	



Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
	محايد	4	8,0	8,0	20,0
	موافق	27	54,0	54,0	74,0
	موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
	محايد	4	8,0	8,0	20,0
	موافق	29	58,0	58,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	14,0
	محايد	3	6,0	6,0	20,0
	موافق	31	62,0	62,0	82,0
	موافق بشدة	9	18,0	18,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	7	14,0	14,0	16,0

	محايد	7	14,0	14,0	30,0
	موافق	25	50,0	50,0	80,0
	موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

## Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	14,0	14,0	14,0
	محايد	4	8,0	8,0	22,0
	موافق	27	54,0	54,0	76,0
	موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

## Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
	محايد	6	12,0	12,0	22,0
	موافق	28	56,0	56,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

## Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	16,0	16,0	16,0
	محايد	4	8,0	8,0	24,0
	موافق	30	60,0	60,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
	محايد	5	10,0	10,0	22,0
	موافق	35	70,0	70,0	92,0
	موافق بشدة	4	8,0	8,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
	محايد	5	10,0	10,0	22,0
	موافق	29	58,0	58,0	80,0
	موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	6	12,0	12,0	14,0
	محايد	3	6,0	6,0	20,0
	موافق	32	64,0	64,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	16,0	16,0	16,0
	محايد	3	6,0	6,0	22,0
	موافق	25	50,0	50,0	72,0
	موافق بشدة	14	28,0	28,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
	محايد	5	10,0	10,0	20,0
	موافق	29	58,0	58,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
	محايد	5	10,0	10,0	22,0
	موافق	29	58,0	58,0	80,0
	موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	12,0
	محايد	5	10,0	10,0	22,0
	موافق	33	66,0	66,0	88,0
	موافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
	محايد	7	14,0	14,0	26,0
	موافق	27	54,0	54,0	80,0
	موافق بشدة	10	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	12,0
	محايد	3	6,0	6,0	18,0
	موافق	28	56,0	56,0	74,0
	موافق بشدة	13	26,0	26,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
	محايد	4	8,0	8,0	20,0
	موافق	28	56,0	56,0	76,0
	موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	12,0
	محايد	2	4,0	4,0	16,0
	موافق	31	62,0	62,0	78,0
	موافق بشدة	11	22,0	22,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	12,0
	محايد	6	12,0	12,0	24,0
	موافق	26	52,0	52,0	76,0
	موافق بشدة	12	24,0	24,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	12,0
	محايد	4	8,0	8,0	20,0
	موافق	33	66,0	66,0	86,0
	موافق بشدة	7	14,0	14,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

Q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	14,0
	محايد	5	10,0	10,0	24,0
	موافق	30	60,0	60,0	84,0
	موافق بشدة	8	16,0	16,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
	محايد	6	12,0	12,0	20,0
	موافق	34	68,0	68,0	88,0
	موافق بشدة	6	12,0	12,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## دعم الإدارة العليا للتمكين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	10,0	10,0	10,0
	3,00	1	2,0	2,0	12,0
	3,33	5	10,0	10,0	22,0
	3,67	4	8,0	8,0	30,0
	4,00	23	46,0	46,0	76,0
	4,33	7	14,0	14,0	90,0
	4,67	3	6,0	6,0	96,0
	5,00	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	10,0	10,0	10,0
	2,33	1	2,0	2,0	12,0
	3,00	2	4,0	4,0	16,0
	3,33	1	2,0	2,0	18,0
	3,67	2	4,0	4,0	22,0
	4,00	20	40,0	40,0	62,0
	4,33	9	18,0	18,0	80,0
	4,67	4	8,0	8,0	88,0
	5,00	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



## لمسؤولية مهمة في التمكين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	6,0	6,0	6,0
	2,33	2	4,0	4,0	10,0
	2,67	1	2,0	2,0	12,0
	3,00	3	6,0	6,0	18,0
	3,33	3	6,0	6,0	24,0
	3,67	2	4,0	4,0	28,0
	4,00	20	40,0	40,0	68,0
	4,33	9	18,0	18,0	86,0
	4,67	3	6,0	6,0	92,0
	5,00	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## الثقة في العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	10,0	10,0	10,0
	2,33	2	4,0	4,0	14,0
	3,00	3	6,0	6,0	20,0
	3,33	2	4,0	4,0	24,0
	3,67	1	2,0	2,0	26,0
	4,00	26	52,0	52,0	78,0
	4,33	3	6,0	6,0	84,0
	4,67	1	2,0	2,0	86,0
	5,00	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## تفويض السلطة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	10,0	10,0	10,0
	3,00	3	6,0	6,0	16,0
	3,33	3	6,0	6,0	22,0
	3,67	2	4,0	4,0	26,0
	4,00	26	52,0	52,0	78,0
	4,33	4	8,0	8,0	86,0
	4,67	1	2,0	2,0	88,0
	5,00	6	12,0	12,0	100,0
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

## محور القيادة التمكينية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	4,0	4,0	4,0
	2,07	2	4,0	4,0	8,0
	3,00	2	4,0	4,0	12,0
	3,07	1	2,0	2,0	14,0
	3,27	1	2,0	2,0	16,0
	3,40	1	2,0	2,0	18,0
	3,47	2	4,0	4,0	22,0
	3,53	2	4,0	4,0	26,0
	3,60	1	2,0	2,0	28,0
	3,87	2	4,0	4,0	32,0
	3,93	1	2,0	2,0	34,0
	3,93	1	2,0	2,0	36,0
	4,00	9	18,0	18,0	54,0
	4,07	2	4,0	4,0	58,0
	4,13	2	4,0	4,0	62,0
	4,20	1	2,0	2,0	64,0
	4,20	1	2,0	2,0	66,0
	4,27	5	10,0	10,0	76,0
	4,33	2	4,0	4,0	80,0
	4,40	4	8,0	8,0	88,0
4,47	1	2,0	2,0	90,0	
4,47	2	4,0	4,0	94,0	
4,53	2	4,0	4,0	98,0	
4,67	1	2,0	2,0	100,0	
	<b>Total</b>	50	100,0	100,0	

## محور الأمن الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,73	1	2,0	2,0	2,0
	1,93	1	2,0	2,0	4,0
	2,00	3	6,0	6,0	10,0
	2,80	1	2,0	2,0	12,0
	2,87	1	2,0	2,0	14,0
	3,00	1	2,0	2,0	16,0
	3,07	1	2,0	2,0	18,0
	3,60	1	2,0	2,0	20,0
	3,67	2	4,0	4,0	24,0
	3,73	1	2,0	2,0	26,0
	3,80	1	2,0	2,0	28,0
	3,93	2	4,0	4,0	32,0
	4,00	10	20,0	20,0	52,0
	4,07	4	8,0	8,0	60,0
	4,13	1	2,0	2,0	62,0
	4,20	1	2,0	2,0	64,0
	4,27	4	8,0	8,0	72,0
	4,33	2	4,0	4,0	76,0
	4,40	4	8,0	8,0	84,0
	4,47	4	8,0	8,0	92,0
4,53	1	2,0	2,0	94,0	
4,60	1	2,0	2,0	96,0	
4,67	2	4,0	4,0	100,0	
Total		50	100,0	100,0	

## الملحق رقم (04): اتفاقية التبرص



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
إدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم: 2023/

## اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - جامعة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: الجمعية الجزائرية للتربية  
مقرها: جبل الجرف - تيسية  
معتلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية اسماؤهم:

1- حاش أصينة 2- روايح أسراء

بإستثناء التخصص الإدارة أعمال

عنوان المذكور: أثر القيادة المعكينة على الأداء الوظيفي في مؤسسة اقتصادية

الإستاذ المشرف: سارة حليمي

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية اسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الإستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا التريص ال ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: 01 أفريل 2024 الى: 15 أفريل 2024

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مرافق عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمثابة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للمتريص يلبي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المطلعة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية التريض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتمهيد بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم

المادة العاشرة تتحمل المؤسسة التكدل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وبإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، اللطعم

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلة



## المخلص

تهدف هذه الدراسة لإظهار مدى تأثير القيادة التمكينية على الأمن الوظيفي في مؤسسة مناجم الفوسفات لولاية تبسة-، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الاستبيان لجمع البيانات، وقد ارتكزت الدراسة على عينة قدرت ب 50 موظف، كما تم الاعتماد على أساليب الإحصاء في وصف متغيرات الدراسة، و الاعتماد على أساليب الانحدار المتعدد في اختبار الفرضيات الفرعية والانحدار البسيط في اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام برنامج Spss، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير ايجابي للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية لكل من (بعد دعم الإدارة العليا للمتمكين، بعد تحفيز الموظفين وإدارة دافعيتهم، المسؤولية مهمة في التمكين، بعد تفويض السلطة) على الأمن الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، في حين لا توجد علاقة تأثير ايجابية لبعث الثقة للموظفين للقيادة التمكينية على الأمن الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى بعض التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التمكينية، الأمن الوظيفي، أبعاد القيادة التمكينية، الثقة في الموظفين، تفويض السلطة.

## Abstract

This study aims to show the extent of the impact of empowering leadership on job security in the Phosphate Mines Corporation in the state of Tebessa. This study relied on the use of the descriptive analytical method and the questionnaire method to collect data. The study was based on a sample estimated at 50 employees. It also relied on methods Statistics in describing the variables of the study, and reliance on multiple regression methods in testing the sub-hypotheses and simple regression in testing the main hypothesis using the Spss program. This study found that there is a relationship of positive influence of empowering leadership on job security in the Phosphate Mines Corporation - Tebessa -, as well as It was also found that there is a statistically significant positive influence relationship for each of the following (after senior management support for empowerment, after motivating employees and managing their motivation, responsibility is important in empowerment, after delegating authority) on job security in the institution under study, while there is no positive influence relationship for the trust dimension. For employees to enable leadership on job security in the institution under study.

Finally, a number of theoretical and applied results were reached, in addition to some recommendations.

**Keywords:** empowering leadership, job security, dimensions of empowering leadership, trust in employees, delegation of authority.