جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

التمكين الإداري مدخل لتحقيق الاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبات:

دويب زكية

زرقوط رشيدة

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. حيولة إيمان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 –2024

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

التمكين الإداري مدخل لتحقيق الاستغراق الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز " مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبات:

دويب زكية

زرقوط رشيدة

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. حيولة إيمان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023– 2024

شكر

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر له سبحانه وتعالى على نعمته وتوفيقه لإنجاز هذه المذكرة، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد: فلا يسعنا في هذا المقام إلا أن نشكر الأستاذة المشرفة د. العيداني حبيبة على تفضلها بالإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمته لنا من ملاحظات وإرشادات كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه المذكرة، جزاها الله كل خير وأطال الله في عمرها.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل شكرنا إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم بقراءة ومناقشة هذه المذكرة وإثرائها.

إلى كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد ولو بكلمة طيبة شجعتنا على العمل والاجتهاد.

زكية ورشيدة

إهداء

إلى من قال الله فيها " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" الإسراء24

إلى الذي أفنى عمره لي إلى سندي ومسندي ومأمني وأماني أبي العزيز طاب بك العمر وطبت عمرا يا أبي.

إلى التي أنارت بنور حبها وحنانها درب حياتي أمي، إلى نبضات قلبي أمي أهديك تخرجي إليك أمي غاليتي.

إلى من لهم أكبر وعليهم أعتمد، ومن عرفت معهم معنى الحياة إخواني عبير،كنزة، ميسوم

إلى صديقاتي وجميع من وقفوا بجواري

إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة ويد العون في دراستي صديقتي زكية، وأستاذتي العيداني.ح

إلى كل زملائي في الدراسة تخصص علوم التسيير، إلى كل من ذكرهم قلبهم ونساهم قلمي.

رشيدة

إهداء

أهدي ثمرة تخرجي هذا من علمني العطاء، وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله يمد في عمرك إلى سندي أبي

إلى معنى الحب والحنان وسر الوجود، ومن كان دعائها سر نجاحي إلى غاليتي أمي؛

إلى من بهم أعتز وأفتخر سندي في الحياة إخواني: ليندة، لامية، حمزة ومريم؛

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،

إلى من كانت يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه صديقتي "رشيدة"

أهدي هذا العمل بالأخص لنفسي الذي يعتبر ثمرة مجهوداتي، وتعبي خلال مشواري الدراسي والجامعي.

زكية

مستخلص

يهدف هذا البحث إلى اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز " مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"؛ حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 43 عاملا، والتي حُددت بطريقة العين العشوائية.

توصلت نتائج البحث إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية. وتم تقديم مجموعة من الاقتراحات منها: تحفيز العاملين نحو تطوير مهاراتهم في الاتصال، وضرورة مشاركتهم الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الاستغراق الوظيفي، مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

Abstract

This research aims to test the nature of the relationship between the dimenssions of Administrative Empowerment and Job Stability in Sonelgaz (Directorate of Electricity and Gas Distribution in Medea , where the questionnaire was adopted as a tool for collecting data from the sample of 30 workers in the institution which was determined by random samnling method.

The results of the researcg revealed that there is no statistically significant relationship between the dimenssions of Administrative Empowerment and Job Stability in Directorate of Electricity and Gas Distribution in Medea. A number of suggestions were made including : Motivating employees towards developi,g their communication skills, and the necessity of their active participation in the decision-making process.

Keywordes : Administrative Empowerment, Job Stability, Directorate of Electricity and Gas Distribution

الفهارس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
مستلخص	**I**
فهرس المحتويات	**III**
قائمة الجداول	**V**
قائمة الأشكال	**VIII**
مقدمة	أ
الفصل: الأول الإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة	
مقدمة الفصل	**2**
المبحث الأول:الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري	**3**
المطلب الأول:ماهية التمكين الإداري	3
المطلب الثاني:أبعاد التمكين الإداري	8
المطلب الثالث:آلية تطبيق التمكين الإداري	12
المبحث الثاني:المرتكزات الفكرية للاستغراق الوظيفي	**15**
المطلب الأول: ماهية الاستغراق الوظيفي	15
المطلب الثاني:أبعاد الاستغراق الوظيفي ومحدداته	19
المطلب الثالث: استراتجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي	24
المبحث الثالث: التمكين الإداري ودوره في تعزيز الاستغراق الوظيفي	**27**
المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري لتعزيز الاستغراق الوظيفي	27
المطلب الثاني: متطلبات التمكين الإداري لتفعيل الاستغراق الوظيفي	30
المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي	34
المبحث الرابع :الدراسات السابقة	**37**
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير التمكين الإداري	37
المطلب الثاني:الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي	42
المطلب الثالث:الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة	47
المطلب الرابع:التعقيب على الدراسات السابقة	50

خلاصة الفصل	**53**
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ	**55**
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز ـمديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية	**56**
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز	56
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	60
المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**63**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	63
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)	65
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة	72
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختيار الفروض	**76**
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة	76
المطلب الثاني: اختيار الفرضية الرئيسية الثالثة	87
المطلب الثالث: اختيار الفرضية الرابعة	89
المطلب الرابع: اختيار الفرضية الخامسة	93
خلاصة الفصل	**97**
الخاتمة	**99**
قائمة المراجع	**105**
قائمة الملاحق	**115**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1–1	الفرق بين التفويض والتمكين	5
2–1	الفرق بين الاستغراق الوظيفي والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي	19
1–2	وصف أداة الدراسة	64
2–2	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	65
3–2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية لهذا البعد	66
4–2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد فرق العمل والدرجة الكلية لهذا البعد	67
5–2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة بالمعلومات والدرجة الكلية لهذا البعد	67
6–2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التدريب والتعليم والدرجة الكلية لهذا البعد	68
7–2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البعد	68
8–2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستغراق المعرفي والدرجة الكلية لهذا البعد	69
9–2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستغراق العاطفي والدرجة الكلية لهذا البعد	70
10–2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستغراق الجسدي والدرجة الكلية لهذا البعد	70
11–2	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستغراق السلوكي والدرجة الكلية لهذا البعد	71
12–2	معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	71
13–2	معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	72
14–2	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	73

15–2	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	73
16–2	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	74
17.–2	توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية	75
18.–2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الأول التحفيز	77
19.–2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني فرق العمل	78
20.–2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث المشاركة بالمعلومات	79
21–2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع التدريب والتعليم	80
22–2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الخامس المشاركة في اتخاذ القرار	81
23–2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الاستغراق المعرفي	83
24–2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني الاستغراق العاطفي	84
25–2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث الاستغراق الجسدي	85
26–2	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع الاستغراق السلوكي	86
27–2	معامل الارتباط Spearmanبين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي	88
28–2	نتائج اختبار مان ـ وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس تجاه التمكين الإداري	90
29–2	نتائج اختبار كروكسال ـ والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر تجاه التمكين الإداري	91
30–2	نتائج اختبار LSDللمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه التمكين الإداري تبعا لمتغير العمر	91
31–2	نتائج اختبار مان ـ وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي بالنسبة تجاه التمكين الإداري	92
32–2	نتائج اختبار كروسكال ـ والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة المهنية تجاه التمكين الإداري	93
33–2	نتائج اختبار مان ـ وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى الجنس تجاه الاستغراق الوظيفي	94
34–2	نتائج اختبار كروسكال ـ والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى العمر تجاه الاستغراق الوظيفي	95

35-2	نتائج اختبار مان ـ وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي تجاه الاستغراق الوظيفي	**95**
36-2	نتائج اختبار كروسكال ـ والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى الخبرة المهنية تجاه الاستغراق الوظيفي	**96**

رقم الشكل		رقم الصفحة
1-2	شعب واشتراكات مجمع سونلغاز	57
2-2	الهيكل التنظيمي للمديرية	60
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	73
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	73
5-2	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	74
6-2	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	75

مقدمة

تشهد بيئة منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة ألقت ظلالها على جميع الأصعدة، مما جعل منظمات الأعمال تولي اهتماما بالغا بالعنصر البشري؛ كونه يمثل المفتاح الرئيس لنجاحها من خلال تبني مفاهيم إستراتيجية حديثة في التسيير الإداري، والتي من بينها التمكين الإداري.

يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة؛ باعتباره النقطة المضيئة بالنسبة لمنظمات الأعمال للحصول على الطاقة الكامنة لمواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، من خلال التأثير على سلوكهم بما يخدم أهداف المنظمة.

إن فطرة الله للإنسان تحثه على العمل الجاد، كما حثنا ديننا الحنيف على الإخلاص في العمل، ومن هذا المنطلق يسعى الفرد العامل جاهدا لتحقيق أفضل الإنجازات والمهام على مستوى منظمته. ونظرا لأهمية هذا الموضوع في الحياة العملية و تأثيراته الإيجابية على سلوكيات الفرد العامل، اهتم الباحثون بدراسة كيفية اندماج الفرد العامل مع مهامه الموكلة إليه للوصول إلى ما هو المطلوب منه بكفاءة؛ فظهر ما أُصطُلح عليه الاستغراق الوظيفي.

يُعدّ الاستغراق الوظيفي من أهم المتغيرات الرئيسية لفهم الصحيح لسلوكيات الفرد العامل داخل منظمات الأعمال، باعتباره مؤشرا مهما يعكس مستوى المتغيرات التنظيمية كالالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي.

إشكالية البحث

من أجل تحقيق التكيف مع المتغيرات التي تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، أصبح الاهتمام بالمرؤوسين وعلاقتهم بالإدارة العليا لا غنى عنه إذا ما أرادات هذه المنظمات التفوق. وعلى هذا السياق يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى انعكاس أبعاد التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي؟ وما واقع ذلك في مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"؟

للإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" على أبعاد التمكين الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي في مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<0.05$ بين أبعاد التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<0.05$؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<0.05$؟

الفرضيات

لنتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية، قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات لتقديم إجابة مؤقتة تتدرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية:

* نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"على أبعاد التمكين الإداري تفوق 50%.
* نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"تفوق 50%.
* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha\leq0.05$ بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي.
* هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<0.05$.
* هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية". تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<0.05$.

أهمية البحث:

- تتجسد أهمية البحث في كونه من الموضوعات المهمة في ميدان إدارة الأعمال، إذ يتناول مفهومين ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمرؤوسين والإدارة العليا (التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي)؛

- يوضح أهمية التمكين الإداري وما يحققه من نتائج تنعكس إيجابا على المنظمات التي ترغب في تحقيق ثلاثية البقاء، النمو والاستمرارية؛
- تتجسد أهمية البحث في كونه يقدم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي دعمها في اتخاذ مجموعة من الآليات لتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، كونه يؤثر على مجموعة من المتغيرات التنظيمية (الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي.....)؛
- يعتبر بوابة لفتح آفاق جديدة للباحثين مستقبلا خصوصا فيما يخص كيفية تفعيل التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية؛
- يساهم في معرفة مدى تطبيق أبعاد التمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية من جهة، ومعرفة مدى تطبيق الاستغراق الوظيفي من جهة أخرى؛
- تتجسد أهمية هذا البحث في كونه يُعدّ من الدراسات القلائل التي ألقت الضوء على دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

- توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث، والمتمثلة في التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية؛
- الكشف عن العلاقة بين ممارسات التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- توضيح طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي؛
- الانتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، ومحاولة الخروج بمجموعة من الاقتراحات نأمل أن الاستفادة منها من جانب مسؤولي منظمات الأعمال.

أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كالآتي:

- اقتراح الأستاذة المؤطرة للموضوع، مع الرغبة في دراسته بشكل معمق للخروج بنتائج يكمن أن تُقترح على المؤسسة محل الدراسة؛
- تلاؤم موضوع البحث مع تخصص إدارة الأعمال؛
- تشجيع الباحثين على تناول مثل هذه الدراسة، وخاصة وأنها لم تتناول من قبل في جامعتنا؛

.

منهج وأدوات البحث:

في هذا البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وللإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا إثبات، أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على الأدوات الآتية:

- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر حول متغيرات الدراسة؛
- تصميم استبانة للإطاحة بالجوانب الرئيسية للموضوع؛
- استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج Spss.

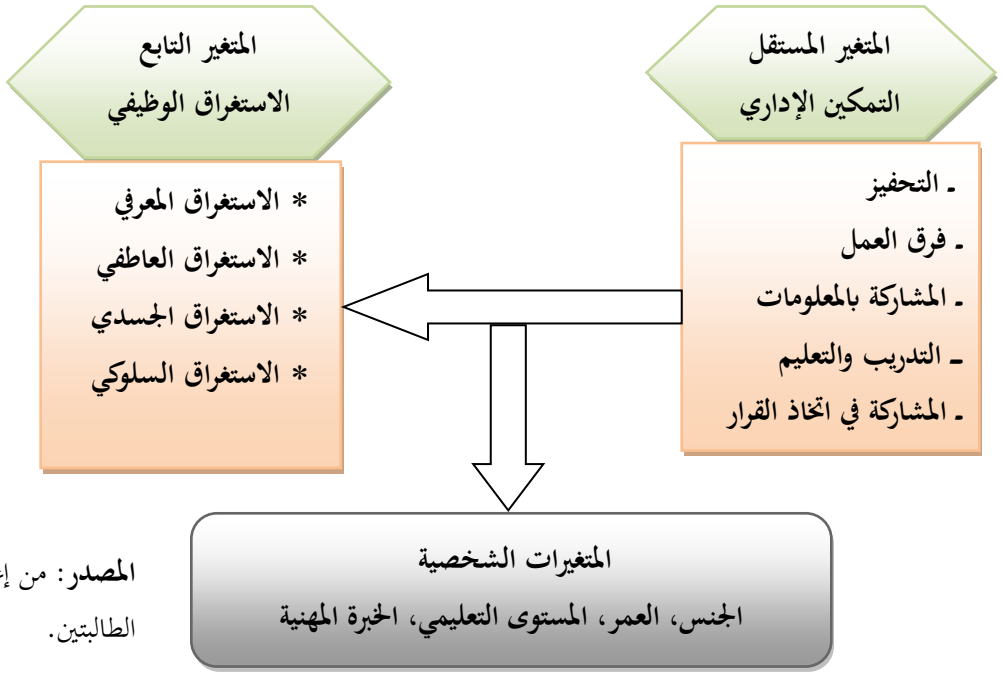
حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تحديد واقع ممارسة التمكين الإداري بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" وعلاقته بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على استطلاع آراء موظفي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"،حيث بلغت عينة الدراسة 43 موظفا؛
- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"؛
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة البحث خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023 ـ 2024.

نموذج البحث:

في ضوء موضوع بحثنا وأهدافه، قمنا بوضع مخطط توضيحي بين متغيرات البحث المستقل والمتمثلة في التمكين الإداري، أما المتغير التابع فهو الاستغراق الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

هيكل البحث:

لمعرفة مدى انعكاس التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي، وعلى ضوء ذلك سيتم تقسيم البحث إلى جانب نظري والآخر تطبيقي، حيث:

- **الفصل الأول**: بعنوان **"الإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة"**، الذي يحتوي على أربعة مباحث، نركز على ماهية التمكين الإداري، مع الإشارة إلى مفهومه، أهميته وأبعاده الرئيسية التي تم اعتمادها في الدراسة التطبيقية. أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى الاستغراق الوظيفي بتحديد مفهومه، أهميته، محدداته، أبعاده واستراتيجيات تعزيزه في المنظمة، والمبحث الثالث فيجمع بين المتغيرين والعلاقة بينها مع توضيح أهم الأساليب المعتمدة ضمن التمكين الإداري لتنمية الاستغراق الوظيفي، وأخيرا المبحث الرابع الذي سيتناول الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في البحث والتعقيب عليها.

- **الفصل الثاني**: يخص الجانب التطبيقي، وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ذات طابع اقتصادي وهي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية" والذي يضم ثلاث مباحث؛ حيث سنتطرق في المبحث الأول تقديم مؤسسة سونلغاز ولاية المدية، أما الثاني سيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، فيما يتناول المبحث الثالث تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

في نهاية البحث، يتم تلخيص أهم النقاط التي تضمنها البحث، وهذا ما يتم التطرق إليه في الخاتمة والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الاول:

الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

مقدمة الفصل

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تطورات كثرة، كان لها انعكاس على إدارة المنظمات؛ هذه الأخيرة عجزت أساليبها التقليدية – خصوصا في مجال الاهتمام بالعنصر البشري- عن مسايرة هذه التحولات، الأمر الذي حتّم عليها ضرورة الأخذ بالأساليب الحديثة، ولعلّ أبرزها التمكين الإداري.

يحظي **التمكين الإداري** باهتمام متزايد من قبل المهتمين بقضايا الموارد البشرية؛ لما له من أهمية في بناء واستدامة نجاح المنظمات. ومن جهة أخرى، يعتبر **الاستغراق الوظيفي** من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال إدارة الموارد البشرية، والذي نال اهتمام العديد من قادة المنظمات لإدراكهم باه عنصر حيوي يؤثر على العديد من المتغيرات ذات الصلة بلوك الأفراد العاملين. ومن أجل الإلمام بجوانب متغيرات الدراسة سنقوم بتقسيم الجانب النظري إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للاستغراق الوظيفي

المبحث الثالث: دور التمكين الإداري في تحقق الاستغراق الوظيفي

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري

يُعدّ التمكين الإداري من المواضيع المحورية في علم الإدارة، لما له من أهمية في تعزيز قدرة العاملين في المنظمات على تولي مناصب قيادية عليا في المستقبل، حيث تعتبره المنظمات مفتاح للحصول على الطاقة الكامنة لدى العاملين لتحقيق نجاحها.

المطلب الأول: ماهية التمكين الإداري

يُعتبر التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة، ويلقى اهتماما كبيرا من قبل علماء الإدارة وحتى العاملين؛ كونه أحد المتطلبات الأساسية لمواكبة التغيرات الإدارية.

أولا– مفهوم التمكين الإداري

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التمكين باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، أو باختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم. وقبل التطرق إلى هذا المفهوم نستعرض أولا تعريف التمكين.

أ ـ تعريف التمكين

أ ـ 1 لغة: يرجع الأصل اللغوي لمفردة (التمكين) إلى مكّن (تمكينا) من الشيء؛ أي جعل له سلطانا ومقدرة. و(أمكن فلانا)، أي سهّل له أو يسّر له فعله وأداءه[1]. **ويقال** استمكن الرجل من الشيء تمكّن منه، وفلان لا يمكنه النهوض بشيء ما؛ أي لا يقدر عليه، وأمكنه من عدوه؛ أي نصره عليه.[2]

التمكين في المعاجم العربية كـ: لسان العرب لابن منظور يعني: "القدرة والاستطاعة"، أما المعجم الوسيط: فإن مكّن له الشيء: أي جعل له سلطانا و(أمكن) من الشيء؛ أي جعل له سلطانا وقدره وسهل ويسر عليه [3].

كما قيل أيضا: هو تفعيل من المكان، وهو في الأصل إقرار الشيء وتثبيته في مكان، ثم أُستعير لدلالة على التملك، القدرة، السيطرة والتحكم. وعليه، فالتمكين يعني في اللغة التقوية والتعزيز.[4]

.

---

[1] . أحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، **إدارة التمكين والاندماج**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص15.

[2]. جلال الدين بوعطيط، نسرين بوعظم، **التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع سكيكدة–**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد16، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2023، ص569.

[3]. رامي جلال أندراوس، عادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص48.

[4]. روبار مجيد أحمد، **التمكين القانوني للمرأة**، مجلة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، المجلد13، العدد1، جامعة الأنبار، العراق، 2023، ص407.

أ ـ 2 اصطلاحا؛ يشير التمكين إلى:

* "عملية إعطاء العاملين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، تحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات".[1]

* "إعطاء العاملين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة".[2]

* من جهة أخرى قدم الباحث (**Lashely**) تعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف، مثل: التمكين بواسطة المشاركة، التمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المنظمة.[3]

ب ـ تعريف التمكين الإداري

لم يتفق الباحثون على تعريف موحّد للتمكين الإداري اصطلاحا لتباين مدارسهم، وفيما يلي يأتي عرض لبعض التعاريف المقدمة في هذا المجال – على سبيل المثال لا الحصر– :

* التمكين الإداري هو " قدرة الإدارة العليا على إعطاء السلطة والثقة للعاملين للقيام بوظائفهم وواجباتهم بحرية، مما يساهم في خلق جو من الرضا والشعور بالأهمية، فضلا عن زيادة المسؤولية، وهذا يخلق شعورا إيجابيا بين العاملين، مما يلعب دورا مهماً في تحفيزهم على القيام بعملهم".[4]

*كما يشير إلى " منح العاملين بعض الصلاحيات التي تمكّنهم من أدائهم لعملهم بطريقتهم، دون تدخل من قبل المدير المباشر، من خلال توفير كافة الظروف البيئية المناسبة فضلا عن الثقة المطلقة في إمكانياتهم"[5].

* التمكين الإداري من وجهة نظر الباحث (**Kanter**) هو " عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين".[6]

---

[1] . عطية حسن أفندي، **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص10.

[2] . يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2006، ص6.

[3] . خبراء المجموعة العربية، **التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر،2014، ص13.

[4] . Mohamed Hassam ,Mohamed Ahmed, seham abo-talib ,**The effects of administrative empowement on employees job satisfactoin five-star Resorts in Hurgada City**, Revue International Academic Jornal, vol 5, n° 1, Halwan University, Egypt, 2019, p5

[5]. سراب فاضل مخيبر، **واقع التمكين الإداري في كلية التربية لعلوم الصيرفة ـ ابن هيثم ـ من وجهة نظر موظفيها**، مجلة النسق، المجلد37، العدد1، الجمعية العراقية للدراسات التربوية والنفسية، العراق، 2023، ص 400.

[6] . لطيفة برني، **التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص ولاية بسكرة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد8، العدد1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2014، ص9.

من المفاهيم السابقة، فإن التمكين الإداري هو منح العاملين حرية استخدام قدراتهم وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة في الوقت المحدد.

ثانيا– الفرق بين التمكين وتفويض السلطة

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع أنه يختلف عنه؛ لأن تفويض السلطة يعني " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية، كما لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية"[1].

أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم؛ أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر من التفويض .[2] والجدول الآتي يوضح بعض الفروقات بين المفهومين:

الجدول رقم (1–1): الفرق بين التفويض والتمكين.

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من صلاحيات إلى المرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس، ليُقدر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فُوض إليه	النجاح يُنسب للعامل المكّن، والفشل مسؤوليته
القيادة	يُقاد العامل	تتاح للعامل قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يُسحب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يُلغى أو يُعدل نطاقه.	التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتجيا مستمرا.

المصدر: مصطفى أحمد سيد، **المدير ومهاراته السلوكية**، الجمعية العربية للإدارة، مصر، ص24.

[1] . منال عبد الجبار السماك، ايمان علي أحمد الحيالي، **دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في شركة رويال كولورز لطباعة والتغليف في السليمانية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 60، جامعة الموصل، العراق، 2019، ص 355.

[2] . صقر عبلة، **أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة قصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2018، ص16.

ثالثا– أهمية التمكين الإداري

تتجلى مكانة التمكين الإداري ضمن المنظومة الإدارية من خلال فهم أهميته، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الآتي:

* **بالنسبة للعاملين؛** تتضح أهمية التمكين الإداري بالنسبة للعاملين فيما يأتي:

- يعمل التمكين الإداري على بناء الثقة بين العاملين وقيادتهم، ويشجعهم على المشاركة في عملية صنع القرار؛[1]
- يساهم التمكين الإداري في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم؛
- يوفّر التمكين شعور لدى العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال.[2]

* **بالنسبة للمنظمة؛** تتضح أهمية التمكين الإداري بالنسبة للمنظمة فيما يأتي:

- رفع مستوى الإنتاجية؛
- انخفاض التكاليف بسبب مبادرات العاملين والإبداع؛[3]
- انخفاض نسبة الغياب؛
- زيادة التعاون في حل المشكلات.[4]

* **بالنسبة للمتعاملين:** العملاء الذين يتعاملون مع العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين، يُعبرون عن مستويات عالية من الرضا. فتمكين العاملين وخاصة في المنظمات الخدمية مثلا، يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة، الفهم، التكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء، الإنجاز وجودة الخدمات[5].

---

[1] . مصطفى أمجد إبراهيم، أحمد عبد الكريم جاسم، محمود جميل عواد، **دور التمكين في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة**، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 5، العدد 2، جامعة فلوجة، العراق، 2022، ص258.

[2]. مراد بومنقتار، فلة عيساوي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد7، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014، ص68.

[3] . Hiba Kedomel ,**The Effect Administrative En Powememnt On Higher Eduucatoin Service Quatlity Case Study Yhya Fares University –Medea- Proferssors From The Faculty Of Ecomonic CommerciaL ,and Mangement sciences**, Journal Of Economic Parpers , volume 13, issue 2, University of Ziane Achour in Djelfa, Algeria, 2022, p 55.

[4]. عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، **دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد24، العدد 108، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص 171.

[5]. ماجد محمد إبراهيم عبد العال، **دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية**، على الرابط: https://jsep.journals.ekb.eg/article_84351_42d240f02fcae8fe870863709ae44e6a.pdf، تاريخ الاطلاع: 19-02-2024.

رابعا– أهداف التمكين الإداري

تكمن أهداف التمكين الإداري من وجهة نظر الباحثين في الآتي:

- تحقيق الانتماء من جميع العاملين للمهام المكلفين بها ولفريق العمل؛
- المحافظة على العامل والتمسك به من قبل المنظمة؛
- يوفر للمنظمة مقدرة على إدراك أكبر احتياجاتها التنظيمية؛[1]
- يُعدّ التمكين إستراتجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية، والفعالية المتزايدة؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار، ودعم عملية التحسين المستمر للعمليات، المنتجات والخدمات؛
- زيادة حدود الوقت المتاح للإدارة العليا لتطوير الخطط الإستراتجية.[2]

خامسا– مبادئ التمكين الإداري

لتحقيق أهداف التمكين الإداري، يرتكز هذا الأخير على مجموعة من الأساسيات تُشكّل فيما بينها سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (**Empower**)؛ حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ، كما يأتي:

❖ **تعليم العاملين (E_Education)**: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تجاهها؛

❖ **الدافعية (M-Matisaton)**: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية؛

❖ **وضوح الهدف (P–Purpose)** : جهود التمكين الإداري لن يُكتب لها النجاح ما لم يكن لدى فرد في المنظمة الفهم الواضح، والتصور التام لفلسفة وأهداف المنظمة. إن عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط، والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة؛

❖ **الملكية (O.owmerslip):** يقترح الباحث (**Stir**) معادلة التمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3AS)، حيث تمثل الأحرف لعناصر المعادلة في: السلطة + المسألة= الانجاز، ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم؛

---

[1] . عبد اللطيف مصلح محمد عايص، عبد الكريم صالح حسين القحفة، **أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد31، جامعة الأنبار، العراق، 2020، ص149.

[2]. حسين علاوي عبد الحسين، **المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس المتوسطة**، مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية، جامعة ديالي، العراق2021، ص505.

❖ **الرغبة في التغيير (W-willimgmess to ghangew)**: إن نتائج التمكين الإداري يمكن أن تقود المنظمة إلى البحث عن طرق الحديثة في أداء مهامها، ما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير، فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل؛

❖ **نكران الذات (E- Ego Elmimatoin)**: تقوم الإدارة في بعض أحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المدراء بحبّ الذات وارتباط النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة؛

❖ **الاحترام (R-Respect)**: إن دعم الحياة للتمكين هو الاعتماد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم نتائج مرجوة.[1]

المطلب الثاني: أبعاد التمكين الإداري

هناك العديد من الباحثين وعلماء الإدارة الذين تطرقوا إلى أبعاد التمكين الإداري، وقاموا بتصنيفها حسب العديد من المتغيرات، إلاّ أن أبرز تصنيفات هو التصنيف وفق الأبعاد الآتية:

- **التفويض**: هو منح حق التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد، وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف.[2] والتفويض كعملية إدارية يسمح بـــ:

  - إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار؛
  - تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية؛
  - تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري؛
  - تخفيض التكاليف المادية والمعنوية، فضلا عن تقليل الكثير من الإجراءات الروتينية؛
  - إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية.[3]

---

[1]. أميرة نموشي، أيمن سوسي، **دور التمكين الإداري في تنمية رأس مال البشري: دراسة حالة مؤسسة مناجم حديد بتبسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2021/2020، ص ص 7-8.

[2]. جلال الدين بوعطيط، أمينة كرستة، **مستوى التمكين الإداري لدى الإطارات الوسطى بشركة الصيانة الصناعية (صوميك) بمؤسسة سكيكدة**، مجلة الروائز، المجلد 7، العدد1، جامعة باتنة1، الجزائر، ص280.

[3]. كمال بوالشرش، **أهمية عملية تفويض الصلاحيات داخل المنظمات**، مجلة التكامل، المجلد 3، العدد 6، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، ص ص 161-162.

- **الحوافز:** مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.[1] فالحافز يُعبر عن مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ومن ثم فإن نظام الحوافز الجيدّ يساهم في:

  - جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم وتعزيز استمرارهم في العمل؛[2]
  - إيقاظ الحماس، الدافع والرغبة في العمل لدى العاملين مهما كانت طبيعة عملهم، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية؛
  - تحقيق التفاعل بين العاملين والمنظمة، ودفعهم إلى العمل بكامل مهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة؛
  - منع شعور العامل بعدم الرضا والإحباط، ودفعه للمثابرة في عمله؛
  - تنمية عادات وقيم جديدة ترغب المنظمة في وجودها بين العاملين، مما يؤدي إلى تعزيزهم لأهداف المنظمة أو سياستها وتحسين قدراتهم.[3]

حتى تحقق الحوافز أهدافها يُشترط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كناتج نهائي للتمكين.[4]

- **القوة:** يرى بعض الباحثين أنه يتطلب من المدير العمل على توفير عوامل القوة للعاملين، من أجل التعامل مع الآخرين بناءا على الظروف التي يوجهونها أثناء تقديم الخدمة للزبائن، فضلا عن تمكينهم من إحداث التأثير لابد من تزويده فعليا بها. والقوة هي القدرة على التأثير في الأفراد والمواقف؛ إذ إن بإمكان العامل الشعور بالقوة والتمكين؛ إذا استطاع أثناء تعامله مع الآخرين والظروف من حوله أن يُحدد المشكلة، واختيار البدائل وتنفيذها، والتأثير على نتائجها. وهنا ينبغي للمنظمة أن تكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلة القوة في

---

[1]. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر،2007، ص295.

[2]. لامية كحلية، **التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – مديرية توزيع الغاز والكهرباء والغاز بالمدية–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2017، ص24.

[3]. مضاوي محمد الشعلان، نوره محمد البليهد، **الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن**، المجلة التربوية، العدد 40، جامعة سوهاج، مصر، 2015، ص 194.

[4]. عبد السلام ذياب منصور حبتور، **مدى توافر أبعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات الأهلية بعدن**، مجلة الجامعة الوطنية، العدد18، الجامعة الوطنية، اليمن، 2021، ص 388.

المنظمة، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة، والنجاح من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها.[1]

- **المشاركة بالمعلومات:** يجب على العاملين امتلاك المعرفة والخبرة اللازمة لانجاز ما هو مطلوب، فضلا عن فهم السياسات والقرارات التنظيمية، وكلما زادت الثقة بين المدراء والعاملين أثناء مشاركة المعلومات،كلما كان تأثيرها ايجابيا على المنظمة؛ لأن كل طرف لديه احتياجات داخلية وخارجية يرغبون بتحقيقها.[2]

تشير المشاركة بالمعلومات منح العاملين المعلومات التي تزيد من قدرتهم على أداء الأعمال المكلفين بها؛ إذ تُعدّ المشاركة بالمعلومات العنصر الأساسي في التمكين الإداري للعاملين لاسيما في المستويات الدنيا، كما تُعدّ من الأبعاد المهمة لتمكين العاملين؛ إذ تشارك المنظمة العاملين لديها بالمعلومات، وتجعلها متوفرة لهم بكل شفافية عن تفاصيل سير العمل وأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى شعور العامل بالانتماء للمنظمة.[3]

- **فرق العمل:** يعتبر العمل الجماعي إستراتيجية مهمة للغاية لتسهيل عمل المنظمة كفريق؛ إذ يقوم الأعضاء بترقية مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم من خلال العمل في فرق[4]؛ حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء، الانتماء والالتزام، وتساعد أيضا في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق[5]. ويعتمد تطوير فرق العمل على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، التشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك.[6]

---

[1] . حميد سالم الكعبي، **دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد1، جامعة المثنى، العراق، 2016، ص126.

[2] . رعد عدنان رؤوف، شهد عادل سعدون، **تعزيز مداخل الاتصال الواسع في إطار التمكين العاملين: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسجية والجلدي**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد42، جامعة تكريت، العراق، 2018، ص191.

[3] . مصطفى أمجد ابراهيم وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص220.

[4]. ربيع قرين، محمد أمين بودماغ، بوعلي رؤوف، **أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل**، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 7، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2022، ص 364.

[5] . صقر عبلة، **مرجع سبق ذكره**، ص29.

[6]. سلامة محمد وليد سالم سلامة، **أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد6، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016، ص 22.

- **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة ، حيث أشار الباحث (**Quim Sperilzer:**1997) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، فرص النمو واستراتجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة تطبيق برنامج التمكين، في حين تقترح (**kamter**) أن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة ينبغي أن توفر معلومات أكثر إلى أشخاص، أكثر ومن خلال وسائل أكثر.[1]

هناك نوعيين من المعلومات في مرحلة التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة ومعلومات عن الأداء، والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات. وعليه؛ فالاتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي، تبادل الأفكار، الآراء والمعلومات.[2]

- **التدريب:** يضمن التمكين إكساب العاملين المعرفة، المهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، الذي يتحقق من خلال التدريب الملائم والمتمثل في: مجموعة من العمليات الهادفة والمخططة من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة، تطوير مهاراتهم (كمهارات التفاوض، مهارات اتخاذ القرار، مهارات حل الصراع ومهارات القيادة)، فضلا عن تغيير سلوكهم وإنتاجيتهم بشكل بناّء[3]، ويُعدّ التدريب حافزا معنويا مُهما كونه:

✓ يساعد العاملين في تحسين وتطوير قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل؛
✓ يُعدّ من الوسائل الايجابية في إعداد، وتأهيل العامل قادر على أن يشغل وظائف جديد داخل المنظمة؛
✓ يحسن أداء العاملين، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه، وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد، وفي أقصر وقت؛
✓ يساهم في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح العاملين من جهة، ومصالح أصحاب المصلحة من جهة أخرى،

---

[1] . سارة حلفة، فلة عيساوي، **التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد3، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر،2018، ص362.

[2] . سنية كاظم تركي، **التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد 96، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص192.

[3] . عبد السلام ذياب منصور حبتور، **مرجع سبق ذكره**، ص 388.

✓ توفير العناصر البشرية المدربة لأداء الوظائف المطلوبة في التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.[1]

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** المشاركة في اتخاذ القرارات هي عملية إعطاء العاملين سلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، فالعاملون الذين يشاركون في صنع القرارات يكونون أكثر التزاما بتنفيذ القرارات بشكل صحيح، علاوة على ذلك تساعد العملية الناجحة لاتخاذ القرارات وتنفيذها رؤية النتائج الايجابية في تلبية حاجة الفرد إلى الانجاز، الاعتراف بالمسؤولية وتعزيز احترام الذات.[2] لذلك يُعدّ الأخذ بآراء العاملين في المنظمة حول اتخاذ قرار ما عاملا مهما في نجاح هذا القرار، فذلك من أهم مبادئ تفويض السلطة، كما يعتبر وسيلة لإيجاد بوادر الابتكار من قبل العاملين لتحسين وتطوير الإنتاج، فضلا عن تنمية روح المسؤولية لديه وشعوره بكيانه وأهميته، مما يزيد من حماسه وتقبله للتطوير والتغيير، كما أن تفعيل المنظمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ينعكس إيجابا على تحقيق أهدافها.[3]

المطلب الثالث: آلية تطبيق التمكين الإداري

إن المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري، يتطلب منها توفير الظروف البيئية الملائمة، فضلا عن قناعتها بأهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالاتي:

* إزالة الظروف التي تمنع منح الصلاحية؛ من خلال التدريب، الممارسة، اكتساب الخبرة والمعرفة، مع إجراء التغييرات في التنظيم، أسلوب القيادة ونظام الحوافز؛
* رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية؛ من خلال إقناع ومساعدة الأفراد على رفع قيمة الوظائف والأعمال التي يمارسونها من خلال الدعم، ومنح الحرية في أداء أعمالهم؛
* إدراك العاملين للتمكين: أن التطبيق الناجح للخطوتين السابقتين ستؤدي بالأفراد إلى ممارسة التمكين؛
* الأداء: إقناع العاملين على استخدام ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر ايجابيا على أدائهم؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.[4]

---

[1]. خالد ساجت عطية، **التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة**، على الرابط: https://uokerbala.edu.iq/wp-content/uploads/2021/09/Rp-Training-and-its-impact-in-improving-the-organizations-communications.pdf ، تاريخ الاطلاع: 19-02-2024.

[2]. عبد السلام ذياب منصور حبتور، **مرجع سبق ذكره**، ص 387.

[3]. عبد العزيز أحمد محمد الموكلي، **أثر استخدام إستراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 4، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (جامعة الدول العربية)، مصر، 2023، ص 66.

[4]. محمد يونسي، هبة بولحشيش، **التمكين الإداري كوسيلة للوصول إلى الأداء المتميز للمنظمات**، مجلة دفاتر البحوث العملية، المجلد 10، العدد 2، المركز الجامعي مرسلي عبد الله بتبازة، الجزائر، 2022، ص848.

كما ذكر الباحث (**زكريا مطلق الدوري**) في كتابه "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة" أن آلية تطبيق التمكين تتضمن الآتي:

* وضع الأهداف وتحديد سقوفها الزمنية؛
* توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل؛
* اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير.

إلا أن (**المعاني وآخرون : 2011**) فيقترح الخطوات الآتية لتنفيذ عملية تمكين العاملين بالمنظمات:

- **تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير**: تعتبر أول خطوة؛ حيث يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين؟ وتوضيح الأسباب من وراء تبني التمكين، حيث هناك أسباب لتبني التمكين منها: تحسين خدمة العملاء؛ رفع مستوى الجودة؛ زيادة الإنتاجية؛ تنمية قدرات المرؤوسين وتخفيف عبئ العمل عن المدير.

* **التغيير في سلوك المديرين**: نجد أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد أيضا من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي، أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تمكين العاملين.
* **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين**: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدير والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.
* **تكوين فرق العمل**: لابدّ أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل.
* **المشاركة في المعلومات**: لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون للمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، كما يجب أن يتوفر للعاملين المكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم، وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طرق أداء عملهم،كلما زادت مساهمتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
* **اختيار الأفراد المناسبين**: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات للعمل مع الآخرين وبشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين.
* **توفير التدريب**: يهدف التدريب إلى تحسين وتطوير أداء الفرد العامل من خلال عمليات التوجيه، والإرشاد التي يقوم بها الرئيس المباشر أثناء أداء مرؤوسيه لأعمالهم في غالب الأحيان.

* **الاتصال لتوفير المعلومات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وما الذي يمكن أن يعني التمكين للعاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة بالموظفين.
* **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يُكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، كما يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام المكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفصيل أداء العمل من خلال فرق العمل.
* **عدم استعجال النتائج:** لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وأخرى، حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يُمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن التغيير، على الإدارة عدم الاستعجال للحصول على نتائج سريعة؛ فالتمكين عملية شاملة، تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة .[1]

بالنظر إلى هذه المراحل يُلاحظ أنها يمكن تطبيقها بشكل فعال إذا ما توافرت البيئة المناسبة، لكن في بعض الأحيان قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحدّ من قدرتها على تطبيق عملية تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يأتي:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات،
- عدم الرغبة في التغيير نظرا للاختلاف بين أهداف العاملين وأهداف الإدارة؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها؛
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية، وفقدان الثقة؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- ضعف نظام التحفيز، فضلا عن ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛[2]

[1]. صقر عبلة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 31ـ33.

[2]. سارة خلفة، فلة عيساوي، **التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد3، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018، ص 363.

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للاستغراق الوظيفي

حظي الاستغراق الوظيفي بأهمية بالغة لدى الباحثين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، باعتباره مساعدا في تفسير العديد من المتغيرات السلوكية الأخرى كالرضا والأداء. كما أنه يدخل في تصميم العلاقة الوظيفية؛ لأنه يتناول ما يفعله الأفراد، وكيف يتصرفون في أدوارهم؟، وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكا بطرق أخرى لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

المطلب الأول: ماهية الاستغراق الوظيفي

يُعدّ الاستغراق الوظيفي ركنا أساسيا في العملية الإدارية، حيث تسعى المنظمات إلى رفع مستواه لدى العاملين، لما له من تأثير مباشر مستوى الأداء.

أولا– تعريف الاستغراق الوظيفي

تطرق الباحثون في عدة مجالات إلى مفهوم الاستغراق من كل نواحيه، وهذا لأهميته في حياة الفرد الشخصية والمهنية، لكن لم يضعوا تعريف شامل له ومحدد لاختلاف رؤيتهم حول هذا الموضوع.

1. **الاستغراق لغة:** الاستغراق لغة مشتق من الفعل "استغرق"، يقال استغرق في عمله: أخذه العمل وانشغف به.[1]
2. **مفهوم الاستغراق الوظيفي اصطلاحا:** لقد تعددت تعاريف الاستغراق الوظيفي، نذكر البعض منها على سبيل المثال – لا حصر–:

* يشير الاستغراق الوظيفي إلى " الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق، أو التجاوب النفسي مع العمل، مما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد والتزامه نحو عمله"[2]

* يُعرف كذلك بـــ: " رغبة الفرد وقدرته على المساهمة بشكل مباشر في منتجات المنظمة باستمرار، والالتزام العميق تجاه المنظمة من خلال عدة عوامل عاطفية أو عقلانية، والتي ترتبط ارتباطا مباشرا بخبرة الفرد والخبرة العلمية".[3]

---

[1] . معجم المعاني الجامع، **معنى الاستغراق**، على الرابط: https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%BA%D8%B1%D8%A7%D9%82/#:~:text، تاريخ الاطلاع: 27-01-2024.

[2] .محمد أحمد أبو شنب، **علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2016، ص61.

[3] Rina Anindita , Adventia Emilia Seda, **How employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment,** Problems and Perspectives in management, Vol 16 ,N°1, Business Perspectives, UA, 2018, p278.

* الاستغراق الوظيفي يعبر عن " الشعور بالتركيز الكامل في العمل، والانهماك في عمل واحد لدرجة مرور الوقت بسرعة، وصعوبة فصل النفس عن العمل"[1]

مما سبق، يمكن القول أن الاستغراق الوظيفي هو: الدرجة التي يندمج فيها الفرد العامل مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر بأهميتها.

ثانيا- خصائص الاستغراق الوظيفي

يعتبر الاستغراق الوظيفي أحد العناصر الأساسية لاحترام الفرد لذاته، وعليه يمكن تحديد خصائص الأفراد ذوي الاستغراق الوظيفي المرتفع عن الأفراد ذوي الاستغراق الوظيفي المنخفض في النقاط الآتية:

* أنهم أكثر حافزيه للعمل، وأكثر حاجة للوظائف التي تتميز بـــ: التنوع ؛ الاستقلال؛ إثبات الذات؛
* يعتقدون أن مواهبهم مستغلة استغلالا جيدا؛
* لديهم الرغبة والقدرة على التفاعل مع الآخرين؛
* يُدركون فرص النمو في وظائفهم؛
* أكثر رضا عن الإشراف والاستجابة لتوجهات المشرفين؛[2]
* أكثرهم التزاما لوظائفهم ولمنظماتهم؛
* من المتوقع أن يكونوا أقل رغبة في ترك العمل؛
* يواجهون مستوى منخفض من الاحتراق النفسي.[3]

ثالثا- أهمية الاستغراق الوظيفي

يُنظر إلى الاستغراق الوظيفي على أنه سمة من سمات الحياة التنظيمية وأساس للوصول إلى الفعالية التنظيمية، كونه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية؛ لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم؟ وعليه تتجسد أهمية الاستغراق الوظيفي من خلال النقاط الآتية:

.

---

[1] . عبد العزيز علي مرزوق، منى محمد السند يوني، بشرى فاروق عبد المجيد العموي، **أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ**، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 06، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2019، ص 197.

[2]. فاطمة الزهراء مرغيت، لبنى بوعشير، **جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية لبعض جامعات الجزائر**، مذكرة ماستر في علم النفس التربوي، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر،2019، ص59.

[3]. بثينة عزاز، رباب بشرى، **أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت – تبسة–**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2021-2022، ص 7.

1. **أهمية الاستغراق الوظيفي على المستوى التنظيمي**؛ تكمن في العناصر الآتية:

* إن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي: (رضا الزبون، الإنتاجية، الربحية، دوران العاملين والأمان الوظيفي)؛
* تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الأفراد على أخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم؛[1]
* الأفراد ذوي الاستغراق الوظيفي المرتفع يكونون أكثر استعداد لحماية منظماتهم، ودفاع عن منتجات وخدمات المنظمة، وهذا يعتبر تسويقا مجانيا يمارسه العاملين، فضلا عن تحسين الوعي تجاه المنظمة؛[2]
* عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس ذلك على جودة عملهم ورضا الزبائن؛ فعلاقة المنظمة بزبائنها تُدار من قبل الأفراد العاملين، ومن خلال التفاعلات والتعاملات بين الأفراد العاملين والزبائن؛
* توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تُبين مدى تأثير الاستغراق الوظيفي على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل، ففي دراسة أجريت من قبل (**Towers Perrin:2008**) بينت أن المنظمة الاستشارية للموارد البشرية وجدت أن الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم إلى حدّ كبير يكونون أكثر استقرارا، حيث توصلت إلى أن (66%) من عينة الدراسة لم تكن لديهم رغبة في ترك العمل بسبب انغماسهم العالي تجاه وظائفهم؛
* يلعب الاستغراق الوظيفي دورا مهما في تطبيق التغيير التنظيمي؛ فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق الوظيفي سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير، والتكيف مع التغيرات البيئية. [3]

2. **أهمية الاستغراق الوظيفي على المستوى الأفراد العاملين**؛ تكمن أهميته من خلال الجوانب الآتية:

* **الجانب النفسي**: تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين الأفراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي، وبالتالي فإن هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الإحباط للعديد من الأفراد العاملين، ومن ثم فقدانهم للثقة تجاه منظماتهم، وعليه يمكن أن يؤدي الاستغراق الوظيفي دورا مهما في مساعدتهم لتجاوز هذه الحالة، وتزويدهم بالفرص لاستثمار حالتهم النفسية؛

---

[1] .فادية عموري، العباسي رمزي، سباع أحمد الصالح، **أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا: دارسة حالة مجمع عموري**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019، ص 125.

[2] . نعيمة شبوعات، أحمد بن عيشاوي، رشيد مناصرية، **أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد8، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020، ص 363.

[3]. فاتن عزات عيسى اغريب، **الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير حكومية في محافظة خليل**، رسالة ماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين ،2017، ص15.

* **الرفاهية والصحة الإيجابية:** يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الإيجابية؛ حيث توصلت الدراسة التي أجريت على منظمة (**Gullop**) إلى أن (62%) من الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم كان لديهم تأثيرا إيجابيا على المستوى الصحي [1].
* **تحقيق الرضا الوظيفي:** يعتبر الاستغراق الوظيفي عنصرا هاما لتوطيد مستوى الرضا الوظيفي، كونه يساعد على امتلاك الطاقة الايجابية وزيادة ارتباطهم بالعمل والتفاني فيه[2]، ويقلل في نفس الوقت من معدلات الغياب، التأخر عن العمل، نقص الدافعية اتجاه العمل، هدر للوقت والطاقة المهنية في العمل.[3]

رابعا– الاستغراق الوظيفي والمصطلحات القريبة منه

لفك الغموض بين مفهوم الاستغراق الوظيفي والمفاهيم الأخرى، لا بدّ من الإشارة إلى بعض المصطلحات التي تتداخل مع مصطلح الاستغراق الوظيفي، وهي:

1. **الاستغراق الوظيفي والتزام الوظيفي:** يُعبر الالتزام التنظيمي عن " درجة انخراط الفرد العامل في العمل، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسا في حياته"[4]؛ بمعنى " استعداد أفراد المنظمة لتقديم ولائهم وطاقتهم لأنظمتهم".[5] وعليه ففكرة الاستغراق الوظيفي تكون متشابهة لفكرة الالتزام الوظيفي؛ لأن كليهما يتعلق بالشخص العامل مع تجربته في العمل. ولكن من جانب آخر تختلف هذه الأفكار في نقطة كون الاستغراق الوظيفي هو التماثل مع الوظيفة؛ بمعنى أنه يُركز على الارتباط على المستوى الوظيفي، في حين الالتزام التنظيمي هو الرابط مع المنظمة، وليس مع الوظيفة بحدّ ذاتها، أو مع جزء معين من المنظمة؛ بمعنى يركز الالتزام التنظيمي على الارتباط على المستوى التنظيمي.[6]

---

[1] . ابتسام محمد عبد اللاه محمد، **الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا**، مجلة كلية التربية، المجلد 19، العدد 115، جامعة بني سويف، مصر، 2022، ص 362.

[2] . حنان صالح الدين الحلواني، نعمات عبد الناصر أحمد، **دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030: دراسة ميدانية**، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة سيوط، مصر، 2023، ص 112.

[3]. خالدية قوشيح، خديجة كبريت، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية للمستخدمين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون بتيارت**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة ابن خلدون بتيارت، الجزائر، 2021-2022، ص 30.

[4]. حسن حريم، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص390.

[5] . شريفة رقاني، **الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة ميدانية ببلدية رقان**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2020-2021، ص19.

[6]. مايسة بن علي، **سلوكيات التنمر في مكان العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى موظفات العاملات بمؤسسات التعليم الثانوي**، مذكرة ماستر في علم النفس، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2021، ص 81.

2. **الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي:** كثيرا ما يحدث اقتران بين مفهومي الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي على الرغم من وجود اختلافات بينهما؛ فالرضا الوظيفي يشير إلى "درجة التوجه العاطفي الإيجابي تجاه العمل، والتي يُعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد، فالشخص الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا يحمل مواقف إيجابية نحو الوظيفة"[1]. وتشير الدراسات الحديثة على أنه يجب ألا يُنظر للرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي على أنها متغيرات منفصلة، بل يجب الأخذ في الاعتبار التفاعلات المحتملة بينهما، و تأثير ذلك التفاعل على المتغيرات الأخرى، مثل الالتزام بالعمل ومستوى الأداء والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات.[2] ويوضح الجدول الآتي الفرق بين الاستغراق الوظيفي، الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (1-2): الفرق بين الاستغراق الوظيفي والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي

الاستغراق الوظيفي	الالتزام الوظيفي	الرضا الوظيفي
هو الدرجة التي يحدث عندها اندماج بين الفرد والوظيفة التي يشغلها.	هو المدى الذي تتوافق فيه أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة.	هو استجابة عاطفية موجبة نحو الجوانب المتنوعة للوظيفة (الرضا عن الأجر)

المصدر: علي صوالح، **الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مدرية الخدمات بورقلة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية: دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بورقلة**، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020، ص28.

المطلب الثاني: أبعاد الاستغراق الوظيفي ومحدداته

تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي من خلال مساهمته في تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين، ويزيد من رغبتهم في العمل، فضلا عن كونه المحرك الأساس للأعمال ونجاحها. ومن خلال هذا المطلب سنحاول عرض أهم الأبعاد التي يرتكز عليها، مع تحديد محدداته.

أولا- أبعاد الاستغراق الوظيفي: هناك العديد من الأبعاد التي أكدّ عليها الباحثون للاستغراق الوظيفي، ولعلّ أهمها نذكر:

---

[1] . علي صوالح، **الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية الخدمات بورقلة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية: دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بورقلة**، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020، ص28.

[2] . **المرجع نفسه**، ص28.

1. **الاستغراق المعرفي (الادراكي)**: يُقصد بالاستغراق الوظيفي " اليقظة الذهنية والتواصل مع الآخرين من أجل خدمة العمل الذين يقوم به الأفراد، وعرض الأفكار القيمة والإبداع في الأداء الوظيفي"[1]، من جانب آخر يرى الباحث (**Shum** :2017) أن الاستغراق المعرفي يعبر عن " مدى رغبة الأفراد في التحفيز الذاتي واستخدام استراتيجيات التنظيم الذاتي للوصول إلى الأهداف التي تُحدّد ذاتيا، والتي لها صلة بتطلعاتهم المستقبلية "[2]؛ أي أن الفرد العامل يفهم ويُدرك أن مساهمته في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها يمكن أن تجعله أكثر استغراقا بالعمل[3]، ويصبح قادرا على تجاهل لهو المنافسة ويركز بشكل مكثف على المهمة التي أُسندت له[4].

تكمن أهمية الاستغراق العاطفي في تحقيق وإنجاز الأداء والأهداف التنظيمية، وإظهار التعاطف مع الآخرين في كثير من الأحيان، وهذا ما يؤكد أن الاستغراق العاطفي يحدث لدى الأفراد الذين لديهم ارتياح في مكان العمل، ويتعاطفون مع الآخرين، ويستثمرون كل طاقاتهم بدافع الرغبة بالأداء الوظيفي بشكل جيّد مع زملائهم في مكان العمل[5].

وعليه يمكن القول: إن جودة الاستغراق العاطفي تتجسد من خلال الاستثمار الأمثل للطاقات المعرفية في أدوار العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بما يعزز اليقظة الفكرية والتركيز والفطنة، لهذا يتطلب الاستغراق المعرفي الاستمرار باستنزاف الطاقات المعرفية والمهنية من قبل الفرد العامل، بما يسهم في أن يكون من الكوادر المتقدمة

---

[1]. غادة أبو الهوى، **واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين**، رسالة الماجستير في الإدارة التعليمية، جامعة الخليل، فلسطين، 2022، ص15.

[2] . ميسون عبد الله أحمد، محمد حازم اسماعيل، **البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة موصل**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47، الجزء 1، جامعة تكريت، العراق، 2019، ص 259.

[3] . شفاء بلاسم حسين، **الاستغراق الوظيفي وتأثيره في تحقيق الإبداع: بحث تحليلي في مصرف أشور الأهلي/ العراق**، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 31، جامعة التراث، العراق، 2021، ص 274.

[4] . ليث شاكر أبو طبيخ، محمد صالح الأسدي، ليث زهير السكافي، **تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة**، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 57، الجزء2، الجامعة الإسلامية بالنجف، العراق، 2020، ص 562.

[5] . يزن سالم محمد، رشا عباس عبود، أحمد حسين أحمد، **دور الفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط للانتماء المنظمي (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 30، جامعة كربلاء، العراق، 2019، ص 17.

في المنظمة، والذي يُشاد له بالاعتراف بسبب التركيز في أداء المهام، والواجبات وتجنب المؤثرات الخارجية التي قد تبعده عن وظيفته[1].

2. **الاستغراق الشعوري (العاطفي)**: إن البعد الثاني مهمّ وضروري للاستغراق هو الاستغراق العاطفي، والذي يشير إلى وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة، مما يؤدي إلى الشعور بالحماس والفخر. وعلى العكس من الاستغراق الشعوري يبرز مفهوم الغياب العاطفي والذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين، وفي هذا المعنى يُعدّ الاستغراق الشعوري عكس عنصر السخرة[2]. فالفرد العامل المستغرق شعوريا في عمله يُعدّ بعيدا عن الأمور الخارجية الأخرى، ويكون مرتبطا ارتباطا كبيرا مع وظيفته[3]، كونه يستثمر موارده الشخصية كالفخر، الثقة والسعادة[4].

في هذا الصدد يؤكد الباحثان (**Reio et Shuck :2013**) أن العواطف الإيجابية تنبع من تقييمات سابقة كالاستغراق المعرفي مثلا، والمتمثل في التركيز والإدراك التام بتنفيذ المهام والأنشطة التنظيمية[5]. وإن فكرة العمل العاطفي ترتبط بعملية تقديم الخدمة، إذ تعتمد جودة الخدمة على نوع التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون في خط التفاعل معه، وإذا ما اهتم مقدمو الخدمة بالزبون فأنهم يقدمون خدمة ذات جودة عالية، وإذا كان الاتصال بين الطرفين يجعل من الخدمة ذات مغزى معين؛ فقد يؤدي ذلك إلى تحمل مقدم الخدمة جهدا أكبر، وهذا الأمر قد يؤثر في امتلاكه مساحة عاطفية كافية للتعامل مع الزبون[6].

---

[1] .ناجي عبد الستار محمود، أحمد هادي عبيد، **دور السعادة في مكان العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في أقسام شؤون الطلبة في كليات ومعاهد جامعة الفرات الأوسط التقنية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 51، الجزء 1، جامعة تكريت، العراق، 2020، ص 291.

[2] . حمزة معمري، **واقع الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين: دراسة ميدانية على عينة من ممرضي مستشفى العقيد شعباني بالمنيعة**، مجلة إسهامات للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد2، 2021 جامعة غرداية، الجزائر، ص 77.

[3] . سعدية موهي وريوش، **الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالتفكير القائم على الأمل لدى معلمات رياض الأطفال**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 78، جامعة بغداد، العراق، 2022، ص 308.

[4] . شفاء بلاسم حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 274.

[5] . سعد علي حمود العنزي، رنا ناصر صبر، **دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص 38.

[6]. شفاء بلاسم حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 274.

إن الاستغراق الشعوري يكون تأثيره في ذهن الفرد العامل وروحه في سبيل غرس الشعور الذاتي، والرغبة من أجل تحقيق التفوق، إذ يعمل الفرد المستغرق شعوريا على تطوير الشعور المستمر بالاندماج مع المنظمة التي ينتمي إليها بكل إخلاص وتفاني، لأنه يشعر بأنه منتمي عاطفيا مع المنظمة، العمل ومكان العمل[1].

3. **الاستغراق الجسدي**: أوضح الباحث (**Rich :2006**) من الناحية الجسدية (المادية) يعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للفرد نحو استكمال مهمة معينة[2]. فالاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط؛ فعلى سبيل المثال يمكن الاستشهاد بين دور اثنين من الزملاء في أحد المخيمات، فإذا كانت مستشارة المخيم مستلقية على الأرض فقط بدلا من أداء واجباتها الفعلية، بينما كان هناك مهندس معماري مشارك في المخيم طور نفسه من إطار اختصاصه، وبدأ بعمل الزراعة، وإن كانت هي مهمة خارج الدور التنظيمي المرسوم لوظيفته.[3] إن ما يميز الاستغراق الجسدي أنه:

* سلوك تكيفي يهدف إلى تحقيق غرض تنظيمي؛ حيث يُنظر إليه على إنه سلوك يمكن ملاحظته مباشرة في سياق العمل، ويتضمن سلوكيات مبتكرة، مبادرات وسلوكيات استباقية وتجاوز ما يمكن توقعه.
* ارتباط اجتماعي؛ مما يعزز ضرورة أن يعمل الأفراد العاملون بشكل جماعي، فقد أقر الباحثون بأهمية ضرورة ارتباط العاملين بنهج المعاملة الخاصة والتفضيلية، وبما أن الاستغراق الجسدي يمكن اعتباره عنصرا اجتماعيا واضحا، هذا يعني أن المشاركة الاجتماعية هي تجربة التواصل مع الآخرين، وهي جزء لا يتجزأ من التعبير عن الدور في الذات.[4]

4. **الاستغراق السلوكي**: يشير إلى اتخاذ الفرد العامل دورا إضافيا كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته، أو التفكير في العمل بعد مغادرته. ويتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص أهمها: النوايا السلوكية، السلوك خارج الدوائر، التعلم والتطوير النوعي[5]؛ وهذا يعني أن الأفراد يبذلون الجهد لأداء المهام، ويُصرون على مشاركتهم في انجاز الأعمال، والالتزام بقواعد وقوانين المنظمة.

---

[1] . ناجي عبد الستار محمود، أحمد هادي عبيد، **مرجع سبق ذكره**، ص 290.

[2] . بشرى عبد ابراهيم، **دور الاستغراق الوظيفي في الوصول إلى البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي/ دائرة الصيرفة**، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 31، جامعة التراث، العراق، 2021، ص 477.

[3] . حمزة مهمري، **مرجع سبق ذكره**، ص 77.

[4] . ناجي عبد الستار محمود، أحمد هادي عبيد، **مرجع سبق ذكره**، ص 291.

[5] . اسراء عبد السلام خليل، **تعزيز دور الاستغراق الوظيفي في الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تحليلية في التعليم الديني للدراسات الإسلامية**، مجلة الجامعة العراقية، العدد 54، الجزء01، الجامعة العراقية، العراق، 2022، ص 319.

تؤدي الخصائص الشخصية دور كبيرا في تأثيرها على الاستغراق السلوكي، كونها أحد الجوانب الأساسية في علم النفس والسلوك الإداري، وإن تصنيف الخصائص الشخصية والسلوك البشري يمكن أن تسهم في بالتنبؤ حول النتائج السلوكية.[1]

ثانيا ـ محددات الاستغراق الوظيفي: اختلفت محددات الاستغراق الوظيفي من باحث لآخر، وفيما يلي عرض لأبرزها:

- أشار (**Rakich :1971**) في دراسته إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالفرد يتأثر بمجموعة من العوامل، وتلك العوامل تتمثل في:
  - **عوامل فردية**: حيث هناك مجموعة من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم، ومدة الخدمة التي تؤثر على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالفرد؛
  - **عوامل موقفية**: تلك العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي مثل: رضا الموظف عن الوظيفة، ودرجة مشاركة الموظف في الموقف الوظيفي.[2]
- كما بيّن (**Sall :1978**) في دراسته إلى أن:
  - الاستغراق الوظيفي يرتبط بـ 3 فئات من متغيرات العمل تتمثل في: الخصائص الشخصية، الخصائص الموقفية ونتائج العمل؛
  - ترتبط أي فئة من تلك الفئات بالاستغراق الوظيفي بشكل أكبر من فئة أخرى؛
  - يعتبر الاستغراق الوظيفي هو سبب وفي نفس الوقت نتيجة للسلوك الوظيفي؛
  - للمتغيرات الشخصية والموقفية تأثيرات مستقلة على الاستغراق الوظيفي.[3]
- بينما أشار الباحث (**زناتي: 1997**) في دراسته إلى ما يلي :
  - وجود علاقات أو معاملات ارتباط قوية بين الاستغراق الوظيفي ومتغيرات بيئة العمل المختلفة، وقد تباينت هذه العلاقات في اتجاهاتها، فبينما كانت معاملات الارتباط إيجابية بين الاستغراق وبعض متغيرات بيئة العمل، **مثل**: نوعية الإشراف، سمعة المنظمة، ظروف العمل المادية، المرتب، الزملاء، المستقبل الوظيفي، كما تواجدت

---

[1] . ميسون عبد الله أحمد، محمد حازم اسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 260.

[2] . علي صوالح، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 25-26.

[3] . **المرجع نفسه**، ص 26.

علاقات أو معاملات ارتباط سلبية بين الاستغراق الوظيفي ومتغيرات بيئة العمل الأخرى **مثل** : غموض الدور، عبء الدور وعدم المشاركة؛

* وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الاستغراق الوظيفي أو أخلاقيات العمل، والمتمثلة في الإيمان بأهمية وقيمة العمل الجاد؛
* كانت أكثر متغيرات بيئة العمل تأثيرا في الاستغراق الوظيفي هي: نوعية الإشراف؛ ظروف العمل المادية؛ غموض الدور؛ المرتب؛ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات؛ سمعة المنظمة، أما باقي المتغيرات الأخرى فلم يكن لها تأثير معنوي على الاستغراق الوظيفي؛
* أن الاستغراق الوظيفي هو حصيلة لمتغيرات ظرفية تتعلق بخصائص ومتغيرات بيئة العمل أكثر من أيه متغيرات أخرى[1].

المطلب الثالث: استراتجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

إستراتيجية الاستغراق هي مجموع الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتعزيز جهود الفرد، من خلال قياس مستوى انغماسه في وظيفته، وتحديد الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المرغوب للاستغراق الوظيفي بما يخدم أهداف المنظمة، وهذه الإستراتيجيات هي:

أولا– استراتيجية العمل نفسه: تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل. وقد ميز الباحث (**Lawler :1969**) ثلاث خصائص مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت المنظمة أن تكون حافزا جوهريا:

- تقييم الأداء من خلال الملاحظات ذات المغزى حول الأداء، بحيث يعملوا بشكل مثالي في عملية الإنتاج؛
- استخدام القدرات: هي النظر للوظيفة باعتبارها تتطلب استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل الأداء بفعالية؛
- التحكم الذاتي: هي الشعور برغبة عالية بضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم، وتحديد المسارات لتحقيق الأهداف.[2]

ثانيا– إستراتجية بيئة العمل: تهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام، وذلك بتطوير ثقافة تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من

[1] . علي صوالح، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 26-27.

[2] . أحمد نعيم واسط، **الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في محافظة واسط**، مجلة واسط للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 3، جامعة واسط، العراق، 2021، ص 187.

الإجهاد. ويعتقد الباحث (**Land End**) أن الأفراد العاملون الذين يمتّعون أنفسهم، الذين تم دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يُقدمون أفضل الخدمات للعملاء.

إنّ السبب وراء تفكير المنظمة في إلهام العاملين هو كون استعدادهم للقيام بذلك يكون نابعا من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم، أي الخدمة، الجودة والقيمة، فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء والتجربة الفاشلة. وتحتاج هذه الإستراتجية أيضا إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل، خصوصا: الاتصالات، الانخراط، الموازنة بين العمل والحياة الشخصية وظروف العمل[1].

ثالثا– إستراتجية القيادة: ينبغي لإستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة، من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق. ويشمل هذا التنفيذ برمجيات التعلم التي تساعدهم على فهم توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها، كما تشمل البرمجيات التدريب الرسمي (خاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، لكن التأثير الأكبر سيكون من خلال مزج أساليب متنوعة من التعلم، مثل: إعادة التعلم، التدريب والتوجيه.[2] ويجب الاعتراف أيضا بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطارا مفيدا يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق.

رابعا– إستراتيجية فرص النمو الشخصي: خلق ثقافة التعلم من خلال وضع استراتيجيات لتوفير فرص التطور، الأمر الذي يشجع التعلم لأنه من الإدارة العليا، لذا ينبغي أن تحدد الاستراتيجيات اللازمة لضمان حصول الأفراد على الفرص بالتساوي، وإعطائهم التشجيع على التعلم والنمو من خلال الإستفادة من مواهبهم[3] من خلال التركيز على:

* المرونة؛ أي إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الاستفادة بشكل أفضل من مواهبهم، وأن الجميع لديه القدرة على النجاح، والهدف يجب أن يكون تحقيق نتائج غير عادية مع أفراد عاديين، وهذا يتضمن استخدام إدارة الأداء في المقام الأول باعتبارها عملية تنموية مع التركيز على تخطيط التنمية الشخصية.
* فرص التطوير الوظيفي؛ بمعنى كيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه، الدعم والتشجيع الذي يحتاجون إليه إذا ما أريد لهم تحقيق إمكاناتهم، وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة يتناسب مع مواهبهم وتطلعاتهم. وينبغي أن

---

[1]. هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، **استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل**، مجلة دراسات إدارية، المجلد 5، العدد 9، جامعة البصرة، العراق، 2012، ص 81.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 81.

[3] . أحمد نعيم حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 188.

تدرج الإستراتيجية الإجراءات اللازمة لإفادة الأفراد بسلسلة من النشاطات التعليمية، والخبرات التي من شأنها إعدادهم لأي مستوى من المسؤولية، ومنحهم القدرة على الوصول.[1]

خامسا– إستراتيجية فرص المساهمة: تتضمن تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليس فقط مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، رغم أنها مهمة، بل إنها أيضا تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتا من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، و تأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي مفادها أن الإدارة على استعداد، وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها. وهذه الإستراتيجية تتطلب تعزيز التواصل في الاتجاهين، بإعطاء العاملين فرصة لرفع آرائهم للأعلى وإبقائهم على اطلاع بما يجري في المنظمة، ما يجعلهم يشعرون بالانتماء، وبالتالي تزيد إمكانية تحقيق الاستغراق الوظيفي. [2]

من خلال هده الاستراتيجيات يُمكن للمنظمة تعزيز ثلاثة أنواع من الحالات النفسية للأفراد العاملين، حيث تتمثل تلك الحالات الثلاث في كل من:

- المغزى النفسي: يُقصد به شعور الفرد العامل بالنتائج الناجمة عن استثماره لقدراته الذاتية بأداء الدور المنوط به؛
- الأمان النفسي: يُقصد به الثقة بالنفس عند إظهار وعرض القدرات الذاتية دون خوف، أو تداعيات سلبية على الصورة الذاتية، أو الحالة النفسية، أو الوظيفية؛
- المرونة النفسية: يُقصد بها يقين الفرد العامل بقدرته على الشروع في الدور مع استعانته بالموارد العاطفية، والنفسية والجسدية اللازمة لأداء المهمة المكلف بها.[3]

---

[1]. هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، **مرجع سابق ذكره**، ص 82.

[2].حسن محمد حسن النجار، **أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التربية والتعليم في قطاع غزة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين،2017، ص 51.

[3] . دعاء محمد عبد المنعم، **دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030: دراسة ميدانية**، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد 5، العدد3، جامعة سيوط، مصر، 2023، ص 112.

المبحث الثالث: التمكين الإداري ودوره في تعزيز الاستغراق الوظيفي

إن المنظمة الناجحة تلعب دورا كبيرا في دفع العاملين نحو تطوير ذواتهم لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال توفير أرضية تساعد على تمسك العاملين بمنظمتهم خصوصا في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال.

المطلب الأول: أساليب التمكين الإداري لتعزيز الاستغراق الوظيفي

يشير الباحثون إلى أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن اعتمادها لتطبيق فلسفة التمكين الإداري في المنظمات الأعمال، والتي يمكن إدراجها على النحو الأتي:

أولا– أساليب التمكين الإداري عند (حسن أحمد الطعاني)

أورد (حسن احمد الطعاني) عشر طرق لتحقيق التمكين الإداري في المنظمات، وهي كالآتي:

1. **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** على الإدارة وضع معايير لتحفيز العاملين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكانيتهم، وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدد مثل الصفات من المصداقية والموضوعية، وأن تكون ذات مستوى عالي بحيث تستثير الموظف وأن يكون بالإمكان تحقيقها بالوقت نفسه[1]؛
2. **التمكين من خلال المسؤوليات:** على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالعامل واضحة؛ حيث يقدم المدير للعامل التوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة، مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد؛
3. **التمكين من خلال الصلاحيات:** يبدي العامل حماسا أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديه، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للعامل نفسه؛
4. **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة في أداء الأعمال الموكلة له؛
5. **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** حتى يتمكن العاملون من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وبدون ذلك سيكونون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم؛
6. **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيزها أو إصلاحها؛ فالتغذية الراجعة عنصر مهم في التمكين ليتمكن العامل من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه؛
7. **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** تقدير المدير للعامل له أثر كبير على ذات العامل وانجازاته وتوجهاته نحو العمل والتمكين؛

[1]. بشرى علوي، **إستراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطات: دراسة ميدانية ببلدية النشمانية – ولاية قالمة–**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1954 بورقلة، الجزائر، 2019–2020، ص 134.

8. **التمكين من خلال الاحترام:** يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضا يزيد من اهتمام العامل بعمله، وبالتالي إنجاح عملية التمكين الإداري؛
9. **التمكين من خلال الثقة:** إعطاء الثقة للعامل يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها، وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل؛[1]
10. **التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيرا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالعامل الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة، وإذا فشل فإنه سيمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما بأن فكرة المخاطرة تكون أحيانا ضرورية للإبداع[2].

ثانيا– أساليب التمكين الإداري المعاصرة

وفقا لبعض الباحثين تتمثل أساليب التمكين الإداري المعاصرة في العناصر الآتية:

1. **أسلوب القيادة:** يعدّ تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي يساهم في زيادة فعالية المنظمة، وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، وهذا أسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكّنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا أسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2. **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا حول الفرد بما يسمى تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ عوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصل إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفية، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.[3]

3. **أسلوب تمكين الفريق:** يقوم هذا التمكين على أساس بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، فعمل الفريق يعدّ أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين، من أجل تطوير قدراتهم

---

[1]. ميسوم بوشنافة، **أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات: دراسة ميدانية بجامعة المدية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المدية، 2020-2021، ص24.

[2]. بشرى علوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 135.

[3]. أميرة نموشي، أيمن سوسي، **دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر،2020، ص9.

وتعزيز الأداء التنظيمي؛ حيث أن منح التمكين للفريق يُعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبيرة من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يُعدّ عرضة للخطأ والقصور. [1]

4. **أسلوب إدارة الجودة الشاملة:** يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المنظمة تماشيا مع تمكين العاملين، ويعود هذا الأسلوب إلى أراء **"Deming Edward** " وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفعالة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعا من الحرية في التصرف، ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار، وتحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها، فلا بدّ من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بدّ من تلقي العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض بالجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن.[2]

5. **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا أسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بعدا أحاديا الجانب لتفسير مبدأ التمكين، بأنه تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة، فلا بدّ من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس: التعليم، القيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر والهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعا.[3] ومن هنا، فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على منع القرارات الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا.

---

[1] . رؤى عمر عابدين الامين، **متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة للصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاع العام والخاص**، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان ،2018، ص16.

[2]. حمزة زرقين، **مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات – بئر العاتر– بولاية تبسة "SOMIPHO** ، أطروحة دكتوراه – الطور الثالث– في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2021-2022، ص 81 .

[3] . أميرة نموشي، **مرجع سبق ذكره**، ص 10.

المطلب الثاني: متطلبات التمكين الإداري لتفعيل الاستغراق الوظيفي

يتطلب تطبيق التمكين الإداري وجود بيئة مشجعة ومهيأة لتنفيذه، عن طريق وجود قيادة إدارية تعمل على خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وهذا يعتمد على تشكيل فريق عمل يكون لدية الاستعداد التام على تبني سبل التغيير، ولديه المهارات الكافية لذلك، وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات:

1. **القيادة الإدارية:** تعدّ القيادة ضرورية في كل المجالات الإدارية من تخطيط، تنظيم، تحفيز ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف، من خلال قدرته على التأثير في سلوكهم. ولكي تكون عملية التمكين ناجحة لا بدّ أن تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين قائمة على:
   - ❖ **الاحترام المتبادل:** يجب على القائد أن يحترم إنسانية العامل، قدراته، إمكانياته وشخصيته المتفردة، ويجب عليه عدم الخلط بين الاحترام والحب؛ بمعنى أن الفرد يمكن أن يحترم شخصا آخر لا يحبه؛
   - ❖ **الإخلاص والصدق:** لكي تستمر العلاقة لمصلحة العمل، لا بدّ من التعامل مع المرؤوس بصدق وأمانة ووضوح، فإذا كان للقائد بعض الملاحظات على أداء مرؤوسيه يجب أن يعبر عن آرائه بأمانة وإخلاص دون التأثر بعواطفه الشخصية، وأن يزودهم بالتغذية العكسية التي تساعدهم على تطوير أدائهم؛
   - ❖ **تقدير ظروف الآخرين:** هنا على القائد أن يضع نفسه مكان المرؤوس حتى يشعر بشعوره، ويقدر موقفه من وجهة نظر المرؤوس وليس من وجهة نظره هو، حتى لا يظلم المرؤوس ويحكم عليه حكما جائرا؛
   - ❖ **تقبل الآراء والحث عليها:** تكون العلاقة بين القائد والمرؤوس بناءة إذا كان للمرؤوس الحق في التعبير عن آراءه، مع ضرورة أن يتقبل القائد تلك الآراء ويتعامل معها بعين الاعتبار، ولا ينظر إليها كتدخل في اختصاصاته؛ إذ ربما يأتي المرؤوس ببعض الآراء الإبداعية التي تساهم في تطوير العمل وتحسين الأداء.[1]

2. **الثقافة التنظيمية:** يقصد بها مجموعة من المعتقدات وقيم العمل الموجودة داخل المنظمة، مثل طرق التعامل بين الأفراد وبعضهم داخل المنظمة، وكذلك التوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب التمكين الإداري في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة (العمل بروح الفريق، تشجيع على التبادل الأفكار ومساعدة الآخرين) مناسبة؛ لأنها تمثل الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم، بل وغن جهود التمكين سيكتب لها بالفشل ما لم تتوفر هناك ثقافة ملائمة؛ حث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، فضلا عن منحهم صلاحيات لاختيار

[1]. مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 63.

أسلوب العمل. فالمنظمات التي ترغب في تأسيس ثقافة التمكين يجب عليها أن تجد الطريقة الصحيحة التي تُبنى على أساسها النظم والعمليات السليمة من خلال التركيز على ما يُعدّ مثاليا، وتكييف الهيكل التنظيمي وتطويره بغية الحصول على السلوك المطلوب.[1]

3. **الاستعداد للتغيير**: تُعبر عن إحداث تعديلات مقصودة، هادفة ومدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو سلوكيات الأفراد العاملين والمرتبطة بأساليب وممارسة الأعمال، أو في التكنولوجيا المستخدمة لمواكبة التغيرات البيئية بشكل يحقق التوازن والتكيف مع البيئة.[2] وتحقيق ذلك يتطلب أن تتوافر في استراتيجيات التغيير العناصر الآتية:

- ❖ الاستهدافية: التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين؛
- ❖ الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك وفق مواردها وإمكانياتها؛
- ❖ التوافقية: أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير، وبين رغبات، احتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة؛
- ❖ الفاعلية: يجب أن تسعي إدارة التغيير إلي تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقا في تحقيق أهداف، وتكون قوي مساهمتها واضحة المنظمة؛
- ❖ الشرعية: يجب أن يتم التغيير ضمن القوانين، الأنظمة، أخلاقيات والمسئوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه.[3]

4. **فرق العمل**: لكي يتحقق التمكين الفعال لابدّ للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، واستخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي؛ وهذا ما يتطلب:

---

[1]. مسعود كيسري، عبد الحفيظ دايرة، **الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور متال الجزائر**، مجلة المؤسسة، المجلد 6، العدد6، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017، ص 264

[2]. طارق عبد القدوس، **مستوى تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة الشادلي بن حديد الطارف**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، العدد1، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص 45

[3]. سيد هارون جمعة، **استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي: دراسة تطبيقية**، ص 555، على الرابط: https://jsec.journals.ekb.eg/article_94597_e6ed3d67224a9961a9ed40a4e22255eb.pdf ، تاريخ الاطلاع: 26-02-2024.

- ❖ تدريب العاملين على مفهوم الفريق وأهميته والمهام المسندة إليه، ومسؤوليته قبل البدء بالتنفيذ وتكون بمدة زمنية كافية؛
- ❖ يجب أن تكون الإدارة لديها الرغبة ومستعدة لتطبيق أسلوب فرق العمل والوعي الكامل بمتغيراته؛
- ❖ حل المشاكل داخل المؤسسات قبل تطبيق أسلوب فرق العمل أي خلق بيرة تسمح بذلك؛
- ❖ الاقتناع بقائد الفريق ومساندته،
- ❖ أن يكون قائد الفريق ذات مهارات عالية؛
- ❖ اختيار أعضاء الفريق وفقا للمهارات واقتناعهم؛
- ❖ تحديد وأهداف وأساليب وجدول الأوقات للفريق؛
- ❖ توفر درجة الحرية المناسبة للفريق للتعامل مع المواقف التي يعالجها[1].

5. . **إدارة المعرفة:** تعني الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح يتم نشرها وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة الأفراد المنظمة. [2] فعمليات إدارة المعرفة المختلفة من توليدها واكتسابها إلى غاية تطبيقها تكسب العامل مجموعة من المعارف ترفع من كفاءته في تأدية مهامه، وتخلق لديه الشعور بالتحكم في مختلف الأنشطة المكلف بها، وترفع من رضاه اتجاه عمله لتدفعه في الأخير إلى محاولة المساهمة بأكثر من ما هو مطلوب منه عن طريق آلية التعاون، والاتصال مع زملائه بصورة طوعية ناتجة عن التمكين ،والاستقلالية التي تولدت لديه للقيام بذلك دون أي أوامر، أو رقابة من الإدارة العليا، كما أن إدارة المعرفة تسعى إلى دفع الابتكار في المنظمة عن طريق ضمان نشر المعارف التي تحفز العامل للبحث عن التحكم أكثر في عمله بابتكار كل ما من شأنه الرفع من أدائه.

6. **الاتصال الفعال:** يُعدّ الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو مفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام ، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.[3]

---

[1]. ناصر شيهاب، **التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر – تبسة–**، مذكرة ماستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2020-2021، ص 51.

[2]. ميسوم بوشنافة، حمداني محي الدين، **دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مجلة البحوث والدراسات العملية، المجلد16، العدد1، جامعة المدية، الجزائر، 2022، ص6.

[3]. عمر بونار، **أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020، ص 8.

7. **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

8. **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة، والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة؛ لذا يجب على المنظمة جعل العملية التدريبية كثقافة تواجه من خلالها المستجدات وتعمل من خلالها على تذليل الصعوبات التي تواجه عامليها، هذا ولأن المنظمة تسعى إلى تحقيق التفوق من جهة، ومن جهة أخرى فإن انتشار الواسع للتكنولوجيا والطرق الحديثة في العمل، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على كلّ ما يحيط بهم من جديد لتجديد أفكارهم بشكل يضمن توفير كوادر قادرة على تخطي الأزمات المحتملة[1].

9. **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من زملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة العامل بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه. ويرى الباحثون أن الدعم الإجتماعي له دور كبير في حياة الفرد العامل؛ كونه يساعد في:
   - زيادة تقدير الذات، الثقة والشعور بالسيطرة على المواقف؛
   - تخفيف من وقع الضغوط النفسية، ويزيد من الشعور بالرضا عن ذاته وعن حياته، مما يساهم في تحسين صحتهم النفسية، ويساهم في التوافق الإيجابي والنمو الشخصي، فضلا عن حل المشكلات؛ [2]

   من جانب آخر، يقوم الدعم الإجتماعي بمجموعة من الوظائف، نذكر منها:
   - إشباع حاجات الانتماء مع البيئة المحيطة بالفرد العامل، وتخفيف من الآثار السلبية التي تحيط به نتيجة الإحساس بالوحدة والقلق؛
   - المحافظة على الهوية الذاتية وتقويتها؛
   - تقوية مفهوم احترام الذات.[3]

---

[1]. لطيفة طبال، سمية موساوي، **التدريب كآلية لتحقيق التمكين الإداري للعاملين**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات–، المجلد 4، العدد 7، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018، ص 50.

[2]. يمينة ضيف، اسمهان رفيق، **الدعم الاجتماعي وعلاقته بمستوى الإجهاد في العمل: دراسة ميدانية على عينة من عمال جامعة ابن خلدون بتيارت**، مذكرة الماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون بتيارت، الجزائر، 2021-2022، ص 17.

[3]. **المرجع نفسه**، ص ص 21-22.

10. **مكافأة العاملين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.[1]

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي

بعد تحديد الأطر المفاهيمية لمفهوم التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي، وما يتصل بهما من مسائل يمكن رصد العلاقة بينهما بصورة واضحة وتوصيفها، ووضع تصور لها؛ فهي علاقة طردية من جهة وعلاقة سبب بنتيجة من جهة أخرى؛ إذ يتحقق الاستغراق حيث يتحقق التمكين ويكون نتيجة إيجابية له، من هذه الزاوية فإن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص، تحمل المخاطر، وهذا ما يجعلهم أكثر قدوة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، فضلا عن قدرتهم على الإبداع والمشاركة الذاتية خاصة في المنظمات التي تستخدم في أنشطتها فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية، وقدرات عالية تتبلور من خلال أفراد قد تم تمكينهم، وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم.[2]

من جانب آخر، تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التمكين الإداري والإستغراق الوظيفي؛ حيث توجد علاقة ارتباط قوية بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي، فكلما زادت المنظمة من سياسات تمكين العاملين، كلما زاد ذلك من استغراقهم الوظيفي والتزامهم نحو عملهم، وذلك من خلال تدريب العاملين على كيفية التعامل مع التحديات بشكل صحيح، وتزويدهم بالمعلومات ومنحهم الفرص، بالإضافة إلى إشراكهم في عملية صنع القرار، وهو ما يؤدي إلى استشعارهم بأن التمكين هو الطريق لتحقيق الذات والنمو، الأمر الذي ينعكس بشكل كبير على استغراقهم في وظائفهم[3]. كما أنّ لتمكين العاملين أهمية كبيرة للمنظمات من حيث خفض دوران العمل والمساهمة في رفع جودة الخدمة؛ فحين تمنح المنظمة العاملين الصلاحيات في التصرف والاستقلالية، اتخاذ القرارات، حل المشكلات وأداء العمل بطريقتهم دون تدخلات مباشرة، تكون قد وضعت الثقة في قدرات العاملين، وفرت البيئة المناسبة والمواتية لتفعيلها، وتحفيزهم على تحمل المسؤولية عن نتائج أفعالهم وسلوكياتهم، وفعلّت لديهم الحماس والتفاني والإخلاص للوصول إلى الأهداف المسطرة.[4]

---

[1] . عبد العالي دبلة، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد5، العدد1، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016، ض 63.

[2]. نوف محمد عايد الشمري، **تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدي مديري المدارس في منظمة الأحمدي التعليمية بدولة الكويت لتحقيق الاستغراق الوظيفي**، مجلة كلية التربية، المجلد 121، العدد 4، جامعة المنصورة، مصر، 2023، ص2069.

[3]. أحمد سعيد محمد محمد سعد، **تأثير التمكين على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد13، العدد4، جامعة قناة السويس، مصر ،2022، ص583.

[4]. نوف محمد عايد الشمري، **مرجع سبق ذكره**، ص 2069.

إن فوائد التمكين التي تحقق على مستوى العاملين تتقاطع مع أبعاد الاستغراق الوظيفي وتتآزر معها :

* فتنمية الشعور بالمسؤولية وجه من وجوه تفعيل الإخلاص والإتقان والاندفاع الذاتي؛
* كما أن تحقيق الرضا الوظيفي يعزز الحماس والتفاني في العمل بما يتناسب مع هذا الرضا؛
* وزيادة الثقة بالنفس تلغي الكسل وتدفع نحو الإبداع؛
* أما إشباع حاجات العاملين من التقدير يعزز إثبات الذات لديهم.[1]

لتحقيق ذلك، قدم الباحث (**Tom Peters**)" نموذجه لعملية التمكين، والذي يقوم على عنصرين أساسين هما: إشراك العاملين في كل شيء واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية الفرق ينصح الباحث بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

* حسن الاستماع إلى الأفراد؛
* تقدير جهود الأفراد والاحتفاء بهم؛
* الاهتمام بعملية الاستقطاب؛
* الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب؛
* توفير نظم الأجور المحفزة.[2]

يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بآرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على طرح أفكار جديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل.

وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراريته، ينصح الباحث بالتخلص من المعوقات الآتية:

* الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة؛
* القواعد البيروقراطية والشروط المهنية؛
* عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.[3]

من جانب آخر، حدّد الباحث (**Dennis C.Kinlaw**) مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، وتتمثل هذه الخطوات في:

---

[1]. نوف محمد عايد الشمري، **مرجع سبق ذكره**، ص 2069.

[2]. مطر بن عبد المحسن الجميلي، **مرجع سبق ذكره**، ص 55

[3]. **المرجع نفسه**، ص 56.

* تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل فرد في المنظمة؛
* وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تُكون الإطار العام المنظم للأفراد؛
* تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تنسجم مع أهداف المنظمة؛
* القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، الحدّ من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الاستقلال الذاتي؛
* تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط، الرواتب والأجور، التسويق والتدريب، وغيرها بغرض دعم تمكين العاملين؛
* تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة وإدراك أفراد المنظمة للعملية.[1]

في الأخير، يمكن القول أن إستراتيجية التمكين تقوي إدراك العاملين لأهمية العمل الذي يمارسونه، فضلا عن إحساسهم بالقدرة على التأثير في ظروف العمل الذي يقومون به بشكل ملموس، وكأنهم يعملون لأنفسهم وليسوا أجراء، الأمر الذي يعزز لديهم روح المبادرة، وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لتطوير ذواتهم، مما سنعكس إيجابا على أدائهم في العمل[2]؛ لذلك تتبنى إستراتيجية التمكين مجموعة من الآليات المتكاملة التي تستهدف الفئات المراد تمكينها، وأهم هذه الآليات نذكر:

- **بناء الوعي بالذات**، وبالدور الفاعل للفئات التي يُراد تمكينها؛
- **بناء القدرات** التي تتجه نحو الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، الصحية، التدريب، التأهيل وقدرات ومهارات المشاركة، وكل ما من شأنه توفي الاعتماد على الذات وتقوية العاملين؛
- **بناء قاعدة معرفية** تتجه نحو تعميق المعرفة بقضايا المنظمة، ثم قضايا العاملين المراد تمكينهم في جميع المجالات؛
- **بناء الاتجاهات الواضحة والمحددة**؛ ويكون ذلك على مستويين:
  * اتجاهات العاملين نحو أنفسهم؛
  * اتجاهات المنظمة إزاء العاملين فيها.[3]

[1] . مطر بن عبد المحسن الجميلي، **مرجع سبق ذكره**، ص 53.
[2] . نوف محمد عايد الشمري، **مرجع سبق ذكره**، ص 2069.
[3] . بشرى علوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 105.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، سواء الدراسات التي تناولت التمكين الإداري أو الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير التمكين الإداري

من بين الدراسات التي تناولت متغير التمكين الإداري نذكر:

أولا– منال عبد الجبار السماك، ايمان علي أحمد الحيالي، دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، دراسة استطلاعية للأراء المدراء في شركة رويال كولورز لطباعة والتغليف في السليمانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد15،العدد، 60، جامعة كربلاء، العراق، 2020.

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على دور التدفق المعرفي تجاه أبعاد التمكين الإداري، من خلال مجموعة من الفرضيات التي تربط بين متغيرات البحث المتمثلة في التدفق المعرفي والتمكين الإداري.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي؛ لوصف الظاهرة ومتغيراتها بالاعتماد استمارة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث، لغرض تشخيص البعد الأكثر تأثيرا منها بالاعتماد على البرمجة الجاهزة spss، وثم اختبارها عن طريق عدد من الأساليب الإحصائية.

خلصت الدراسة: إلى عدد من نتائج أبرزها:

- أفراد عينة الدراسة لديها خبرة لأكثر من خمس سنوات ساعدتهم على تقديم أفكار تتعلق بالتدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين مجتمعة في المؤسسة المبحوثة؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدفق المعرفي وكل بعد من أبعاد التمكين الإداري مجتمعة ومنفردا؛
- وجود علاقة تأثير معنوي للتدفق المعرفي في كل بعد من أبعاد التمكين الإداري مجتمعة في المؤسسة المبحوثة، مما يجيز لنا القول أن التدفق المعرفي تؤثر معنويا في أبعاد التمكين الإداري مجتمعة.

أوصت الدراسة بـــ:

* زيادة اهتمام إدارة المؤسسة المبحوثة بالتدفق المعرفي، وأبعاد التمكين الإداري في جميع أقسام ووحدات المؤسسة؛
* تعميق الوعي لدى متخذي القرار في المؤسسة حول علاقات الارتباط والتأثير بين التدفق المعرفي، وأبعاد التمكين الإداري؛ وذلك عن طريق تحديد مستوى هذه العلاقات باستمرار؛

* ترصين جوانب القوة قي المؤسسة فيما يتعلق بالتدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر تحديد النقاط التي تطبقها المؤسسة، والعمل على تنميتها عن طريق زيادة معرفة العاملين وتدريبهم؛
* على إدارة المؤسسة تطوير مهارات، قدرات ومعارف المديرين والعاملين لديها حول أبعاد ثقافة المعلومات، الاتصالات وأنشطة إدارة سلسلة التجهيز الالكترونية، وذلك من خلال دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة.

ثانيا– جلال الدين بوعطيط، نسرين بوعظم، التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع سكيكدة–، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 16، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2023.

هدفت هذه الدراسة: إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز والمشاركة في المعلومات) كإستراتيجية حديثة في التسيير الإداري تتبعها المنظمات، وجودة حياة العمل لدى العمال في مؤسسة خدمية.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر؛ حيث تم اختيار عينة تتكون من 51 فرد؛ أي ما يعادل 51% من المجتمع الأصلي للبحث المقدر ب100 عامل. حيث قام الباحث بتوزيع الاستمارات بطريقة عشوائية على عينة البحث، وتم استرداد 49 استمارة لذلك.

خلصت الدراسة: إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود علاقة ارتباطية طردية تتراوح بين الضعيفة، المتوسطة والقوية بين كل بعد من أبعاد التمكين وجودة حياة العمل؛
- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وجودة الحياة العمل في قطاع الاتصالات قدرت ب (R=0. 45).
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التحفيز وجودة حياة العمل لدى العمال، وكانت نتيجة الارتباط (R=0. 78) وهذا عند مستوى دلالة (α=0,05)؛ أي أن نظام التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة يسهم بشكل كبير في تعزيز جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين.

أوصت دراسة بـــ:

* توضيح أهمية التمكين الإداري باعتباره أحد الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين؛
* فسح المجال أمام الأفراد العاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، بما يسمح في تحسين بيئة العمل وجودتها، وبالتالي تحسن جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين بشقيها المادي والمعنوي، مما يساعد المؤسسة تحقيق

أهدافها، وزيادة مساحة نموها واستمرارها في عالم المنظمات الناجحة، وهذا لتحقيق الميزة التنافسية التي يمكن الوصول إليها من خلال جودة المنتج أو الخدمة.

ثالثا– أميرة نموشي، أيمن سوسي، دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري: دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد بتبسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي تبسي، الجزائر،2021.

هدفت هذه الدراسة: إلى إبراز دور التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التعليم والتدريب، فرق الهمل) في تنمية رأس المال البشري، وتسليط الضوء على مختلف أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية، المتعلقة بالتمكين الإداري وتنمية رأس المال البشري، ولإسقاط الدلالة النظرية على مؤسسة المناجم الحديد، ودراسة كيفية تطبيق التمكن الإداري ودوره في تنمية رأس المال البشري تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، من خلال توزيع استبانة الدراسة على 25 فردا من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية.

خلصت الدراسة: إلى عدد من النتائج وأبرزها:

- يساعد التمكين الإداري على زيادة طاقات العاملين؛ فهو يدفعهم إلى القيام بأعمالهم على أكمل وجه؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a<0,05$) للتمكين الإداري على تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a<0,05$) لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري منفردا على تنمية رأس المال البشري في مؤسسة مناجم الحديد؛

أوصت الدراسة بـــ:

* ضرورة الاهتمام بالمورد البشري لأنه المحرك الأساسي في المؤسسة؛
* ضرورة الالتزام بتمكين العاملين داخل المؤسسة؛ لأن التمكين يعد خطوة مهمة وحاسمة في مجال تنظيم الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأداء المميز؛
* التركيز على كيفية الاحتفاظ بالإطارات المستفيدين من فرص التعلم في الخارج؛
* ضرورة تهيئة المناخ المناسب داخل المؤسسة لتوفير جو عمل مناسب للعاملين بها.

رابعا– سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد6، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2015.

هدفت هذه الدراسة: إلى تقصي أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الفلسطينية وتحديد الفروق لبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، والمستوى الوظيفي) في درجة تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين.

بالنسبة للمنهج وعينة الدارسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على توزيع استمارات الاستبيان؛ حيث تكونت عينة الدراسة من 300 عامل وعاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب متغيرات الجنس وطبيعة العمل .

خلصت الدراسة: إلى عدد من نتائج وأبرزها:

- مستوى التمكين للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية كان مرتفعا بدرجة كبيرة جدا حسب رأي المبحوثين؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a<0.05$) لأثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية؛
- وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد التمكين الإداري والسلوك الإبداعي عند مستوى معنوية ($a< 0.05$)؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.86$)؛
- بلغ معامل التحديد ($R^2= 0.733$)؛ أي أن تطبيق أبعاد التمكين الإداري قد فسر ما قيمته (73.4%) من التباين الحاصل في السلوك الإبداعي.

أوصت الدارسة بـ:

* ضرورة تحفيز العاملين في شركة الاتصالات ماديا ومعنويا؛ كونه نهجا داعما ومعززا لممارسة التمكين الإداري لدى الأفراد العاملين، وماله من دور كبير في زيادة فاعليتهم ودافعتيهم نحو سلوك إبداعي، هذا الأخير ينعكس إيجابا على تحسين مستوى رضاهم، وبالتالي يعود بالنفع على شركة الاتصالات؛
* تشجيع العمل بروح الفريق في شركة الاتصالات بوصفه مرتكزا فعالا في رفع مستوى التمكين الإداري؛
* تبني برامج تدريب وتعليم كمبدأ دائم ومنهج مستمر لثقافة شركة الاتصالات.

خامسا- عبد السلام ذياب منصور حبتور، مدى توافر أبعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات الأهلية بعدن، مجلة الجامعة الوطنية، العدد18، اليمن، 2021.

هدفت هذه الدراسة: إلى معرفة ما مدى توافر أبعاد التمكين الإداري السائد في الجامعات الأهلية العامة بمحافظة عدن، وسبل تعزيزها من خلال تقديم توصيات واقتراحات تسهم في نشر الوعي، وتعزيز ثقافة التمكين الإداري.

بالنسبة للمنهج الدراسة وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قام الباحث باستطلاع أراء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية حول مدى توافر درجة ممارسة العاملين لأبعاد التمكين الإداري، وذلك بتطبيق أداة الاستبيان؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الأهلية والبالغ عددهم 220 عامل،وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة 35 % (تم توزيع 80 استبانة استرجع منها عدد 58 استبانة وكانت صالحة للتحليل الإحصائي).

خلصت الدراسة إلى عدد من نتائج:

- جميع أبعاد التمكين (العمل الجماعي، تفويض الصلاحيات، التدريب، التحفيز، المشاركة باتخاذ القرار، مشاركة المعلومات وسبل الاتصال، الثقة وحرية التصرف والاستقلالية، نشر ثقافة التمكين الإداري) تمارس بدرجة متوسطة وبنسب متفاوتة، ولكنها دون مستوى الطموحات المطلوبة للتمكين؛
- احتل بعد العمل الجماعي المرتبة الأولى من بين أبعاد التمكين بدرجة ممارسة متوسطة، ويعود ذلك لشعور بعض العاملين بأن الإدارة لا تهتم كثيرا بخلق بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي وبناء فرق العمل، مما جعل العاملون يميلون إلى العمل بشكل الفردي .
- احتل بعد نشر ثقافة التمكين الإداري في المرتبة الأخيرة، ويمارس كذلك بدرجة متوسطة لشعور العاملين بقلة اهتمام الإدارة العليا بنشر ثقافة التمكين من خلال عقد لقاءات دورية بهدف تمكينهم من تطوير الأداء.

أوصت دراسة بـــ:

* تهيئة البيئة المناسبة التي تقوم على نشر ثقافة التمكين، ووضوح قنوات الاتصال وإتاحة المعلومات والبيانات؛
* تعديل الهياكل التنظيمية بما يساهم من تمكين العاملين لأداء مهامهم، من خلال تفويض الصلاحيات ومنح سلطة اتخاذ القرار المناسبة؛
* إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت لجذب وتحفيز المتميزين ممن لديهم قدرات وطاقات ورغبة قوية للعمل، ليكونوا قدوة لزملائهم في العمل؛
* تشجيع العمل الجماعي لتعزيز الثقة بين العاملين، وتمكينهم من أداء واجباتهم بفعالية وحرية أكبر.

سادسا– ميسوم بوشنافة، أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات: دراسة ميدانية بجامعة المدية، أطروحة دكتواره في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2021.

هدف هذه الدراسة: إلى محاولة إبراز دور التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع، وتوضيح أهمية أبعاد التمكين في تفعيل مداخل التغيير بالمنظمات، بالإضافة إلى تبيان والفوائد الإدارية والتنظيمية المرجوة من تطبيق التمكين الإداري.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث منهجين؛ حيث يتعلق المنهج الوصفي التحليلي بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانب (الفصول النظرية الثلاث)، أما في الجانب

التطبيقي فاعتمد على منهج دراسة حالة من خلال الاعتماد على توزيع الاستبيانات وتحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SpSS للوقوف على دور التمكين الإداري وترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المؤسسة محل بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

خلصت الدراسة : إلى عدد من النتائج أبرزها:

- هناك علاقة خطية بين بعد كل من أبعاد التمكين الإداري وثقافة الإبداع ومداخل التغيير؛
- . هناك علاقة غبر خطية بين بعد تطوير الشخصية، أو التدريب وثقافة الإبداع ومع مداخل التغيير؛
- هناك علاقة خطية بين بعد الاتصال ومشاركة المعلومات وثقافة الإبداع؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط سيرمان 0.474 .

أوصت الدراسة بـ :

* منح المزيد من الصلاحيات التي تمكن من التصرف في المواقف التي تواجه الموظف في المؤسسة محل الدراسة؛
* على المنظمات التي تسعى إلى تبني أسلوب الإبداع في كافة مستوياتها، من خلال تعزيزها لمفهوم التمكين وأن تعمل على إيجاد مناخ مساعد لتطبيق مفهوم تمكين العاملين؛
* على المؤسسة محل الدراسة إعطاء مرونة كافية، وملائمة لموظفيها من أجل التصرف في عملهم بعيدا عن قيود الإجراءات، والسياسات الجامدة منها؛
* العمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الإبداع، التجديد وتقبل مداخل التغيير.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي

من بين الدراسات التي تناولت متغير الاستغراق الوظيفي نذكر ما يلي:

أولا– بثينة عزاز، رباب بشرى، أثر الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة، مذكرة ماستر علوم التسير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة: إلى إظهار مدى تأثير الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين لدى مؤسسة الاسمنت تبسة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث ثم جمع بيانات بالاعتماد على الاستبيان، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، وقد تم توزيع 40 استبانة، كما تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيراتها.

خلصت الدراسة:إلى عدد من النتائج أبرزها

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق العاطفي على أداء العاملين؛
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق المعرفي على أداء العاملين؛

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق السلوكي على أداء العاملين؛
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين؛
- لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات لأفراد العينة للاستغراق الوظيفي على أداء العاملين تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

أوصت الدراسة بـــ:

* ضرورة التركيز على مفهوم الاستغراق الوظيفي؛ إذ يعدّ من المفاهيم المهمة التي تؤثر على أداء الفرد العامل، وجذب العاملين و الحفاظ عليهم؛
* إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والسياسات، وغيرها من المسببات التي يساهم في زيادة الاستغراق الوظيفي؛
* الاهتمام بتطوير العلاقات مابين الأفراد العاملين من خلال تنظيم فرق العمل وتجديدها باستمرار؛ مما يساعد العاملين على فهم وتحقيق أهداف المنظمة.
* ضرورة توسيع إدراك العاملين بأهمية الاستغراق الوظيفي، وتقييم أدائهم من خلال الاجتماعات والدورات التدريبية.

ثانيا– ابتسام محمد عبد اللاه محمد، الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، مجلة كلية التربية، المجلد 19، العدد 115، جامعة بني سويف، مصر، 2022.

هدفت الدراسة إلى: معرفة واقع الاستغراق الوظيفي ودوره في تحقيق المناعة التنظيمية بمدارس التعليم العالي بمحافظة قنا من وجهة نظر عينة الدراسة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة طبقية عشوائية تضمنت 381 من مديري وكلاء، معلمي وإداري المرحلة الابتدائية، الإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية في العلوم الاجتماعية.

خلصت الدراسة :إلى عدد من النتائج:

- جاءت الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل بدرجة متوسطة حسابي،كما جاءت أبعاد المحور الأول (الاستغراق الوظيفي) بمستويات متوسطة، وكان أعلاها بعد الاستغراق الإدراكي، يليها بعد الاستغراق الشعوري ثم بعد الاستغراق الذهني، وفي أخير بعد الاستغراق الجسدي؛
- أما أبعاد المحور الثاني المناعة التنظيمية فكانت بمستويات متوسطة، حيث احتل بعد الجينات التنظيمية المرتبة الأولى، يليه بعد الذاكرة التنظيمية، ثم بعد التعلم التنظيمي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تعزي إلى: النوع، المستوى التعليمي، المرحلة التعليمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تعزي إلى الدرجة الوظيفية.

.

أوصت الدراسة بـــ:

* ضرورة استثارة طاقات الهيئة التدريسية لتطوير العمل المدرسي، والاحتفاء بمجهوداتهم الشخصية في مجال العمل؛
* المواءمة بين الاستغراق الوظيفي ودرجات الترقية الوظيفية؛
* دراسة حاجات الهيئة التدريسية بطرق علمية، للتعرف عليها بدقة والعمل على إشباعها، فضلا عن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ثالثا– دعاء محمد عبد منعم، دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030 : دراسة ميدانية، مجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد5، العدد 3، جامعة سيوط، مصر،2023 .

هدفت الدراسة: إلى التعرف على دور إدارة التميز(نموذج الجائزة الأمريكة) في تعزيز الاستغراق الوظيفي في ضوء خطة مصر 2030، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق هذا النموذج لتطوير أداء قادة المدارس الثانوية، وزيادة استغراقهم الوظيفي.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة لتحقيق أهدافها، حيث طبقت على عينة من المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة أسيوط، وبلغ عددهم 800 معلم، وأيضا على عينة من الموجهين بنفس المحافظة وعددهم 80 موجه .

خلصت الدراسة إلى أهمية تطبيق نموذج الجائزة الأمريكي داخل المدارس الثانوية، لما له من دورا هاما في تحقيق أهداف هذه المدارس، وتعزيز تفاني قاداتهم في العمل للتطوير من أدائهم من خلال استخدام نموذج يجمع بين الميزة المحلية والعالمية.

أوصت الدراسة ب:

* مساعدة مختلف المؤسسات التعليمية على تقييم ذاتها، من خلال المعايير المحددة نماذج التميز؛
* زيادة التعاون، المشاركة بين مختلف المؤسسات التعليمية والاستفادة من التجارب الرائدة في الميدان؛
* تحقيق الترابط بين جميع القائمين بالعملية التعليمية، والعمل بروح الفريق؛
* تعزيز الاستغراق الوظيفي للمدرين لما له من أهمية كبيرة في تحسين جودة القيادة المدرسية؛
* إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقات السببية بين الكفاءة الذاتية والاستغراق الوظيفي.

رابعا– ميسون عبد الله أحمد،محمد حازم اسماعيل، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة موصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد47، الجزء1،جامعة تكريت، العراق،2019.

هدفت هذه الدراسة: إلى بيان أثر البراعة التنظيمية على تعزيز الاستغراق الوظيفي لمجموعة من القادة الأكاديميين في بعض كليات جامعة الموصل.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد ارتكزت الدراسة على عينة قدرت بـ 50 من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، تم اختيارها بطريقة عشوائية.

خلصت الدراسة إلى عديد من النتائج :

- استنتج الباحثان من خلال الوصف، والتشخيص للبراعة التنظيمية ضعف قدره جامعة الموصل على اعتماد لعدة هياكل مختلفة بشكل آني، وهذا ما أكدت عليه إجابات المبحوثين في الوصف والتشخيص؛
- وجود قابليات تنظيمية قادرة على استكشاف الكفاءات، كونها تتسم بمركزية القرارات من قبل الوزارة؛
- دلت نتائج التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين في المنظمة المبحوثة على إدراكهم لأبعاد الاستغراق الوظيفي.

أوصت الدراسة بـ:

* ضرورة سعي القيادات الأكاديمية في الجامعة ممثلة بعمداء الكليات ومجلس الجامعة على تنمية وتطوير العلاقة ما بين الإدارة العليا ومنتسبي الجامعة؛
* ضرورة قيام القيادات الأكاديمية في الجامعة ببث ونشر ثقافة الأمان والاستغراق الوظيفي بين العاملين وبين الإدارة الوسطى، وذلك محاولة منها استغلال الفرص المتاحة لهم من كفاءات وقدرات عالية للمبحوثين؛
* ضرورة سعي القيادات الأكاديمية نحو البحث عن السبل التي تمكنها من اكتشاف الفرص المتاحة سواء كانت في البيئة الداخلية للجامعة أو الخارجية؛
* نشر وتعميم ثقافة البعد المعرفي بين كافة منتسبي جامعة الموصل لمساعدتها على الوصول إلى ما وصلت إليه الجامعات الأخرى.

خامسا– ناجي عبد الستار محمود، أحمد هادي عبيد، دور السعادة في مكان العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي:دراسة تحليلية لآراء العاملين في أقسام شؤون الطلبة في كليات ومعاهد جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد16، العدد51، الجزء1، جامعة تكريت، العراق،2020.

هدفت الدراسة إلى: اختبار الدور الذي تلعبه السعادة في مكان العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي عند العاملين في أقسام شؤون الطلبة في كليات، ومعاهد جامعة الفرات الأوسط التقنية، ومعرفة مدى توافر أبعاد متغيرات الدراسة في تلك الأقسام.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: قام الباحثان ببناء فرضيات لقياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث واختبارها، وتمثلت الإستبانة الأداة الرئيسية لقياس متغيرات البحث، حيث تم توزيع 129 استمارة استبيان على مجموع العاملين في كل أقسام شؤون الطلبة، وتم إرجاع 117 استمارة استبيان صالحة لتحليل.

خلصت الدراسة إلى عديد من النتائج:

- إن أفراد مجتمع الدراسة متفقين في إجاباتهم بمستوى تقييم عالي تجاه سعادتهم في الأقسام التي يعملون فيها بأنهم يتمتعون بمشاعر إيجابية ولديهم الرضا العالي عن وظائفهم ومكان العمل.
- إن أفراد مجتمع الدراسة متفقين في إجاباتهم بمستوى عالي تجاه مشاركتهم واستغراقهم الوظيفي في الأقسام التي يعملون فيها.
- تؤثر السعادة في مكان العمل بأبعادها الثلاث (التأثير العاطفي الإيجابي، التأثير العاطفي السلبي والقبول المرضي) على الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق الشعوري، الاستغراق الادراكي والاستغراق الجسدي)..

أوصت الدراسة بـــ:

* ضرورة تصميم برنامج إرشادي يقوم على إستراتجيات زيادة المشاعر الإيجابية في أقسام شؤون الطلبة، وتعمل على امتصاص حالات القلق والانزعاج التي تسيطر أحيانا على العاملين .
* ضرورة تبني عمادات كليات ومعاهد الفرات الأوسط التقنية ثقافة تنظيمية راسخة ينعكس دورها في تعزيز مستويات الاستغراق الوظيفي للأفراد لضمان إتقان العمل، السرعة في الانجاز و العمل على دمج ثقافة الجودة في برامجها.

سادسا– إسراء عبد السلام خليل، تعزيز دور الاستغراق الوظيفي في الدعم التنظيمي المدرك:دراسة تحليلية في التعليم الديني للدراسات الإسلامية، مجلة الجامعة العراقية،العدد 54، الجامعة العراقية، العراق،2022.

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك في دائرة التعليم الديني للدراسات العليا،فضلا عن تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي بالدائرة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج التحليلي الاستطلاعي، كما قام بتصميم استبانة وتوزيعا على عينة قدرها 50 فردا، حيث تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

خلصت الدراسة إلى عديد من نتائج.

- أشارت نتائج الوصف والتشخيص إلى اهتمام أكبر بعنصر الاستغراق الجسدي في الدائرة محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستغراق الوظيفي (الاستغراق الجسدي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي والاستغراق التنظيمي) وعناصر الدعم التنظيمي المدرك؛

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية للاستغراق الوظيفي بأبعاده في الدعم التنظيمي المدرك.

أوصت الدراسة بـــ:

* ضرورة قيام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق المفاهيم الإدارية في الإدارات، مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل الفرق، العمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع على الإبداع التنظيمي؛
* زيادة وتكثيف الدوارات والورش سواء داخل الدائرة، أو خارج الدائرة لأنها تدعم الموظف أولا وتزيد من نسبة الاستغراق الوظيفي، وكذلك تدعم المدير بإيصال الدعم المدرك.
* تعزيز مفهوم الاستغراق التنظيمي لدى الإدارة العليا، من أجل إدراك دور الأفراد المتميز في تعزيز مكانة المنظمة، ورسم الاتجاه المستقبلي لها.

المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة

من بين الدراسات التي ربطت بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي نذكر:

أولا– نوف محمد معايد الشمري، تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدى مديري المدارس في منظمة الأحمدي بدولة الكويت لتحقيق الاستغراق الوظيفي، مجلة كلية التربية، المجلد 121، العدد4،جامعة منصورة، مصر،2023.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الأحمدي، ووضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس بمنطقة الأحمدي.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على الاستبانة، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية تضمنت 130 مديرا ومديرة.

خلصت الدراسة إلى عديد من النتائج :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري والدرجة الكلية للاستغراق الوظيفي جاءت أقواها مع بعدي (الاتصال وتدفق المعلومات، وفرق العمل)؛
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي والدرجة الكلية للتمكين الإداري جاءت أقواها مع بعد الاستغراق الجسدي.

أوصت الدراسة بـــ:

* نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تأكيد أهميته علميا في المدارس بعد تلمس نتائجه الإيجابية على جميع الأصعدة؛

* تشجيع العاملين في المداري بمختلف تخصصاتهم على رفع مستوى الاستغراق الوظيفي بعد رؤية فوائده على الذات والآخر؛
* الاستفادة من نتائج تطبيق العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس للمعلمين والعاملين في الحقل التربوي، والتعليمي لكي تتحقق التكاملية في العمل والإنتاج.

ثانيا– أحمد سعيد محمد محمد سعد، تأثير التمكين على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد13، العدد4 جامعة قناة السويس، مصر،2022.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير التمكين على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في مصر.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من مستشفيات جامعية (المنصورة، الزقازيق، جامعة قناة السويس)، وتم جمع البيانات من 385 مفردة من الفريق الطبي، الفنيون والإداريون، بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية. كما اعتمد على قوائم الاسقصاء والملاحظة لتحقيق أهداف البحث.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج:

- وجود تأثير معنوي للتمكين على أحد أبعاد الاستغراق الوظيفي المتمثل في الاستغراق الإدراكي.
- عدم وجود تأثير معنوي للتمكين على أبعاد الاستغراق الوظيفي المتمثلة في الاستغراق الشعوري والجسدي في المستشفيات محل الدراسة.

أوصت الدراسة بـــ:

* تمكين العاملين بالقدر الذي يمنحهم القدرة على الاهتمام بالمرضى؛
* تكوين قيادات صف ثاني قادرة على قيادة المستشفى في مختلف المستويات الإدارية؛
* منح العاملين صلاحيات اتخاذ القرارات تتعلق بالعمل؛
* ضرورة توعية القيادات والعاملين بالمستشفيات الجامعية بأهمية التمكين؛ لما له من تأثير كبير على زيادة الاستغراق الوظيفي للعاملين، وبالتالي تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

ثالثا– نعيمة شبوعات، أحمد بن عيشاوي، رشيد مناصرية، أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 8، العدد1، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، بناء فرق العمل، المشاركة بالمعلومات) وأثره على الاستغراق لدى العاملين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.

بالنسبة للمنهج وعينة الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية شملت 50 فردا من مختلف الرتب والأسلاك بالجامعة.

خلصت الدراسة إلى:

- يوجد مستوى عال من تمكين العاملين لدى العاملين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة؛
- يوجد مستوى عال من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين التمكين والاستغراق الوظيفي؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع لدى أفراد عينة الدراسة.

أوصت الدراسة بـــ:

* العمل على تحسين العلاقات بين العاملين والمسؤولين من أجل إنجاح المؤسسة؛
* مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتشاور معهم لتحسين النتائج؛
* العمل على تشجيع والثناء على العاملين من أجل بذل أقصى المجهودات والارتقاء بالمؤسسة؛
* الاهتمام بالعوامل الأخرى التي تزيد من مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين لزيادة الارتباط والاعتزاز بالمؤسسة.

رابعا– قرين ربيع، بودماغ محمد أمين، بوعلي رؤوف، أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظفي لدى العاملين بمديرية الكهرباء والغاز – جيجل–، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد7، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2022.

هدفت هده الدراسة إلى اختبار طبيعة أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

المنهج وأدوات الدراسة: استخدم الباحثون منهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 130 عامل بالمؤسسة، والتي حددت بطريقة العينة العشوائية.

خلصت الدراسة إلى:

- لتفويض السلطة أثر إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية الكهرباء والغاز بجيجل؛
- لفرق العمل أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية الكهرباء والغاز بجيجل؛
- ليس للاتصال أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية الكهرباء والغاز بجيجل؛

- للتحفيز أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية الكهرباء والغاز بجيجل؛
- للتدريب والتحفيز أثر إيجابي في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى عمال مديرية الكهرباء والغاز بجيجل.

أوصت الدراسة بـــ:

* من الأفضل لمديرية الكهرباء والغاز بجيجل تطبيق سياسات تمكين العاملين، ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات باستقلالية تامة بدون الرجوع إلى رئيسهم المباشر؛
* تشجيع العاملين لتنمية مهارات المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم على التعاون فيما بينهم لحل المشكلات؛
* العمل على تغيير سياسة الاتصال المتبعة بالمديرية، لأنها تُعدّ كافية للتأثير على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمديرية؛
* من الأفضل للمديرية تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال الاهتمام بكل أبعاده لتنمية شعور العاملين بالالتزام نحو عملهم والاهتمام به.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح نقاط الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة والحالية، وفقا الآتي:

أولا– ملاحظات عامة

استعرضت الباحثتان عددا من الدراسات السابقة في موضوع التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي، وعليه يمكن تحديد ملاحظات على النحو الآتي:

* تناولت الباحثتان (16) دراسة سابقة، منها (6) دراسات محلية و(10) دراسات عربية؛
* اتصفت معظم الدراسات السابقة والتي تتناولها المذكرة بالحداثة، حيث امتدت الفترة الدراسات السابقة من (2015 ـ 2023)، مع العلم أن هناك (03) دراسات في عام 2023، (06) دراسات في عام 2022، (03) دراسات في عام 2021، (01) دراسات في عام 2020 و دراسة واحدة في عام 2019 وأخرى 2015؛
* كل الدراسات انتهجت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات؛
* أجريت الدراسات السابقة في دول مختلفة بعضها دراسات محلية (الجزائر)، وأخرى عربية (مصر، فلسطين والعراق)؛
* تنوعت ميادين تطبيق الدراسات؛ حيث شملت المدارس الابتدائية والثانوية، الجامعات، المؤسسات الاقتصادية والخدماتية؛

* استخدمت الدراسات عينات مختلفة ومتباينة معظمها تمثلت في العينة العشوائية بمجموع (08) دراسة، وأسلوب الحصر الشامل بمجموع (01) دراسة، إضافة إلى (03) دراسات استخدمت العينة العشوائية الطبقية؛
* أشارت (08) دراسات للتمكين الإداري كمتغير مستقل وظهر في دراسة واحدة كمتغير تابع؛
* أشارت (03) دراسات للاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل، وظهر في (05) دراسات كمتغير تابع؛

ثانيا– أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة تتضح أهمية الدراسة، وتعدد الدراسات دليل على أهميتها وواجب البحث في مضامين أخرى لمتغيرات الدراسة، وفيما يلي استعراض لأوجه الشبه والاختلاف.

أ ـ أوجه الاتفاق

* تتفق بعض الدراسات مع هذه الدراسة في تناولها للتمكين الإداري، والبعض الآخر تتفق معها في دارستها لمتغير الاستغراق الوظيفي، ودراستين تناولت متغيري الدراسة الحالية؛
* اتفقت هذه الدارسة مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع، وهو المنهج الوضعي التحليلي؛
* اتفقت هذه الدارسة مع الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات؛
* اتفقت هذه الدراسة مع دراسات (**عبد السلام ذياب**)،(**سلامة محمد وليد**) في اتخاذ نفس أبعاد التمكين الإداري (تحفيز، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، التدريب والتعليم، المشاركة في اتخاذ القرار)
* اتفقت هذه الدراسة مع دراسات:(**بثينة عزاز**)، (**ابتسام محمد عبد اللاه محمد**)، (**ناجي عبد الستار محمود**)، (**إسراء عبد السلام خليل**)، (**ميسون عبد الله أحمد**) في اتخاذ نفس أبعاد الاستغراق الوظيفي(الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي والاستغراق السلوكي)
* اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (**جمال الدين بوعطيط**)، (**أميرة نموشي**)، (**سلامة محمد وليد**)، (**قرين ربيع وآخرون**) و(**بثينة عزاز**) في المجال المكاني للدراسة، حيث كانت جميعها في المؤسسات الاقتصادية .
* اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (**أميرة نموشي**)،(**جمال الدين بوعطيط**)،(**ميسوم بوشنافة**)،(**بثينة عزاز**)،في كونها دراسات جزائرية:أي لها نفس ظروف العمل من قوانين ولوائح ،ونفس السلوكيات التي يتبناها العاملون.

ب ـ أوجه الاختلاف

* اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في المجال المكاني حتى وأن كانت البيئة العربية نفسها، فأن اتفقت في الثقافة، اختلفت في ظروف العمل وقوانين وأساليب التسيير والتعامل؛

* اختلفت هذه الدراسات مع بعض الدراسات من حيث المجال المكاني في نوع المؤسسة، فكان بعضها في الجامعات كدراسة (**ميسوم بوشنافة**) وأخرى في المدارس الابتدائية كدراسة (**ابتسام محمد عبد اللاه محمد**)، حيث أن الدراسة الحالية ستجرى في الميدان الاقتصادي، والمتمثل في مؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المديةـ ؛
* إن الدراسة الحالية تناولت أبعاد مختلفة للتمكين الإداري، حيث اشتملت تلك الأبعاد في الدراسات السابقة على (تفويض السلطة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، التدريب والتعليم)، أما الدراسة الحالية فاشتملت الأبعاد الآتية: (التحفيز، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، التدريب والتعليم، والمشاركة في اتخاذ القرار) كونها تتوافق وأهداف الدراسة؛
* الدراسة ستثري العلاقة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي، لما له من أهمية كبيرة في فهم الحقائق على أرض الواقع، حيث تم بناء مضامين هذه الدراسة وفقا لما توصل إليه الباحثون من نتائج وتوصيات.

ج ـ جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في الكثير من جوانب المهمة في البحث العلمي، أهمها ما يأتي:

* ساهمت الدراسات السابقة في تحديد ملامح التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي والتعرف على نتائج البحث
* ساهمت أيضا في البناء المنهج للدراسة وبالأخص في:
  - اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة الحالية؛
  - تصميم أداة البحث (الاستبانة) والتعرف على المجالات والأبعاد في أداة الدراسة بمحوريها من التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي، بحيث أصبح للباحثتين معلومات وافية عن أداة الدراسة؛
* ساهمت الدراسات السابقة في معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة؛
* كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة كذلك في تحليل وتفسير البيانات، فضلا عن اقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج؛
* جمع المادة العلمية للإطار النظري وتحديد المباحث وموضوع كل البحث.

في الأخير، يمكن القول أن الدراسات السابقة تُعدّ الموجه الرئيسي لموضوع دراستنا، حيث شكلت أرضية خصبة استسقت منها الباحثتان المعلومات لبلورة دراستها الحالية من جميع الجوانب سواء كانت نظرية أو تطبيقية، وفيما يلي نعرض الفصل الثاني الذي يتناول منهجية البحث وإجراءاته.

خلاصة الفصل

يعتبر التمكين الإداري عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها، أدواتها وأبعادها؛ فالتمكين الإداري يمثل تلك العمليات التي تُمكّن العاملين، وتساعدهم على امتلاك القوة لتحقيق التأثير الإيجابي في الجوانب المختلفة للمنظمة؛ وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات، ومنحهم بعض المسؤوليات والصلاحيات.

في نهاية الفصل خلاصنا الآتي:

* يعتبر كل من مفهوم التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي لاقت رواجا في ميدان إدارة الأعمال وحظيت باهتمام المنظمات لتطبيقها؛
* يرتكز التمكين الإداري على إشراك الأفراد العاملين في العمليات الإدارية، وتعزيز دورهم في تحقيق أهداف منظمات الأعمال بشكل فعال؛
* بالرغم من التحديات التي تواجه التمكين الإداري، إلا أنه يعمل على منح المرؤوسين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية؛
* يعتبر الاستغراق الوظيفي ضمن أبرز المتغيرات التنظيمية في حياة الأفراد العاملين والمنظمات، كونه يتضمن مجموعة من الأبعاد تختلف من باحث لآخر وفقا لتوجهاتهم الفكرية؛
* أثبتت بعض الدراسات على وجود علاقة تأثير وتأثر بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي، كما أوصت بضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات من أجل زيادة الثقة لديهم؛
* لتفعيل دور التمكين الإداري نحو تعزيز الاستغراق الوظيفي، وجب تطبيق مجموعة من الآليات نذكر منها: إدارة الجودة الشاملة، تمكين الفريق.....

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسة سونلغاز

" مديرية توزيع الكهرباء

والغاز بالمدية"

مقدمة الفصل

بعد أن تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على ميدان الدراسة، والمتمثل في مؤسسة سونلغاز " مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية " وذلك بهدف التعرف على مدى توفر أبعاد التمكين الإداري وأثرها في تحقيق الاستغراق الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق أهداف تم تصميم استبانة بناء على ما جاء في الفصل النظري، وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع المشابهة لموضوعنا

يتضمن هذا الفصل وصف أفراد عينة الدراسة، وتحديد أداة الدراسة وطرق تصميمها وإعدادها، وكذا تحليل وتفسير البيانات ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والنتائج العامة، وصياغة المقترحات وعلى هذا الأساس تتلخص مباحث هذا الفصل في النقاط الآتية:

- **المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**
- **المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض**

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز" مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"

تعتبر مؤسسة سونلغاز ذات طابع عمومي تنشط في مجال الكهرباء والغاز، بحيث تسعة دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها.

المطب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة سونلغاز

يعتبر مجمّع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وقد تأسّست الشركة عام 1969، وهي تعمل منذ نصف قرن في خدمة الجزائريين من خلال تزويدهم بالطاقة الضرورية للحياة اليومية.

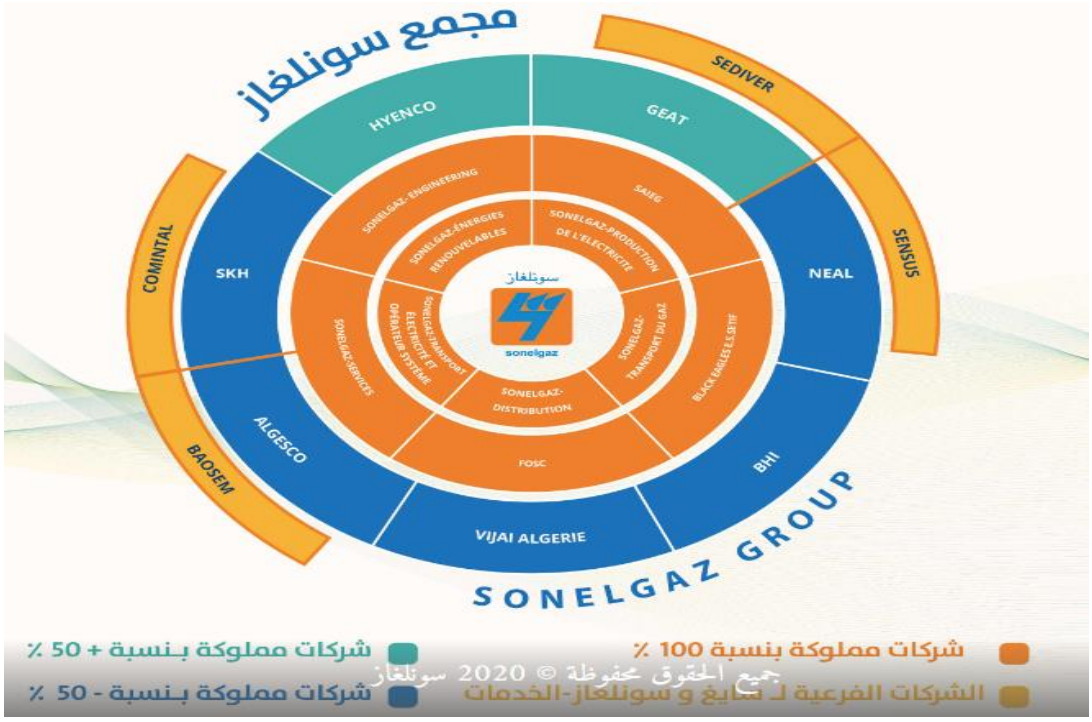
بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عبر خطوط الأنابيب، انتقلت سونلغاز من شركة متكاملة عموديا إلى شركة قابضة تقود مجمّعا صناعيا متعدّد الشركات والمهن.

لعب مجمع سونلغاز دورًا رئيسيًا في مسار التنمية الاقتصادية والإجتماعية للبلاد، حيث تتوافق سياسته مع تنفيذ السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلّق بمجال كهربة الأرياف وتوزيع الغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022، 99 بالمائة بما يعادل تغطية 11.461.721 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65 بالمائة حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز.

يتكوّن مجمّع سونلغاز اليوم من 11 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 10 شركات بالمساهمة بصفة مباشرة و غير مباشرة..[1] والشكل الآتي يمثل شعب واشتراكات مجمع سونلغاز:

[1] . مجمع سونلغاز، على الرابط: https://www.sonelgaz.dz/ar/category/who-we-are-ar، تاريخ الاطلاع:/01-05-2024

الشكل رقم (2-1): شعب واشتراكات مجمع سونلغاز



المصدر: مؤسسة سونلغاز، على الرابط: https://www.sonelgaz.dz/ar/category/who-we-are-ar، تاريخ الاطلاع: 01-06-2024.

1. **مهام مؤسسة سونلغاز**: تقوم مؤسسة سونلغاز بالمهام الآتية:

أ. **المهام التقنية**؛ تتمثل في:

* إعداد الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها؛
* الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية. وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهباء والغاز.

ب. **المهام التسييرية**؛ تتمثل في:

* الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج؛
* نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه؛
* المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج؛

* خلق فروع وأخذ مساهمات في المؤسسات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.[1]

3. الأهداف: تسعى مؤسسة سونلغاز لتحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

* ضمان توزيع عمومي للغاز بالأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
* ضمان إنتاج وتوزيع كهرباء ذات جودة؛
* تخطيط برنامج المؤسسة السنوي؛
* القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية؛
* محاولة تقليص الديون؛
* تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية[2].

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

قبل تقديم بطاقة فنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، نقدم نبذة عن المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

أولا- **تقديم المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز**

أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا **SDC** شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة، وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى، حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " **SDC** ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ **2017/04/04** برأس مال يفوق **64** مليار دينار جزائري. ويتواجد مقرها الاجتماعي بـ **20** نهج محمد بوضياف بالبليدة، تضم أربع نواحي وفقا الآتي:

* ناحية الجزائر للتوزيع مقرها الجزائر العاصمة: تضم ولاية الجزائر العاصمة؛
* ناحية الوسط للتوزيع مقرها البليدة، وتضم الولايات التالية: البليدة، المدية، البويرة، بومرداس، تيبازة، تيزي وزو، بسكرة، الوادي، ورقلة، الجلفة، الأغواط، غرداية، اليزي وتمنراست.
* ناحية الشرق للتوزيع مقرها قسنطينة، وتضم الولايات التالية: قسنطينة، سطيف، المسيلة، برج بوعريريج، بجاية، جيجل، سكيكدة، ميلة، خنشلة، قالمة، باتنة، سوق اهراس، ام ابواقي، عنابة، الطارف وتبسة.

[1] . اعتمادا على وثائق المديرية.

[2] . **المرجع نفسه.**

* ناحية الغرب للتوزيع مقرها وهران، وتضم الولايات التالية: وهران، تلمسان، عين تموشنت، عين الدفلى، الشلف، غليزان، مستغانم، سيدي بلعباس، سعيدة، معسكر، تيارت، تيسمسيلت، البيض، النعامة، بشار، تندوف وأدرار.

ثانيا– مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية، أي أنها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام الذي تسير عليه، وقد تم انشائيا عام 1985 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة SDC، تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية، بشارع بن عياد الطاهر يقابلها مستشفى محمد بوضياف، تغطى 64 بلدية بـ (08) وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولون بالكهرباء 219156 زبون، بالإضافة إلى عدد الزبائن الموصولون بالغاز 67899 زبون، موزعة على (المدية 1 و2، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط، الشهبونية. و(06) وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية بـ 67899كم، و(05) وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب 3296كم.

1. **مهامها المديرية:** تمارس مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية المهام التالية [1]
   - إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد؛
   - تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية؛
   - تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة؛
   - استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

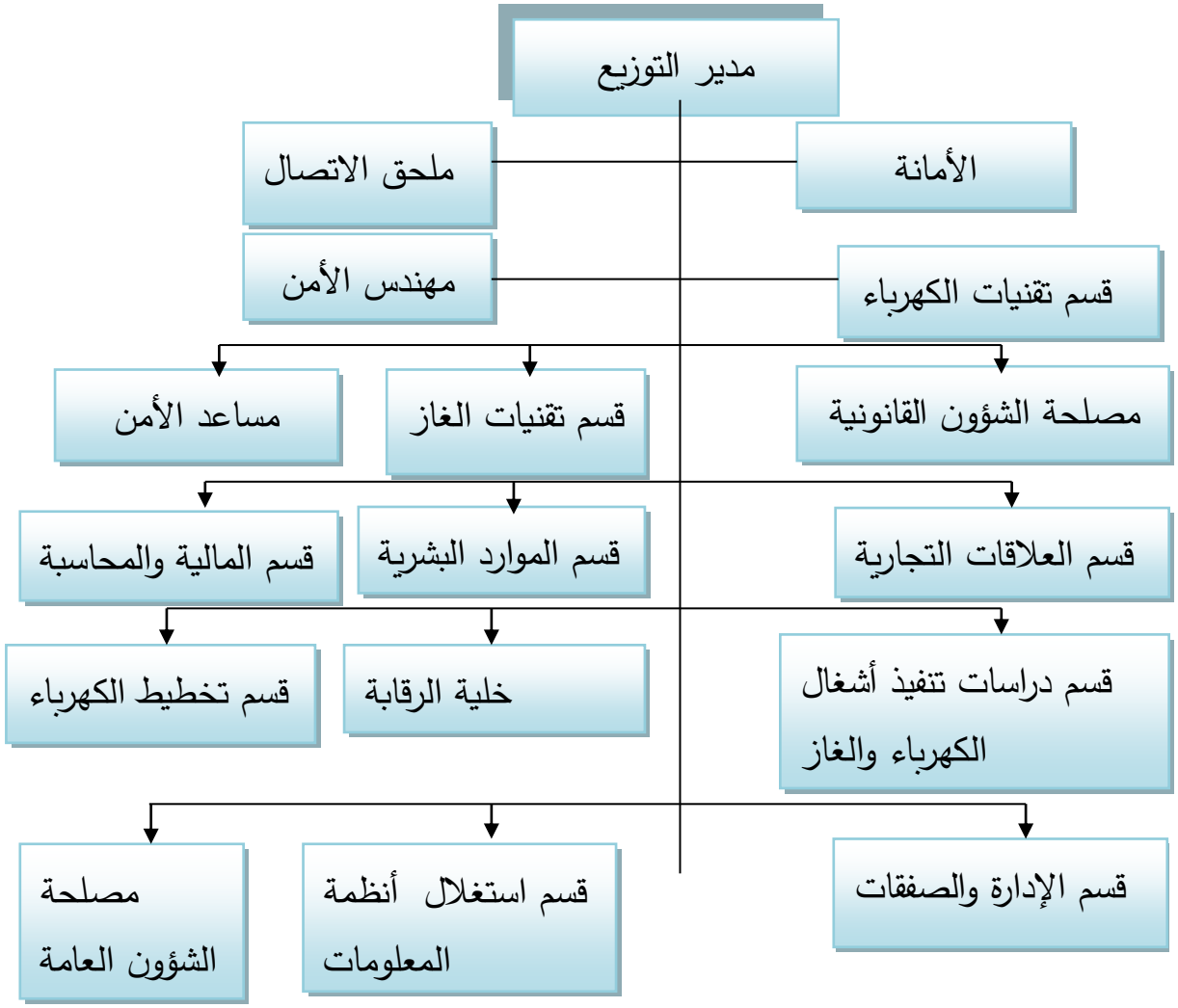
2. **أهداف المديرية؛** تسعى المديرية لتحقيق الأهداف الآتية:
   * نقل الكهرباء وتوزيعيا وتسويقيا؛
   * نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق؛
   * تطوير كل نشاط لو علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية؛
   * تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
   * تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة؛
   * تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا؛
   * الحفاظ على مناصب الشغل؛
   * المسايرة مع الوضع؛

[1] . وثائق المديرية (la direction de distribution de medea-a pour mission)، ص 18.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تتكون مديرية من مجموعة من المصالح والأقسام وفقا للشكل الآتي:

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: من وثائق المؤسسة

من الشكل يتضح أن المديرية تضم 09 أقسام رئيسية، بالإضافة إلى بعض المصالح نذكرها فيما يلي[1]:

1. **مدير التوزيع**: يعتبر المسؤول الأول عمى جميع العمليات المتعمقة بتسيير وتنظيم المديرية.
2. **أمانة المديرية**: تهتم بمتابعة جميع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام.
3. **مصلحة الشؤون القانونية**: تتابع الأمور القانونية للمؤسسة وتمثلها أمام الهيئات القانونية.

[1] وثائق المديرية (REFONTE DE L'ORGANISATION DES DIRECTIONS DE MISSIONS ET ATTRIBUTIONS (DISTRIBUTION

4.. مصلحة الشؤون العامة: تقوم بتوفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهي توفر:

- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يتطلبها العمل؛
- المكاتب؛
- أجهزة الإعلام؛
- تجهيزات البناء والترميمات...الخ؛
- معدات العمل؛

5. مكلف بالاتصال: مكلف بوضع مجموع وسائل الاتصالات الضرورية تحت تصرف الوحدات لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

6. مهندس الأمن: مكلف بالأمن الوظيفي أي أمن العمال أثناء أداء وظائفهم.

7. مكلف بالأمن الداخلي: يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين.

8. قسم تخطيط الكهرباء والغاز: يقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- تحديد مخطط شبكة الكهرباء والغاز؛
- تحديد احتياجات الكهرباء والغاز بناء على التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

9 .قسم الإدارة والصفقات: من بين المهام المكلف بها هذا القسم ما يلي:

- التعاقد مع المقاولات؛
- تسجيل الفواتير؛
- المناقصات.

10 .قسم دراسات لتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: يتكفل هذا القسم بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعمقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.

11. قسم الموارد البشرية: يهتم بتسيير شؤون العمال وكل ما يتعمق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف..) الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي عمى كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة.

12. قسم استغلال الأنظمة المعلوماتية: يعد إنشاء هذا المركز ضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المؤسسة، وتوكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة والخاصة بالمؤسسة وزبائنها وتبوبيها من أجل حفظها وسيولة الاطلاع عليها.

13.. قسم المالية والمحاسبة: تم استحداث هذا القسم حديثا حيث يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، ومهامه متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون ومصاريف.

14. قسم تقنيات الكهرباء: هو المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الكهرباء وعن صيانتها، ويسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي يمارسها هذا القسم نذكر:

- مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس؛
- إصلاح أي عطب في عدادات الكهرباء.

يشمل هذا القسم عدة مقاطعات: [1]

* مقاطعة الكهرباء للمدية؛ * مقاطعة الكهرباء للبرواقية؛ * مقاطعة الكهرباء لقصر البخاري؛
* مقاطعة الكهرباء لبني سليمان؛ * مقاطعة الكهرباء لعين بوسيف.
* مقاطعة الكهرباء لتابلاط.

15 . قسم تقنيات الغاز: المسؤول عن تسيير شبكات توزيع الغاز وعن صيانته، ويسهر على مدى استمراره في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي يمارسها هذا القسم نذكر:

- اكتشاف أي خمل على مستوى شبكة التوزيع للغاز؛
- إصلاح أي عطب في عدادات الغاز؛
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية.

هذا القسم يشمل عدة مقاطعات:[2]

* مقاطعة الغاز للمدية؛ *مقاطعة الغاز للبرواقية؛ *مقاطعة الغاز لتابلاط؛
* مقاطعة الغاز لعين بوسيف؛ * مقاطعة الغاز لقصر البخاري؛ *مقاطعة الغاز لبني سميمان.

16 . قسم العلاقات التجارية: يتم بتسيير طلبات الزبائن وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة، ويضم 08 وكالات موزعة عبر تراب الولاية وهي:

- الوكالة التجارية للمدية؛ – الوكالة التجارية للبرواقية؛ – الوكالة التجارية لقصر البخاري.
- الوكالة التجارية للشهبونية؛ – الوكالة التجارية لبني سميمان؛ – الوكالة التجارية لعين بوسيف.
- الوكالة التجارية لتابلاط؛ – الوكالة التجارية لروس هارون.

[1] . وثائق المديرية Organigramme de la Direction de Distribution

[2] . وثائق المديرية Organigramme de la Direction de Distribution

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا– مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية–
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي مؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ـ
- ✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرات التمكين الإداري (التحفيز، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، التدريب والتعليم، المشاركة في اتخاذ القرار)، وفيما يتعلق الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي والاستغراق السلوكي).
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2023–2024.

ثانياً– مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة سونلغاز، وقد تم اختيار عينة مكونة من 43فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وتم استرداد كل الاستبانات وهي الصالحة للتحليل.

ثالثاً– أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

* إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
* عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
* تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف(**أنظر الملحق رقم 1**).
* توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (**أنظر ملحق رقم 3**).

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية).

الجزء الثاني: يشمل أبعاد التمكين الإداري (التحفيز، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، التدريب والتعليم، المشاركة في اتخاذ القرار).

الجزء الثالث: يشمل أبعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي والاستغراق السلوكي)، والجدول الآتي يوضح وصف أداة الدراسة.

جدول رقم (2–1): وصف أداة الدراسة

أجزاء الاستبانة	تسلسل العبارات	عدد العبارات
الجزء الأول: المعلومات الشخصية	//////////////	//////////
الجزء الثاني		
البعد الأول: التحفيز	من 1 إلى 5	5
البعد الثاني: فرق العمل	من 6 إلى 10	5
البعد الثالث: المشاركة بالمعلومات	من 11إلى 15	5
البعد الرابع: التدريب والتعليم	من 16 إلى 20	5
البعد **الخامس:**المشاركة في اتخاذ القرار	من 20إلى25	5
الجزء الثالث		
البعد الأول:الاستغراق المعرفي	من 1إلى 6	6
البعد الثاني:الاستغراق العاطفي	من 7إلى 11	5
البعد الثالث:الاستغراق الجسدي	من 12إلى 17	6
البعد الرابع:الاستغراق السلوكي	من 18إلى23	6
المجموع	//////////////	48

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2–2): درجات مقياس ليكارت الثلاثي

الاستجابة	دائما	أحيانا	لايحدث أبدا
الدرجة	3	2	1

رابعا– الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية**S.P.S. S**(الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة؛
- ✓ حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباة أكبر للدراسة؛
- ✓ بالإضافة للإختبارات السابقة، تم استخدام الإختبارات الآتية: اختبار ذو الحدين (Binomail)، اختبار مان–وتني، اختبار كروسكال–والاس.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة

أولا– الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس، والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على إجراء نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري: قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من **(02)** محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها ومدى ملاءمتها،(**أنظر ملحق رقم2**)، وبناءا على ردودهم قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة(**أنظر ملحق رقم 3**).

2. صدق المقياس:

* **الإتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

المحور الأول: مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ على التمكين الإداري

- يبين الجدول رقم (2–3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ على التحفيز**)والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات **البعد الأول** صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–3): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحفيز والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تقدر إدارة مؤسستك جهودك في العمل	0 .745**	0.000
2	تقدم إدارة مؤسستك بتحفيزك لتحمل مسؤوليات أكبر	0 .594**	0.000
3	تطبق إدارة مؤسستك نظام الترقية بعدالة وموضوعية	0 .683**	0.000
4	تشعرك إدارة مؤسستك بأهمية وظيفتك	0 .698**	0.000
5	يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع الجهود التي تبذلها في العمل	0 .670**	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

- يبين الجدول رقم (2–4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع الكهرباء والغاز المدية ـ على فرق العمل**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات **البعد الثاني** صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–4): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد فرق العمل والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معاملالارتباط	القيمة الاحتمالية
6	تركز إدارة مؤسستك على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي	0 .446**	0.000
7	تتوافر أجواء التعاون بين الموظفين في مؤسستك	0 .639**	0.000
8	تسود الثقة بين الموظفين في مؤسستك	0 .739**	0.000
9	تقوم إدارة مؤسستك بإيجاد حلول جماعية للمشاكل القائمة	0 .579**	0.000
	تحرص إدارة مؤسستك على احترام آرائك	0 .609**	0.000
المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

- يبين الجدول رقم (2–5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز ـ مديرية التوزيع الكهرباء والغاز المدية ـ على المشاركة بالمعلومات**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات **البعد الثالث** صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–5): معامل الارتباطSpearmanبين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة بالمعلومات والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	تتيح إدارة مؤسستك المعلومات المرتبطة بمهامك بكل سهولة	0 .563**	0.000
12	تهتم إدارة مؤسستك بتوفير وسائل اتصال متطورة (ايمايل ، الأنترنت،مواقع التواصل)	0 .570**	0.000
13	تسمح إدارة مؤسستك بنشر جميع التطورات التي تحصل على مستوى المؤسسة	0 .691**	0.000
14	تعتمد إدارة مؤسستك على سياسة الباب المفتوح للاتصال بينك وبين رئيسك	0 .648**	0.000
15	أمتلك مهارات اتصال تساعدني في إنجاز مهامي	0 .326*	0.033
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ (*)الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$			

- يبين الجدول رقم (2–6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ على التدريب والتعليم**)والدرجة الكلية لفقراته، والذي

يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات **البعد الرابع** صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–6): معامل الارتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد التدريب والتعليم والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
16	توفر إدارة مؤسستك دورات تكوينية لتطوير مهاراتك	0 .435**	0.000
17	تتبنى إدارة مؤسستك خطة واضحة لتدريبك	0 .639**	0.000
18	تشجعك إدارة مؤسستك على تبادل الخبرات	0 .635**	0.000
19	تتيح لك إدارة مؤسستك فرصة اكتساب مهارات جديدة في مجال عملك	0 .789**	0.000
20	تنظم إدارة مؤسستك اجتماعات لشرح كيفية تطبيق التعليمات الجديدة	0 .708**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

- يبين الجدول رقم (2–7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس(**مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ على المشاركة في اتخاذ القرار**)والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–7): معامل الارتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القراروالدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
21	تفسح إدارة مؤسستك لك مجال لتقديم مقترحات لحل مشكلات	0 .733**	0.000
22	تتيح لك إدارة مؤسستك فرصة المشاركة في عملية صنع القرار	0 .790**	0.000
23	تشجعك إدارة مؤسستك على وضع الخطط لمعالجة المشكلات	0 .736**	0.000
24	تناقش إدارة مؤسستك القرارات بصورة جماعية قبل تنفيذها	0 .699**	0.000
25	يوجد تعاون بينك وبين زملائك لتنفيذ القرارات المتخذة	0 .424**	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

المحور الثاني: مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز– مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية–

▪ يبين الجدول رقم (2ـ 8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى توافر بعد الاستغراق المعرفي بمؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات **البعد الأول** صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل ما عدا العبارة الأولى " **أركز على انجاز عملي دون الحاجة إلى التوجيه**" تُحذف .

جدول رقم (2–8): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستغراق المعرفي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أركز على انجاز عملي دون الحاجة إلى التوجيه	0 .277	0.000
2	أحرص على أداء عملي بدرجة عالية من الدقة	0 .633**	0.000
3	أسعى لاكتساب معارف ومهارات تعزز تحقيق أهداف مؤسستي	0 .673**	0.000
4	أوجه جهودي نحو إيجاد أفكار جديدة لحل المشكلات	0 .705**	0.000
5	أسعى دوما للبحث عن تقنيات عمل جديدة	0 .682**	0.033
6	أعلم ما العمل الذي علي قيام به	0 .589**	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

▪يبين الجدول رقم (2–9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى توافر بعد الاستغراق العاطفي في مؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–9): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستغراق العاطفي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معاملالارتباط	القيمة الاحتمالية
7	أشعر بالفخر والاعتزاز بوظيفتي الحالية	0 .577**	0.000
8	أتمتع بعلاقات جيدة مع زملائي في العمل	0 .554**	0.000
9	أشعر بالإحباط عندما لا أنجح في تحقيق أي شيء متصل بعملي	0 .470**	0.000
10	أشعر بالإحباط عندما لا أحصل على الدعم من قبل رئيسي المباشر	0 .576**	0.033
11	أشعر بالاحترام من قبل زملائي في العمل	0 .634**	0.000
المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

■يبين الجدول رقم (2–10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى توافر بعد الاستغراق الجسدي بمؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات **البعد الثالث** صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–10): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستغراق الجسدي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معاملالارتباط	القيمة الاحتمالية
12	أرتب أولوياتي في العمل بشكل جيد للقيام بمهامي	0 .698**	0.000
13	أبذل كل ما لدي من طاقة لحل مشكلات التي تواجهني	0 .520**	0.000
14	أسخر كافة خبراتي المهنية لأداء العمل الموكل لي	0 .789**	0.000
15	أصر على إنجاز عملي مهما كان صعبا	0 .590**	0.000
16	لدي الاستعداد النفسي للقيام بالأعمال على أكمل وجه	0 .535**	0.000
17	لدي الحرية لكي أقرر كيف أنجز عملي	0 .433**	0.004
المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

■يبين الجدول رقم (2–11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع(**مدى توافر بعد الاستغراق السلوكي بمؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ**)والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية،

وبذلك تعتبر فقرات **البعد الرابع** صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (2–11): معامل الارتباطSpearmanبين كل فقرة من فقرات بعد الاستغراق السلوكي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
18	أصل إلى مكان عملي باكرا	0 .426**	0.000
19	أساعد زملائي في حل المشكلات التي تعترضهم	0 .444**	0.004
20	أتشارك مع زملائي قيم العمل (الاحترام ، المشاركة في المعلومات	0 .582**	0.003
21	أفكر بشكل جدي في عمل الغد	0 .698**	0.000
22	أبقى أعمل لساعات بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا تطلب الأمر ذلك	0 .501**	0.000
23	أقدم مهامي على مصلحتي الشخصيي	0 .612**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

* **الصدق البنائي**: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (2–12) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (2–12): معامل الإرتباط Spearmanبين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
التمكين الإداري	البعد الأول	التحفيز	0 .733**	0.000
	البعد الثاني	فرق العمل	0 .795**	0.000
	البعد الثالث	المشاركة بالمعلومات	0 .722**	0.000
	البعد الرابع	التدريب والتعليم	0 .854**	0.000
	البعد الخامس	المشاركة في اتخاذ القرار	0 .806**	0.000
الاستغراق الوظيفي	البعد الأول	الاستغراق المعرفي	0 .689**	0.000
	البعد الثاني	الاستغراق العاطفي	0 .651**	0.000
	البعد الثالث	الاستغراق الجسدي	0 .758**	0.000
	البعد الرابع	الاستغراق السلوكي	0 .695**	0.000
المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

من الجدول رقم (2-12) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثانيا– ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار**(Cronbach Alpha Ceofficient)** يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (2-13) يوضح معاملات **(Cronbach Alpha)** لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

جدول رقم (2–13): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والاستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	**0 .881**	**25**
المحور الثاني	**0.884**	**23**
الإستبانة	**0 .875**	**48**
المصدر: من إعداد الطالبتينبالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (2-13) أن قيمة معامل **(Cronbach Alpha)** لمحور مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ على أبعاد التمكين الإداري هي **(0.881)** وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة **(Cronbach Alpha)** لمحور مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ التي تساوي **(0.884)** وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة **(Cronbach Alpha)** للاستبانة ككل هي **(0.875)** وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة

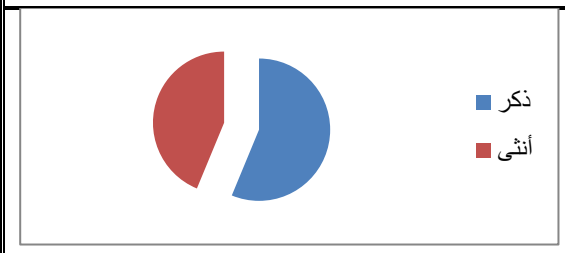
يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة وتم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

أولا–توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول رقم (2-14) والشكل رقم (2-3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (2–14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	22	51.2
أنثى	21	48.8
المجموع	43	100.0
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss		

الشكل رقم (2–3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



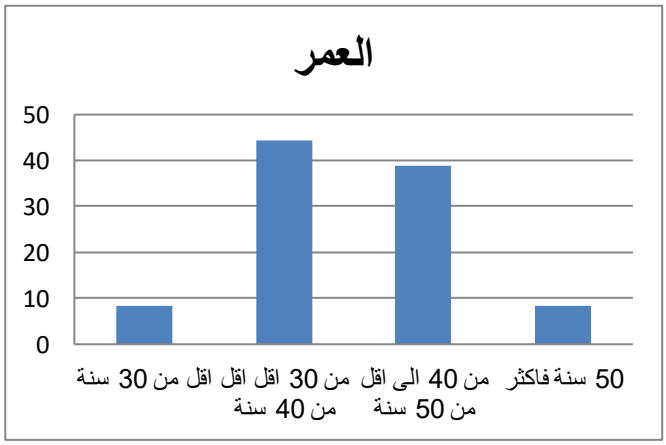
تشير النتائج حسب الجدول رقم (2–14) أن أفراد الدراسة من الذكور تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغت (**51.2%**)،بينما بلغ عدد الإناث بنسبة تمثيل بلغت (**48.8%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل داخل مؤسسة سونلغاز.

ثانيا– توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول رقم (2–15) والشكل رقم (2–4) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (2–15): توزيع عينة الدراسة حسب العمر		
الفئة	التكرار	%
أقل من 30 سنة	3	7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	39.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	34.9
50 سنة فأكثر	8	18.6
المجموع	43	100.0
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss		

الشكل رقم (2–4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



من خلال الجدول رقم (2-15)، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**39.5%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (**34.9%**)، تليها الفئة العمرية (**50 سنة فأكثر**) بنسبة بلغت (**18.6%**)، أما الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) شكلت النسبة الأقل حيث بلغت (**7%**)، وتشير هذه النتائج أن المؤسسة تحافظ على مواردها البشرية من خلال التوظيف من مصادرها الداخلية.

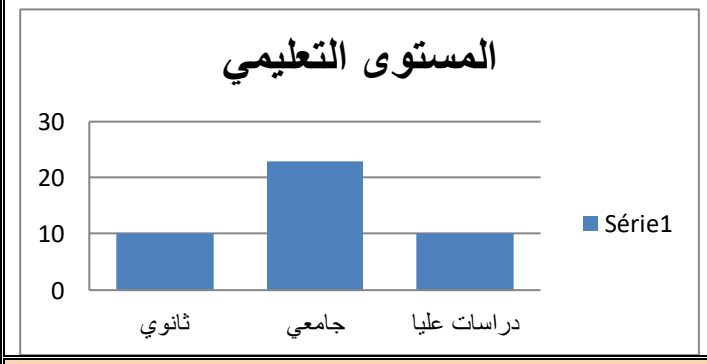
: توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي

يمثل الجدول رقم (2-16) والشكل رقم (2-5) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-16): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	10	23.3
جامعي	23	53.5
دراسات عليا	10	23.3
المجموع	43	100.0

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-16) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى جامعي احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة(**53.5%**)، تليها نسبة (23.3%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى دراسات عليا و المستوى ثانوي. وتشير هذه النتائج أن مؤسسة سونلغاز تعمل على استقطاب الأفراد من المستوى الجامعي بكثرة والمستوى الثانوي مما يتوافق مع طبيعة عملها .

رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية

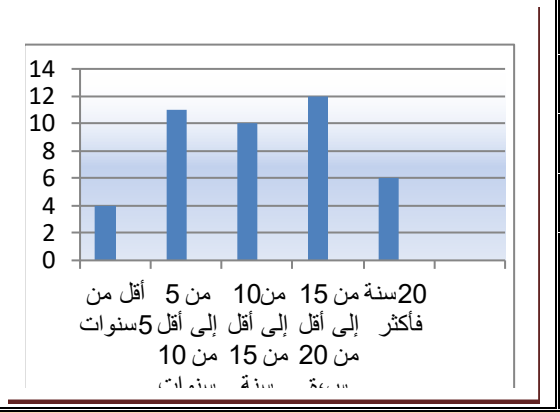
يمثل الجدول رقم (2-17) والشكل رقم (2-6) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (2–17): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	9.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	25.6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	23.3
من 15 إلى أقل من **20** سنة	12	27.9
20 سنة فأكثر	6	14
المجموع	43	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (2–6): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (2–17)، أن نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم خبرة (**من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات**) احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (**27.9%**) تليها (**من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة**) بنسبة (**25.6%**)، تلها فئة (**من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات**) بنسبة (**23.3%**) وتليها فئة (**20 سنة فأكثر**) بنسبة (**14%**)،ثم (**أقل من 05 سنوات**) بنسبة (**4%**) وتشير هذه النتائج أن مؤسسة سونلغاز تحافظ على مواردها البشرية على المدى البعيد لتحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات اللامعلمية- مع ملاحظة أنه تم تطبيق اختبار الإشارة أولا، ولكن وفقا لنتائجه تم الاعتماد على اختبار Binomaial- لتحقيق أهداف البحث.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الدراسة، وذلك باستخدام إختبار ذو الحدين (Binomail) لاختبار الفرضيات الآتية:

أولا– الفرضية الرئيسية الأولى: نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز بولاية المدية على أبعاد التمكين الإداري تفوق 50%.

حاولنا قياس أبعاد التمكين الإداري (التحفيز، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات والاتصال، التدريب والتعليم والمشاركة في اتخاذ القرار) بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية". فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري، تم استخدام اختبار ذو الحدين "Binomial" للتعرف على نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" على أبعاد التمكين الإداري.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار ذو الحدين "Binomial" المتعلقة بكل بعد من أبعاد التمكين الإداري للتعرف على نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة على كل بعد على حدى.

الفرضية الفرعية الأولى: نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" على **بعد التحفيز** تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial"لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددها 05 فقرات، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-18)

.

الجدول (2-18): نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد التحفيز

العبارة	موافق	غير موافق	مستوى الدلالة	القيمة المختبرة	درجة الموافقة
تقدر إدارة مؤسستك جهودك في العمل	40	03	0.000	0.5	موافق
	%93	**%7**			
تقدم إدارة مؤسستك بتحفيزك لتحمل مسؤوليات أكبر	41	02	0.000	0.5	موافق
	%95	**%5**			
تطبق إدارة مؤسستك نظام الترقية بعدالة وموضوعية	38	05	0.000	0.5	موافق
	%88	**%12**			
تشعرك إدارة مؤسستك بأهمية وظيفتك	41	02	0.000	0.5	موافق
	%95	**%5**			
يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع الجهود التي تبذلها في العمل	37	06	0.000	0.5	موافق
	%86	**%14**			
جميع فقرات البعد	**41**	**02**	**0.00**	**0,5**	**موافق**
	%95	**%5**			
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss					

يتضح من خلال الجدول (2-18) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد التحفيز كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العاملين المستقصين ونسبة الحياد(50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة إلى**موظفي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" يرون أن إدارة مؤسستهم تُقدر مجهوداتهم وتحثهم على بذل المزيد لتحمل مسؤولياتهم لتحقيق أهداف مؤسستهم، وهذا يشير إلى أن إدارة المؤسسة تدرك أهمية الفرد العامل في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" على **بُعد فرق العمل** تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial"لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 05 فقرات، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-19)

الجدول (2-19): نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد فرق العمل

العبارة	موافق	غير موافق	مستوى الدلالة	القيمة المختبرة	درجة الموافقة
تركز إدارة مؤسستك على العمل الاجتماعي بدلا من العمل الفردي	**35**	**08**	0.000	0.5	موافق
	%81	**%19**			
تتوافر أجواء التعاون بين الموظفين في مؤسستك	**41**	**02**	0.000	0.5	موافق
	%95	**%5**			
تسود الثقة بين الموظفين في مؤسستك	**39**	**04**	0.000	0.5	موافق
	%91	**%9**			
تقوم إدارة مؤسستك بإيجاد حلول جماعية للمشاكل القائمة	**40**	**03**	0.000	0.5	موافق
	%93	**07**			
تحرص إدارة مؤسستك على احترام آرائك	**37**	**06**	0.000	0.5	موافق
	%86	**%14**			
جميع فقرات البعد	**41**	**2**	**0.00**	**0.5**	**موافق**
	%95	**%5**			
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss					

يتضح من خلال الجدول (2-19) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد فرق العمل كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من (α=0.05)،وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العاملين المستقصين ونسبة الحياد(50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن إدارة مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تُدرك أهمية العمل جماعي كونه يساعد على حل المشاكل خصوصا في ظل خصوصية بيئة العمل لمؤسسة سونلغاز.

الفرضية الفرعية الثالثة: نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" على **بُعد المشاركة بالمعلومات والاتصال** تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial"لك لفقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 05 فقرات، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-20)

الجدول (2-20) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد المشاركة بالمعلومات والاتصال

العبارة	موافق	غير موافق	مستوى الدلالة	القيمة المختبرة	درجة الموافقة
تتيح إدارة مؤسستك المعلومات المرتبطة بمهامك بكل سهولة	**39**	**04**	0.000	0.5	موافق
	%91	**%9**			
تهتم إدارة مؤسستك بتوفير وسائل اتصال متطورة(ايمايل، الأنترانت، مواقع التواصل....)	**37**	**06**	0.000	0.5	موافق
	%86	**%14**			
تسمح إدارة مؤسستك بنشر جميع التطورات التي تحصل على مستوى المؤسسة	**37**	**06**	0.000	0.5	موافق
	%86	**%14**			
تعتمد إدارة مؤسستك على سياسة الباب المفتوح للاتصال بينك وبين رئيسك	**39**	**04**	0.000	0.5	موافق
	%91	**%9**			
أمتلك مهارات اتصال تساعدي في انجاز مهامي	**40**	**03**	0.000	0.5	موافق
	%93	**%7**			
جميع فقرات البعد	**42**	**1**	**0.000**	**0.5**	**موافق**
	%98	**%2**			
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss					

يتضح من خلال الجدول(2-20) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد المشاركة بالمعلومات والاتصال كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العاملين المستقصين ونسبة الحياد(50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن إدارة مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تُدرك أهمية المشاركة بالمعلومات أثناء ممارسة الأنشطة الاعتيادية، وهذا من خلال الاهتمام بالاتصال لتعزيز الثقة بينها وبين موظفيها.

الفرضية الفرعية الرابعة: نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" على **بُعد التدريب والتعليم** تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial"لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 05 فقرات، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-21)

الجدول (2-21) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد التدريب والتعليم

العبارة	موافق	غير موافق	مستوى الدلالة	القيمة المختبرة	درجة الموافقة
توفر إدارة مؤسستك دورات تكوينية لتطوير مهاراتك	40	03	0.000	0.5	موافق
	%93	%7			
تتبنى إدارة مؤسستك خطة واضحة لتدريبك	33	10	0.001	0.5	موافق
	%77	%23			
تشجعك إدارة مؤسستك على تبادل الخبرات	36	07	0.000	0.5	موافق
	%84	%6			
تتيح لك إدارة مؤسستك فرصة اكتساب مهارات جديدة في مجال عملك	41	02	0.000	0.5	موافق
	%95	%5			
تنظم إدارة مؤسستك اجتماعات لشرح كيفية تطبيق التعليمات الجديدة	37	06	0.000	0.5	موافق
	%86	%4			
جميع فقرات البعد	**41**	**02**	**0.000**	**0.5**	**موافق**
	%95	**%5**			
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss					

يتضح من خلال الجدول (2-21) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"حول مدى توافر بعد التعليم والتدريب كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العاملين المستقصين ونسبة الحياد(50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن إدارة مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعمل على إتاحة فرص التدريب، حتى يتمكن موظفيها من تنمية وتطوير دواتهم للارتقاء نحو التميز في تقديم الخدمات.

الفرضية الفرعية الخامسة: نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" على **بُعد المشاركة في اتخاذ القرار** تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial"لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 05 فقرات، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-22)

الجدول (2-22) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

العبارة	موافق	غير موافق	مستوى الدلالة	القيمة المختبرة	درجة الموافقة
تفسح إدارة مؤسستك لك المجال لتقديم مقترحات لحل المشكلات	37 %86	06 %14	0.000	0.5	موافق
تتيح لك إدارة مؤسستك فرصة المشاركة في عمليات صنع القرار	31 %72	12 %28	0.005	0.5	موافق
تشجعك إدارة مؤسستك على وضع الخطط لمعالجة المشكلات	36 %84	07 %16	0.000	0.5	موافق
تناقش إدارة مؤسستك القرارات بصورة جماعية قبل تنفيذها	34 %79	09 %21	0.000	0.5	موافق
يوجد تعاون بينك وبين زملائك لتنفيذ القرارات المتخذة	33 %77	10 %23	0.001	0.5	موافق
جميع فقرات البعد	**38** **%88**	**05** **% 12**	**0.000**	**0.5**	**موافق**
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss					

يتضح من خلال الجدول (2-22) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد المشاركة في اتخاذ القرار كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العاملين المستقصين ونسبة الحياد(50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن إدارة المؤسسة تُعطي فرصا موظفيها بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم مقترحاتهم والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

من الجداول رقم("**2– 18**"، "**2–19**"، "**2–20**"، "**2–21**" و"**2–22**") يتضح أن درجة توافر التمكين الإداري بأبعاده بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" من وجهة نظر المستقصينجاءتبدرجة**موافقة**،ممايشيرإلىوعيأفرادعينةالدراسةبأهميةالتمكين الإداري، كونه يوفر بيئة يسودها الثقة بين الأفراد العاملين وإدارة المؤسسة، وهذا ما يساعد على استخراج كامل طاقات الأفراد العاملين لتقديم أفضل ما لديهم، ودوره الكبير في تحسين عملية اتخاذ القرار؛ والذي يعتبر كمؤشر مهم على مدى تقدم المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (**منال عبد الجبار السماك، ايمان علي أحمد الحيالي:2020**)،دراسة (**أميرة نموسي، أيمن سوسي: 2021**)،و(**دراسة نعيمة شبوعات وآخرون: 2022**)،بينما اختلفت مع دراسة (**سلامة محمد وليد سلامة: 2015**) التي توصلت إلى أن درجة توافر التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة كانت بتقدير مرتفع جدا، ودراسة (**عبد السلام ذياب منصور حبتور: 2021**) التي توصلت إلى أن درجة توافر التمكين الإداري كانت بدرجة متوسطة.

ثانيا– الفرضية الرئيسية الثانية: نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تفوق 50%.

حاولنا قياس أبعاد الاستغراق الوظيفي(الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي والاستغراق السلوكي) بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي، تم استخدام اختبار ذو الحدين "Binomial" للتعرف على نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية".

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار ذو الحدين "Binomial" المتعلقة بكل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي للتعرف على نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة على كل بعد على حدى.

الفرضية الفرعية الأولى: نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر **بُعد الاستغراق المعرفي** لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial"لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 05 فقرات، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-23)

الجدول (2-23): نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد الاستغراق المعرفي

العبارة	موافق	غير موافق	مستوى الدلالة	القيمة المختبرة	درجة الموافقة
أحرص على أداء عملي بدرجة عالية من الدقة	42	01	0.00	0.5	موافق
	%98	%2			
أسعى لاكتساب معارف تعزز تحقيق أهداف مؤسستي	38	05	0.00	0.5	موافق
	%88	%12			
أوجه جهودي نحو ايجاد أفكار جديدة لحل المشكلات	42	01	0.00	0.5	موافق
	%98	%2			
أسعى دوما للبحث عن تقنيات عمل جديدة	39	04	0.00	0.5	موافق
	%91	%09			
أعلم ما العمل الذي علي القيام به	42	01	0.00	0.5	موافق
	%98	%2			
جميع فقرات البعد	**42**	**01**	**0.00**	**0.5**	**موافق**
	%98	**%2**			
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss					

يتضح من خلال الجدول (2-23) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد الاستغراق المعرفي كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العاملين المستقصين ونسبة الحياد(50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" يركزون بشكل كامل على المهام التي أسندت لهم، ومن ثم يعزز لديهم القدرة على توظيف كامل قدراتهم الذهنية لحل المشكلات.

الفرضية الفرعية الثانية: نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر **بُعد الاستغراق العاطفي** لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial"لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 05 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-24)

الجدول (2-24) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد الاستغراق العاطفي

العبارة	موافق	غير موافق	مستوى الدلالة	القيمة المختبرة	درجة الموافقة
أشعر بالفخر والاعتزاز بوظيفتي الحالية	40	03	0.00	0.5	موافق
	%93	%7			
أتمتع بعلاقات جيدة مع زملائي في العمل	42	01	0.00	0.5	موافق
	%98	%2			
أشعر بالإحباط عندما لا أنجح في تحقيق أيشيء متصل بعملي	42	01	0.00	0.5	موافق
	%98	%2			
أشعر بالإحباط عندما لا أحصل على الدعم من قبل رئيسي المباشر	38	05	0.00	0.5	موافق
	%88	%12			
أشعر بالاحترام من قبل زملائي في العمل	40	03	0.00	0.5	موافق
	%93	%7			
جميع فقرات البعد	**43**	**0**	**0.00**	**0.5**	**موافق**
	%100				
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss					

يتضح من خلال الجدول(2-24) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"حول مدى توافر بعد الاستغراق العاطفي كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العاملين المستقصين ونسبة الحياد(50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" يستمتعون بأداء وظائفهم، فضلا عن إحساسهم بالفخر تجاه وظائفهم،

الفرضية الفرعية الثالثة: نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر **بعد الاستغراق الجسدي** لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial"لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 06 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-25)

الجدول (2-25) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد الاستغراق الجسدي

العبارة	موافق	غير موافق	مستوى الدلالة	القيمة المختبرة	درجة الموافقة
أرتب أولوياتي في العمل بشكل جيد للقيام بمهامي	**40**	**03**	0.00	0.5	موافق
	%93	**%7**			
أبذل كل ما لدي من طاقة لحل المشكلات التي تواجهني	**40**	**03**	0.00	0.5	موافق
	%93	**%7**			
أسخر كافة خبراتي المهنية لأداء العمل الموكل لي	**38**	**05**	0.00	0.5	موافق
	%88	**%12**			
أصر على انجاز عملي مهما كان صعبا	**42**	**01**	0.00	0.5	موافق
	%98	**%2**			
لدي الاستعداد النفسي للقيام بالأعمال على أكمل وجه	**40**	**03**	0.00	0.5	موافق
	%93	**%7**			
لدي الحرية لكي أقرر كيف أنجز عملي	**43**	**00**	0.00	0.5	موافق
	%100				
جميع فقرات البعد	**43**	**00**	**0.00**	**0.5**	**موافق**
	%100				

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss

يتضح من خلال الجدول(2-25) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد الاستغراق الجسدي كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العاملين المستقصين ونسبة الحياد(50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" يعملون على توجيه طاقاتهم المادية وجهودهم نحو تحقيق أهداف المهام التي أُوكلت لهم.

الفرضية الفرعية الرابعة: نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر بعد الاستغراق السلوكي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial"لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 06 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-26)

الجدول (2-26): نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد الاستغراق السلوكي

العبارة	موافق	غير موافق	مستوى الدلالة	القيمة المختبرة	درجة الموافقة
أصل إلى مكان عملي باكرا	29	03	0.00	0.5	موافق
	%91	**%9**			
أساعد زملائي في حل المشكلات التي تعترضهم	30	02	0.00	0.5	موافق
	%94	**%6**			
أتشارك مع زملائي قيم العمل (الاحترام، المشاركة في المعلومات.....	30	02	0.00	0.5	موافق
	%94	**%6**			
أفكر بشكل جدي في عمل الغد	30	02	0.00	0.5	موافق
	%94	**%6**			
أبقى أعمل لساعات بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا تطلب الأمر ذلك	31	01	0.00	0.5	موافق
	%97	**%3**			
أقدم مهامي اليومية على مصلحتي الشخصية	30	02	**0.00**	**0.5**	موافق
	%94	**%6**			
جميع فقرات البعد	**43**	**0**	**0.00**	**0.5**	**موافق**
	%100				
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss					

يتضح من خلال الجدول (2-26) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد الاستغراق السلوكي كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من (α=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العاملين المستقصين ونسبة الحياد(50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات

الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة إلى** موظفي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" يسعون إلى تعزيز مهاراتهم المتعلقة بوظائفهم من خلال التعلم والتطوير الذاتي.

من الجداول رقم (**"2– 23"، "2–24"، "2–25"، "2–26**) يتضح أن درجة توافر الاستغراق الوظيفي بأبعاده بمؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" من وجهة نظر المستقصين جاءت بدرجة موافقة، مما يشير إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية الاستغراق الوظيفي، كونه مدخلا لتأدية أعمالهم بمستوى عال من الثبات واستغلال مواهبهم في العمل كل يوم، ومن ثم دفع مؤسستهم نحو الأمام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (**بثينة عزاز، بشرى رباب:2022**)،دراسة(**محمد حيدر قلجة: 2021**)، (**ميسون عبد الله أحمد، محمد حازم اسماعيل: 2019**)،(**إسراء عبد السلام خليل، 2022**) ودراسة (**نعيمة شبوعات وآخرون: 2022**)،بينما اختلفت مع دراسة (**ابتسام محمد عبد اللاه محمد: 2022**) التي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا في مؤسسة مطاحن بني هارون كانت بدرجة متوسطة، أما دراسة (**ناجي عبد الستار محمود، أحمد هادي عبيد: 2020**) فقد توصلت إلى أن مستويات الاستغراق الوظيفي في أقسام شؤون الطلبة تتسم بمستويات عالية جدا.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين التمكين الإداري ومستوى الاستغراق الوظيفي باستخدام معامل الارتباط**Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، حيث تنص الفرضية على:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥α بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي

للإجابة عل هذه الفرضية، تم إجراء اختبار (**معامل الإرتباطSpearman**)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (2-27):

.

جدول رقم (2–27): معامل الإرتباطSpearman بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي

Spearman							
التمكين الإداري		التحفيز	فرق العمل	المشاركة بالمعلومات	التدريب والتعليم	المشاركة في اتخاذ القرار	التمكين الإداري متغير مستقل
الاستغراق الوظيفي	معامل الارتباط	0.152	0.326*	0.428**	0.229	0.027	0.258
	مستوى الدلالة	0.330	0.033	0.004	0.140	0.864	0.095
	المجموع	43	43	43	43	43	43
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اعتمادا على برنامج spss							

* **التحفيز**: تشير قيمة معامل الارتباط (R :0.152)؛ إلى عدم إيجابية العلاقة بين المتغير المستقل " **التحفيز**" والمتغير التابع" **الاستغراق الوظيفي**" وكان هذا الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.330)، ويشير ذلك إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين التحفيز والاستغراق الوظيفي.

* **فرق العمل**: بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 326)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغير المستقل " **فرق العمل** " والمتغير التابع" **الاستغراق الوظيفي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.033)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين فرق العمل والاستغراق الوظيفي.

* **المشاركة بالمعلومات**: بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 428)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين المتغير المستقل " **المشاركة بالمعلومات**" والمتغير التابع "**الاستغراق الوظيفي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0,004)، ويشير ذلك لوجود علاقة المشاركة بالمعلومات والاستغراق التنظيمي.

* **التدريب والتعليم**: تشير قيمة معامل الارتباط (R :0. 229)؛ إلى عدم إيجابية العلاقة بين المتغير المستقل "**التدريب والتعليم** " والمتغير التابع" **الاستغراق الوظيفي**"، وكان هذا الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.140)، ويشير ذلك إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين التدريب والتعليم والاستغراق الوظيفي.

* **المشاركة في اتخاذ القرار**: تشير قيمة معامل الارتباط (R :0. 027)؛ إلى عدم إيجابية العلاقة بين المتغير المستقل "**المشاركة في اتخاذ القرار** "والمتغير التابع" **الاستغراق الوظيفي**"، وكان هذا الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.864)، ويشير ذلك إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستغراق الوظيفي.

* **التمكين الإداري متغير مستقل**: تشير قيمة معامل الارتباط (R :0.258)؛ إلى عدم ايجابية العلاقة بين المتغير المستقل "**التمكين الإداري** " والمتغير التابع" **الاستغراق الوظيفي**"، وكان هذا الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0 .095)، ويشير ذلك إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي.

من نتائج التحليل السابق، **لم تتفق** نتائج هذه الدراسة مع دراسة (**نعيمة شبوعات: 2022**) التي توصلت وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرابعة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، حيث تنص الفرضية على:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

–اختبار مان–وتني (Mann-Whiny): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.

–اختبار كروسكال– والاس(Kruskal- Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداريبمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية**0.05≥α**.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**). والجدول رقم (2–28) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم(2–28): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق التمكين الإداري تعزى إلى الجنس.

المجالات	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
التمكين الإداري	19.50	24.62	1.341-	0.180
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التمكين الإداري في الجنسين متساوي، أي أن الفروق بين الجنسين غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى للمتغير **الجنس**، وهذا راجع إلى النظرة التقييمية المتقاربة بين الجنسين في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية لممارسة التمكين الإداري؛ حيث أن ممارسة التمكين الإداري في منظمات الأعمال لا تقتصر على جنس دون آخر.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري لمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية**0.05≥α**.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم (2–29) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم(2–29): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق التمكين الإداري تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
التمكين الإداري	25.00	28.47	19.03	12.69	9.995	0.019
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التمكين الإداري في مختلف الأعمار متساوي، أي أن الفروق بين كل الأعمار غير معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري لمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى لمتغير **العمر**.

من أجل معرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من الفئات العمرية، نستخدم اختبار أقل فرق معنويLSD للمقارنات البعدية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(2–33): نتائج اختبارLSDللمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه التمكين الإداري تبعا لمتغير العمر

		مجموع الفروقات	Sig
أقل من 30	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	-3.01961	0.538
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	2.40000	0.627
	50 سنة فما فوق	8.95833	0.096
من 30 سنة إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	3.01961	0.538
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	5.41961	0.056
	50 سنة فما فوق	11.97794	0.001

من 40 سنة إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	-2.40000	0.627
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	-5.41961	0.056
	50 سنة فما فوق	6.55833	0.061
50 سنة فما فوق	أقل من 30 سنة	-8.95822	0.096
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	-11.97794	0.001
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	-6.55833	0.061

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

من الجدول(2-33) نلاحظ أن مصدر الفروق كان بين الفئات العمرية من (40 سنة إلى أقل من50سنوات) و (50 سنة فما فوق).

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري لمؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى للمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية$\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال- والاس** لأن عامل **المستوى التعليمي** يحتوي على ثلاث فئات، هما: (**ثانوي- جامعي- دراسات عليا**). والجدول رقم (2-34) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم(2-34): نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق التمكين الإداري تعزى إلى المستوى التعليمي.

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
التمكين الإداري	15.60	22.75	24.65	3.225	0.199

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التمكين الإداري في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري لمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى لمتغير

المستوى التعليمي، ونرجع هذه النتيجة إلى أن غالبية عينة الدراسة جامعيين، مما يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل العلمي، الأمر الذي يقلل من الاختلافات بينهم حول مفهوم التمكين الإداري.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري لمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية "تعزى للمتغير **الخبرة المهنية** عند مستوى المعنوية الإحصائية$\alpha \leq 0.05$.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على خمسة فئات، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

– جدول رقم(2–35): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق التمكين الإداري تعزى إلى الخبرة المهنية

المجالات	متوسط الرتب					الإختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
التمكين الإداري	20.50	28.91	26.45	15.54	15.83	9.332	0.053
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التمكين الإداري في مختلف سنوات الخبرة المهنية متساوي، أي أن الفروق بين الخبرة المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري لمؤسسة سونلغازبولاية المديةتعزى لمتغير **الخبرة المهنية**، ونرجع هذه النتيجة إلى أن الإدارة لما تتبنى مفهوم التمكين الإداري، فإن جميع الأفراد العاملين سوف تتبناها باختلاف خبراتهم المهنية، فالأمر يتعلق بتحقيق أهداف منظمتهم.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الخامسة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، حيث تنص الفرضية على:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز –ولاية المدية–تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية$\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم(2–36): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى إلى الجنس.

المجالات	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
الاستغراق الوظيفي	24.80	19.07	_1.498	0.134
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الاستغراق الوظيف يفي الجنسين متساوي، أي أن الفروق بين الجنسين غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى للمتغير **الجنس**، وهذا راجع إلى أن موظفي مؤسسة سونلغاز من كلا الجنسين يتأثرون بنفس العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية$\alpha \leq 0.05$.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم (2–37) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (2–37): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الاحتمالية
	العينةالأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الاستغراق الوظيفي	11.50	21.88	24.63	21.25	2.803	0.423
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الاستغراق الوظيفي في مختلف الأعمار متساوي، أي أن الفروق بين كل الأعمار غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى لمتغير **العمر**، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة لأهمية ممارسة أبعاد التمكين الإداري في المؤسسة رغم اختلاف الفئات العمرية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى للمتغير **المستوى التعليمي**عند مستوى المعنوية الإحصائية$\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس** لأن عامل **المستوى التعليمي** يحتوي على ثلاث فئات، هما: (**ثانوي– جامعي– دراسات عليا**). والجدول رقم (2–36) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (2–38): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى إلى المستوى التعليمي.

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
الاستغراق الوظيفي	19.35	21.23	24.25	0.825	0.662
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss					

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الاستغراق الوظيفي في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي

أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الوظيفي بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى لمتغير **المستوى التعليمي**، ونرجع هذه النتيجة إلى أن غالبية عينة الدراسة جامعيين، مما يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل العلمي، الأمر الذي يقلل من الاختلافات بينهم حول مفهوم الاستغراق الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى للمتغير **الخبرة المهنية** عند مستوى المعنوية الإحصائية$\alpha \leq 0.05$.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على خمسة فئات، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

– جدول رقم(2–39): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي تعزى إلى الخبرة المهنية

المجالات	متوسط الرتب					الإختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
الاستغراق الوظيفي	12.63	22.05	22.20	22.13	27.58	3.439	0.487
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الاستغراق الوظيفي في مختلف سنوات الخبرة المهنية متساوي، أي أن الفروق بين الخبرة المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزى لمتغير **الخبرة المهنية**، ونرجع هذه النتيجة إلى أن موظفي مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" مستعدون لاستثمار جهودهم بشكل تام لصالح مؤسستهم.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر التمكين الإداري بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز بولاية المدية، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعتمد على التمكين الإداري بأبعاده.

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تتوافر على أبعاد التمكين الاستغراق الوظيفي.

بعد اختبار الفرضيات، توصلنا إلى:

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"؛
* أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد الاستغراق الوظيفي، وكذا بالنسبة للتمكين الإداري ماعدا متغير العمر.

الخاتمة

تمحورت إشكالية الدراسة حول الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في تحقيق الاستغراق الوظيفي، حيث قمنا بالربط بين هذين المتغيرين، وحاولنا التعرف على طبيعة العلاقة تربطه، مما يعطي لمنظمات الأعمال القدرة على التحول من وضع لآخر خاصة في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئة المتغيرة بغية تحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق تم طرح الإشكالية في السؤال الآتي: **ما مدى انعكاس أبعاد التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي؟ وما واقع ذلك في مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"؟**

بناء على ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي يمكن الإجابة على إشكالية بحثنا: إن التمكين الإداري يعني منح الموظفين القدرة والمسؤولية الكاملة لأداء مهامهم، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة؛ حيث يمكن للموظفين الذين يتمتعون بقدر كبير من التمكين الإداري أن يصبحوا مستغرقين وظيفيا وبشكل كامل.

من أجل الإجابة على التساؤلات المشتقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، و كانت الإجابة عنها كالأتي:

- نصت الفرضية الأولى على أن "**نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول اعتماد مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" على أبعاد التمكين الإداري تفوق50%** "، فقد إثبات صحة هذه الفرضية في الجانب التطبيقي، حيث توصلنا إلى:

* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد التحفيز كان **موافق؛**
* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد فرق العمل كان **موافق؛**
* . اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد المشاركة بالمعلومات كان **موافق؛**
* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد التدريب والتعليم كان **موافق؛**
* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد المشاركة في اتخاذ القرار كان **موافق.**

أما الفرضية الثانية تمحورت حول" نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول اعتماد **مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" على الاستغراق الوظيفي تفوق 50%**، حيث تم إثبات هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي، حيث خلصنا إلى أن:

* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد الاستغراق المعرفي كان **موافق**؛
* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد الاستغراق العاطفي كان **موافق**؛
* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد الاستغراق الجسدي كان **موافق**؛
* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" حول مدى توافر بعد الاستغراق السلوكي كان **موافق**.

الفرضية الثالثة نصت على" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية a<0.05 بين التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي**"، فقد تم نفي هذه الفرضية في الجزء التطبيقي، حيث خلصنا إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والاستغراق الوظيفي بمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية".

تمحورت الفرضية الرابعة " **هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري لدى موظفي "مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية " تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية a<0.05**، فقد تم نفي هذه الفرضية جزئيا من خلال الجزء التطبيقي،حيث انتهينا إلى:

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزي لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية a<0.05؛
* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزي لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية a<0.05؛

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزي لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية الإحصائية a<0.05؛
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزي لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى المعنوية الإحصائية a<0.05.

أما الفرضية الخامسة" **هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز ـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ـ تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية a<0.05**."

فقد تم نفي هذه الفرضية من خلال الجزء التطبيقي حيث انتهينا إلى :

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الاستغراق الوظيفي في مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزي لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية a<0.05؛
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الاستغراق الوظيفي في مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزي لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية a<0.05؛
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الاستغراق الوظيفي في مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزي لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية الإحصائية a<0.05؛
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الاستغراق الوظيفي في مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تعزي لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى المعنوية الإحصائية a<0.05؛

❖ **نتائج البحث:**

من خلال البحث تم التوصل إلى نتائج أهمها:

– التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على إطلاق القوة الكامنة لدى المديرين، وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يتيح فرصة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات؛

- يُنظر للتمكين الإداري على أنه الوسيلة للحفاظ على العاملين، حيث يزيد التزامهم تجاه منظمتهم، فضلا عن كسر الحدود التنظيمية بين العاملين والإدارة؛
- التمكين الإداري يؤدي إلى زيادة شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة، ويساهم في تحسين جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- هناك مجموعة من الأساليب يمكن لمنظمات الأعمال تطبيقها لتحقيق أهداف التمكين الإداري؛
- إن الاستغراق الوظيفي يُمثل أحد أهم المؤشرات الرئيسية لتحديد مستوى المظاهر السلوكية كمعدل الدوران؛ الالتزام التنظيمي والانتماء الوظيفي؛
- إن أهمية الاستغراق الوظيفي تكمن في ارتباط الأفراد العاملين بوظائفهم، ومن ثم يكونون أكثر استعدادا لحماية منظمتهم؛
- أكدت نتائج الدراسة الميدانية إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري بأبعاده ومستوى الاستغراق الوظيفي؛

❖ **الاقتراحات:**

تتمثل اقتراحات البحث في النقاط الآتية:

- على مدير مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تحفيز العاملين نحو تطوير مهاراتهم في الاتصال لتسهيل عملية تبادل المعلومات بين العاملين وانجاز مهامهم؛
- على مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" تطبيق أبعاد التمكين الإداري، كونه يُعدّ خطة أساسية نحو التميز؛
- أن يراعي مدير مؤسسة سونلغاز"مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية" قدرات العاملين عند تفويضهم للقيام بالمهام الموكلة لهم؛
- ضرورة تهيئة مناخ مناسب داخل المؤسسة لتوفير جو عمل مناسب للعاملين بها؛
- فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وغيرها من المسببات التي تسمح بزيادة مستوى الاستغراق الوظيفي؛
- ضرورة الاستفادة من خبرات منظمات الأعمال والتي تكون مارست منهج التمكين الإداري، وكان له دور كبير في تعزيز الاستغراق الوظيفي؛
- التأكيد على إجراء بحوث ميدانية تربط التمكين الإداري بمجموعة من المتغيرات السلوكية والتنظيمية؛
- الاهتمام بعقد دورات تدريبية تتعلق أساسا ببناء استراتيجيات التعامل الجيد بين الإدارة والعاملين.

❖ **آفاق البحث:**

بناء على نتائج الدراسة النظرية والميدانية، يمكن أن نوجه الطلبة الباحثين إلى مجالات أخرى مرتبطة بالبحث، بصدد دراسات وآفاق جديدة لم تتطرق إليها، والمتمثلة في العناصر الآتية:

- دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي؛
- التمكين الإداري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي بمنظمات الأعمال؛
- واقع التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية: دراسة مقارنة؛
- الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيطي في العلاقة التفاعلية بين الالتزام التنظيمي وإبداع العاملين؛
- واقع الاستغراق الوظيفي لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية.

قائمة المراجع

أولا– اللغة العربية

أ. الكتب

1. حسن حريم، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. خبراء المجموعة العربية، **التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر،2014.
3. رامي جلال أندراوس، عادل سالم معايعة، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر،2007.
5. عطية حسن أفندي، **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
6. يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2006.

ب. الأطروحات

7. حمزة زرقين، **مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات – بئر العاتر– بولاية تبسة "SOMIPHO"** ، أطروحة دكتوراه – الطور الثالث– في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2021-2022.
8. ميسوم بوشنافة، **أهمية التمكين الإداري في ترقية ثقافة الإبداع وفي تفعيل مداخل التغيير في المنظمات: دراسة ميدانية بجامعة المدية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المدية، 2020-2021.

ج. رسائل ماجيستير

9. رؤى عمر عابدين الامين، **متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين :دراسة حالة للصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية القطاع العام والخاص**، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان ،2018.
10. غادة أبو الهوى، **واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير في الإدارة التعليمية**، جامعة الخليل، فلسطين، 2022.
11. فاتن عزات عيسى اغريب، **الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير حكومية في محافظة خليل**، رسالة ماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين ،2017.

12. مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

13. حسن محمد حسن النجار، **أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التربية والتعليم في قطاع غزة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين،2017.

14. محمد أحمد أبو شنب، علاقة **وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مكاتب البريد في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين،2016.

د. المذكرات

15. أميرة نموشي، أيمن سوسي، **دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر،2020.

16. أميرة نموشي، أيمن سوسي، **دور التمكين الإداري في تنمية رأس مال البشري: دراسة حالة مؤسسة مناجم حديد بتبسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2020-2021.

17. بشرى علوي، **إستراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطات: دراسة ميدانية ببلدية النشمانية – ولاية قالمة–**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1954 بورقلة، الجزائر، 2019-2020.

18. خالدية قوشيح، خديجة كبريت، الث**قافة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية للمستخدمين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون بتيارت**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة ابن خلدون بتيارت، الجزائر، 2021-2022.

19. شريفة رقاني، **الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة ميدانية ببلدية رقان، مذكرة ماستر في علم الاجتماع**، جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2020-2021.

20. علي صوالح، **الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية الخدمات بورقلة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية: دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بورقل**ة، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020.

21. فاطمة الزهراء مرغيت، لبنى بوعشير، **جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي : دراسة ميدانية لبعض جامعات الجزائر**، مذكرة ماستر في علم النفس التربوي، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر،2019.

22. مايسة بن علي، **سلوكيات التنمر في مكان العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى موظفات العاملات بمؤسسات التعليم الثانوي**، مذكرة ماستر في علم النفس، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2021.

23. ناصر شيهاب، **التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر – تبسة–**، مذكرة ماستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2020-2021.

24. يمينة ضيف، اسمهان رفيق، **الدعم الاجتماعي وعلاقته بمستوى الإجهاد في العمل،: دراسة ميدانية على عينة من عمال جامعة ابن خلدون بتيارت**، مذكرة الماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون بتيارت، الجزائر،2021-2022.

25. بثينة عزاز رباب بشرى، أثر **الاستغراق الوظيفي على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت – تبسة**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2021-2022.

26. لامية كحلية، **التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – مديرية توزيع الغاز والكهرباء والغاز بالمدية–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2017.

هـ.مجلات.

27. حنان صالح الدين الحلواني، نعمات عبد الناصر أحمد، **دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030: دراسة ميدانية**، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة سيوط، مصر، 2023.

28. ابتسام محمد عبد اللاه محمد، **الاستغراق الوظيفي مدخل لتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، مجلة كلية التربية**، المجلد 19، العدد 115، جامعة بني سويف، مصر، 2022.

29. أحمد سعيد محمد محمد سعد، **تأثير التمكين على الاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد13، العدد4، جامعة قناة السويس، مصر، 2022.

30. أحمد نعيم واسط، **الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في محافظة واسط، مجلة واسط للعلوم الإدارية**، المجلد 1، العدد 3، جامعة واسط، العراق، 2021.

31. اسراء عبد السلام خليل، **تعزيز دور الاستغراق الوظيفي في الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تحليلية في التعليم الديني للدراسات الإسلامية**، مجلة الجامعة العراقية، العدد 54، الجزء01، الجامعة العراقية، العراق، 2022.

32. برني لطيفة، **التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص ولاية بسكرة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد8، العدد1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2014.

33. بشرى عبد ابراهيم، **دور الاستغراق الوظيفي في الوصول إلى البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في البنك المركزي العراقي/ دائرة الصيرفة**، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 31، جامعة التراث، العراق،2021.

34. جلال الدين بوعطيط، نسرين بوعظم، **التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع سكيكدة–**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد16، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر،2023.

35. حسين علاوي عبد الحسيين، **المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس المتوسطة**، مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية، جامعة ديالي، العراق، 2021.

36. حمزة معمري، **واقع الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين: دراسة ميدانية على عينة من ممرضي مستشفى العقيد شعباني بالمنيعة**، مجلة إسهامات للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد2، 2021 جامعة غرداية، الجزائر،

37. حميد سالم الكعبي، **دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد1، جامعة المثنى، العراق، 2016.

38. دعاء محمد عبد المنعم، **دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030 :دراسة ميدانية، المجلة التربوية لتعليم الكبار**، المجلد 5، العدد3، جامعة سيوط، مصر، 2023.

39. رعد عدنان رؤوف، شهد عادل سعدون، **تعزيز مداخل الاتصال الواسع في إطار التمكين العاملين: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسجية والجلدي** ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد42، جامعة تكريت، العراق، 2018.

40. روبار مجيد أحمد، **التمكين القانوني للمرأة**، مجلة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، المجلد13، العدد1، جامعة الأنبار، العراق، 2023.

41. سارة حلفة، فلة عيساوي، **التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد3، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر،2018.

42. سراب فاضل مخيبر، **واقع التمكين الإداري في كلية التربية لعلوم الصيرفة ـ ابن هيثم ـ من وجهة نظر موظفيها**، مجلة النسق، المجلد37، العدد1، الجمعية العراقية للدراسات التربوية والنفسية، العراق، 2023.

43. سعد علي حمود العنزي، رنا ناصر صبر، **دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، جامعة بغداد، العراق، 2017.

44. سعدية موهي وريوش، **الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالتفكير القائم على الأمل لدى معلمات رياض الأطفال**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 78، جامعة بغداد، العراق، 2022.

45. سلامة محمد وليد سالم سلامة، **أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد6، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016.

46. سنية كاظم تركي، **التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**، مجلة العوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد 96، جامعة بغداد، العراق،2017.

47. شفاء بلاسم حسين، **الاستغراق الوظيفي وتأثيره في تحقيق الإبداع: بحث تحليلي في مصرف أشور الأهلي/ العراق**، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 31، جامعة التراث، العراق، 2021.

48. طارق عبد القدوس، **مستوى تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة الشادلي بن حديد الطارف**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15،العدد1، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2024.

49. عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، **دور التمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبيبة في نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد24، العدد 108، جامعة الموصل، العراق، 2012.

50. عبد السلام ذياب منصور حبتور، **مدى توافر أبعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات الأهلية بعدن**، مجلة الجامعة الوطنية، العدد18، الجامعة الوطنية، اليمن، 2021.

51. عبد العالي دبلة، وفاء العمري، **آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد5، العدد1، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016.

52. عبد العزيز أحمد محمد الموكلي، **أثر استخدام إستراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 4، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (جامعة الدول العربية)، مصر، 2023.

53. عبد العزيز علي مرزوق، منى محمد السند يوني، بشرى فاروق عبد المجيد العموي، **أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ**، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 06، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2019.

54. عبد اللطيف مصلح محمد عايص، عبد الكريم صالح حسين القحفة، **أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد31، جامعة الأنبار، العراق، 2020.

55. عمر بونار، **أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 1جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020.

56. كمال بوالشرش، **أهمية عملية تفويض الصلاحيات داخل المنظمات**، مجلة التكامل، المجلد 3، العدد 6، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2019.

57. لطيفة طبال، سمية موساوي، **التدريب كآلية لتحقيق التمكين الإداري للعاملين**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات–، المجلد 4، العدد 7، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018.

58. ليث شاكر أبو طبيخ، محمد صالح الأسدي، ليث زهير السكافي، تأثير **الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة**، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 57، الجزء2، الجامعة الإسلامية بالنجف، العراق، 2020.

59. محمد يونسي، هبة بولحشيش، **التمكين الإداري كوسيلة للوصول إلى الأداء المتميز للمنظمات**، مجلة دفاتر البحوث العملية، المجلد 10، العدد 2، المركز الجامعي مرسلي عبد الله بتبازة، الجزائر،2022.

60. مراد بومنقتار، فلة عيساوي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد7، جامعة قسنطينة2 ، الجزائر، 2014.

61. مسعود كيسري، عبد الحفيظ دايرة، **الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور متال الجزائر**، مجلة المؤسسة، المجلد 6، العدد6، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017.

62. مصطفى أمجد إبراهيم، أحمد عبد الكريم جاسم، محمود جميل عواد، **دور التمكين في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة**، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 5، العدد 2، جامعة فلوجة، العراق، 2022.

63. مضاوي محمد الشعلان، نوره محمد البليهد، **الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن**، المجلة التربوية، العدد 40، جامعة سوهاج، مصر، 2015.

64. مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

65. منال عبد الجبار السماك، ايمان علي أحمد الحيالي، **دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في شركة رويال كولورز لطباعة والتغليف في السليمانية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 60، جامعة الموصل، العراق، 2019.

66. ميسوم بوشنافة، حمداني محي الدين، **دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مجلة البحوث والدراسات العملية، المجلد16، العدد1، جامعة المدية، الجزائر، 2022.

67. ميسون عبد الله أحمد، محمد حازم **اسماعيل، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة مسحية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة موصل**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47، الجزء 1، جامعة تكريت، العراق، 2019.

68. ناجي عبد الستار محمود، أحمد هادي عبيد، دور **السعادة في مكان العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في أقسام شؤون الطلبة في كليات ومعاهد جامعة الفرات الأوسط التقنية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 51، الجزء 1، جامعة تكريت، العراق، 2020.

69. نعيمة شبوعات، أحمد بن عيشاوي، رشيد مناصرية، **أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بجامعة قاصدي مرباح بورقلة**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد8، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2020.

70. نوف محمد عايد الشمري، **تصور مقترح لتفعيل التمكين الإداري لدي مديري المدارس في منظمة الأحمدي التعليمية بدولة الكويت لتحقيق الاستغراق الوظيفي**، مجلة كلية التربية، المجلد 121، العدد 4، جامعة المنصورة، مصر، 2023.

71. هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، **استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل**، مجلة دراسات إدارية، المجلد 5، العدد 9، جامعة البصرة، العراق، 2012.

72. يزن سالم محمد، رشا عباس عبود، أحمد حسين أحمد، **دور الفخر التنظيمي في الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط للانتماء المنظمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 30، جامعة كربلاء، العراق، 2019.

:

و.مواقع انترنت

73. ماجد محمد إبراهيم عبد العال، **دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية**، على الرابط:
https://jsep.journals.ekb.eg/article_84351_42d240f02fcae8fe8708637 09ae44e6a.pdf، تاريخ الاطلاع: 19-02-2024.

74. معجم المعاني الجامع، **معنى الاستغراق**، على الرابط:
https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%BA%D8%B1%D8%A7%D9%82/#:~:text، تاريخ الاطلاع: 27-01-2024

75. https://jsec.journals.ekb.eg/article_94597_e6ed3d67224a9961a9ed4 0a4e22255eb.pdf ، تاريخ الاطلاع: 26-02-2024.

76. خالد ساجت عطية، **التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة**، على الرابط: https://uokerbala.edu.iq/wp-content/uploads/2021/09/Rp-Training-and-its-impact-in-improving-the-organizations-communications.pdf ، تاريخ الاطلاع: 19-02-2024.

77. مؤسسة سونلغاز، على الرابط: https://www.sonelgaz.dz/ar/category/who-we-are-ar، تاريخ الاطلاع01-05-2024.

78. مجمع سونلغاز، على الرابط: https://www.sonelgaz.dz/ar/category/who-we-are-ar، تاريخ الاطلاع: 01- 05-2024.

ثانيا– اللغة الأجنبية:

Revues :

79. Hiba Kedomel ,**The Effect Administrative En Powememnt On Higher Eduucatoin Service Quatlity Case Study Yhya Fares University – Medea- Proferssors From The Faculty Of Ecomonic CommerciaL ,and Mangement sciences**, Journal Of Economic Parpers , volume 13, issue 2, University of Ziane Achour in Djelfa, Algeria, 2022.

80. Mohamed Hassam ,Mohamed Ahmed, seham abo-talib ,**The effects of administrative empowement on employees job satisfactoin five-star Resorts in Hurgada City**, Revue International Academic Jornal, vol 5, n° 1, Halwan University, Egypt, 2019.

81. Rina Anindita , Adventia Emilia Seda, How employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment, Problems and Perspectives in management, Vol 16 ,N°1, Business Perspectives, USA

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): استبيان قبل التحكيم

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

أخ (ت)ي العامل (ة)، تحية طيبة وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لجمع المعلومات لإجراء دراسة حالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: " **التمكين الإداري مدخل لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالمدية"**

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيانة اهتمامكم، ونرجوا منكم التكرم ومساعدتنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بكل مصداقية وموضوعية. علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

التمكين الإداري: منح العاملين حرية استخدام قدراتهم وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة في الوقت المحدد

الاستغراق الوظيفي: الدرجة التي يندمج فيها الفرد العامل مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر بأهميتها.

من أجل كل سؤال ضع العلامة (×) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
  من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 فما فوق ☐
- **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
  من10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

المجال الأول: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين

		العبـــــارة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق
1	التحفيز	تقدر إدارة مؤسستك جهودك في العمل			
2		تقدم إدارة مؤسستك بتحفيزك لتحمل مسؤوليات أكبر			
3		تطبق إدارة مؤسستك نظام الترقية بعدالة وموضوعية			
4		تشعرك إدارة مؤسستك بأهمية وظيفتك			
5		يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع الجهود التي تبذلها في العمل			
6	فرق العمل	تركز إدارة مؤسستك على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي			
7		تتوافر أجواء التعاون بين الموظفين في مؤسستك			
8		تسود الثقة بين الموظفين في مؤسستك			
9		تلجأ إدارة مؤسستك لحل المشكلات من خلال العمل الجماعي			
10		يسود احترام آراء الموظفين في مؤسستك			
11	المشاركة بالمعلومات	تتيح إدارة مؤسستك المعلومات المرتبطة بمهامك بكل سهولة			
12		تهتم إدارة مؤسستك بتوفير وسائل اتصال متطورة			
13		تسمح إدارة مؤسستك بحرية الاطلاع على كل التطورات التي تحصل على مستوى المؤسسة			
14		تعتمد إدارة مؤسستك على سياسة الباب المفتوح للاتصال مع الموظفين			
15		يمتلك الموظفون مهارات اتصال عالية تساهم في إنجاز مهامهم			
16	التدريب والتعليم	توفر إدارة مؤسستك دورات تكوينية لتطوير مهارات الموظفين			
17		تتبنى إدارة مؤسستك خطة واضحة لتدريب الموظفين			
18		تشجع إدارة مؤسستك على تبادل الخبرات بين الموظفين			
19		تتيح إدارة مؤسستك فرصة اكتساب مهارات جديدة في مجال عملك			
20		تنظم إدارة مؤسستك اجتماعات لمناقشة التعليمات الجديدة			
21	المشاركة في اتخاذ القرار	تفسح إدارة مؤسستك المجال لتقديم المقترحات لحل المشكلات			
22		تتيح إدارة مؤسستك لموظفيها فرصة المشاركة في عملية صنع القرار			
23		تشجع إدارة مؤسستك الموظفين على وضع الخطط لمعالجة المشكلات			
24		تناقش إدارة مؤسستك القرارات التي تتخذها بصورة جماعية			
25		يوجد تعاون بين الموظفين في مؤسستك لتنفيذ القرارات المتخذة			

المجال الثاني: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين

الرقم		العبـــارة	غالبا	أحيانا	لا يحدث أبدا
1	الاستغراق المعرفي	أركز على انجاز عملي دون الحاجة إلى التوجيه			
2		أكرس قدرا كبيرا من المثابرة لإنجاز عملي بمستوى أفضل			
3		أسعى لاكتساب معارف ومهارات التي تعزز أهداف مؤسستي			
4		أوجه جهودي نحو إيجاد أفكار جديدة لحل المشكلات			
5		أسعى دوما للبحث عن تقنيات عمل جديدة			
6		أعلم ما العمل الذي علي القيام به			
7	الاستغراق العاطفي	أشعر بالفخر والاعتزاز بوظيفتي الحالية			
8		أتمتع بعلاقات جيدة مع زملائي في العمل			
9		أحرص على أداء عملي بدرجة عالية من الدقة			
10		أشعر بالإحباط عندما لا أنجح في تحقيق أي شيء متصل بعملي			
11		أشعر بالإحباط عندما لا أحصل على الدعم من قبل رئيسي المباشر			
12		أشعر بالاحترام من قبل زملائي في العمل			
13	الاستغراق الجسدي	أرتب أموري بشكل جيّد للقيام بمهامي			
14		أبذل كل ما لدي من طاقة لحل المشكلات التي تواجهني			
15		أسخر كافة خبراتي المهنية لأداء العمل الموكل لي			
16		أُصر على إنجاز عملي مهما كان صعبا			
17		لدي الاستعداد النفسي للقيام بالأعمال على أكمل وجه			
18		لدي الحرية لكي أقرر كيف أنجز عملي			
19	الاستغراق السلوكي	أصل إلى مكان عملي باكرا			
20		أساعد زملائي في حل المشكلات التي تعترضهم			
21		أتشارك وع زملائي قيم العمل			
23		أفكر بشكل جدّي في عمل الغد			
24		أبقى أعمل لساعات بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا تطلب الأمر ذلك			
25		أقدم وظيفتي على مصلحتي الشخصية			

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الإمضاء
د. كشيدة حبيبة	أستاذ	
د. طهراوي حياة	أستاذ محاضر أ	طهراوي حياة أستاذة محاضرة قسم "أ"

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم (3): الاستبيان بعد التحكيم

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

أخ (ت)ي العامل (ة)، تحية طيبة وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لجمع المعلومات لإجراء دراسة حالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: " **التمكين الإداري مدخل لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالمدية"**

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيانة اهتمامكم، ونرجوا منكم التكرم ومساعدتنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بكل مصداقية وموضوعية. علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

التمكين الإداري: منح العاملين حرية استخدام قدراتهم وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة في الوقت المحدد

الاستغراق الوظيفي: الدرجة التي يندمج فيها الفرد العامل مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر بأهميتها.

من أجل كل سؤال ضع العلامة (×) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
  من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 فما فوق ☐
- **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
  من10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

المجال الأول: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين

		العبـــارة	دائما	أحيانا	لا يحدث أبدا
1	التحفيز	تقدر إدارة مؤسستك جهودك في العمل			
2		تقدم إدارة مؤسستك بتحفيزك لتحمل مسؤوليات أكبر			
3		تطبق إدارة مؤسستك نظام الترقية بعدالة وموضوعية			
4		تشعرك إدارة مؤسستك بأهمية وظيفتك			
5		يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع الجهود التي تبذلها في العمل			
6	فرق العمل	تركز إدارة مؤسستك على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي			
7		تتوافر أجواء التعاون بين الموظفين في مؤسستك			
8		تسود الثقة بين الموظفين في مؤسستك			
9		تقوم إدارة مؤسستك بإيجاد حلول جماعية للمشاكل القائمة			
10		تحرص إدارة مؤسستك على احترام آرائك			
11	المشاركة بالمعلومات والاتصال	تتيح إدارة مؤسستك المعلومات المرتبطة بمهامك بكل سهولة			
12		تهتم إدارة مؤسستك بتوفير وسائل اتصال متطورة(ايمايل، الأنترانت، مواقع التواصل....)			
13		تسمح إدارة مؤسستك بنشر جميع التطورات التي تحصل على مستوى المؤسسة			
14		تعتمد إدارة مؤسستك على سياسة الباب المفتوح للاتصال بينك وبين رئيسك			
15		أمتلك مهارات اتصال تساعدني في إنجاز مهامي			
16	التدريب والتعليم	توفر إدارة مؤسستك دورات تكوينية لتطوير مهاراتك			
17		تتبنى إدارة مؤسستك خطة واضحة لتدريبك			
18		تشجعك إدارة مؤسستك على تبادل الخبرات			
19		تتيح لك إدارة مؤسستك فرصة اكتساب مهارات جديدة في مجال عملك			
20		تنظم إدارة مؤسستك اجتماعات لشرح كيفية تطبيق التعليمات الجديدة			
21	المشاركة في اتخاذ القرار	تفسح إدارة مؤسستك لك المجال لتقديم مقترحات لحل المشكلات			
22		تتيح لك إدارة مؤسستك فرصة المشاركة في عملية صنع القرار			
23		تشجعك إدارة مؤسستك على وضع الخطط لمعالجة المشكلات			
24		تناقش إدارة مؤسستك القرارات بصورة جماعية قبل تنفيذها			
25		يوجد تعاون بينك وبين زملائك لتنفيذ القرارات المتخذة			

المجال الثاني: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس الواقع الفعلي لمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين

الرقم		العبـــارة	دائما	أحيانا	لا يحدث أبدا
1	الاستغراق المعرفي	أركز على انجاز عملي دون الحاجة إلى التوجيه			
2		أحرص على أداء عملي بدرجة عالية من الدقة			
3		أسعى لاكتساب معارف ومهارات تعزز تحقيق أهداف مؤسستي			
4		أوجه جهودي نحو إيجاد أفكار جديدة لحل المشكلات			
5		أسعى دوما للبحث عن تقنيات عمل جديدة			
6		أعلم ما العمل الذي علي القيام به			
7	الاستغراق العاطفي	أشعر بالفخر والاعتزاز بوظيفتي الحالية			
8		أتمتع بعلاقات جيدة مع زملائي في العمل			
9		أشعر بالإحباط عندما لا أنجح في تحقيق أي شيء متصل بعملي			
10		أشعر بالإحباط عندما لا أحصل على الدعم من قبل رئيسي المباشر			
11		أشعر بالاحترام من قبل زملائي في العمل			
12	الاستغراق الجسدي	أرتب أولوياتي في العمل بشكل جيّد للقيام بمهامي			
13		أبذل كل ما لدي من طاقة لحل المشكلات التي تواجهني			
14		أسخر كافة خبراتي المهنية لأداء العمل الموكل لي			
15		أُصر على إنجاز عملي مهما كان صعبا			
16		لدي الاستعداد النفسي للقيام بالأعمال على أكمل وجه			
17		لدي الحرية لكي أقرر كيف أنجز عملي			
18	الاستغراق السلوكي	أصل إلى مكان عملي باكرا			
19		أساعد زملائي في حل المشكلات التي تعترضهم			
20		أتشارك مع زملائي قيم العمل (الاحترام، المشاركة في المعلومات.....			
21		أفكر بشكل جدّي في عمل الغد			
22		أبقى أعمل لساعات بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا تطلب الأمر ذلك			
23		أقدم مهامي اليومية على مصلحتي الشخصية			

ملحق رقم (4): نتائج الاستبيان

Corrélations

			A	Y	Z	K	M	L
Rho de Spearman	A	Coefficient de corrélation	1,000	,773**	,795**	,722**	,854**	,806**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	Y	Coefficient de corrélation	,773**	1,000	,643**	,563**	,597**	,459**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,002
		N	43	43	43	43	43	43
	Z	Coefficient de corrélation	,795**	,643**	1,000	,642**	,627**	,521**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	K	Coefficient de corrélation	,722**	,563**	,642**	1,000	,529**	,466**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,002
		N	43	43	43	43	43	43
	M	Coefficient de corrélation	,854**	,597**	,627**	,529**	1,000	,624**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	43	43	43	43	43	43
	L	Coefficient de corrélation	,806**	,459**	,521**	,466**	,624**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,002	,000	,002	,000	.
		N	43	43	43	43	43	43

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			W	S	G	H	B
Rho de Spearman	W	Coefficient de corrélation	1,000	,689**	,651**	,758**	,695**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	43	43	43	43	43
	S	Coefficient de corrélation	,689**	1,000	,421**	,386*	,192
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,005	,011	,216
		N	43	43	43	43	43
	G	Coefficient de corrélation	,651**	,421**	1,000	,431**	,280
		Sig. (bilatéral)	,000	,005	.	,004	,069
		N	43	43	43	43	43
	H	Coefficient de corrélation	,758**	,386*	,431**	1,000	,450**
		Sig. (bilatéral)	,000	,011	,004	.	,002
		N	43	43	43	43	43
	B	Coefficient de corrélation	,695**	,192	,280	,450**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,216	,069	,002	.
		N	43	43	43	43	43

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	48

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
A	ذكر	22	19,50	429,00
	انثى	21	24,62	517,00
	Total	43		

Tests statistiques[a]

	A
U de Mann-Whitney	176,000
W de Wilcoxon	429,000
Z	-1,341
Sig. asymptotique (bilatérale)	,180

a. Variable de regroupement : الجنس

Rangs

	العمر	N	Rang moyen :
A	30 من أقل	3	25,00
	40 من أقل إلى 30 من	17	28,47
	50 من اقل 40 من	15	19,03
	50 فوق فما	8	12,69
	Total	43	

Tests statistiques[a,b]

	A
Khi-deux	9,995
ddl	3
Sig. asymptotique	,019

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

Rangs

	التعليمي المستوى	N	Rang moyen :
A	ثانوي	10	15,60
	جامعي	22	22,75
	عليا دراسات	10	24,65
	Total	42	

Tests statistiques[a,b]

	A
Khi-deux	3,225
ddl	2
Sig. asymptotique	,199

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي

Rangs

	المهنية الخبرة	N	Rang moyen :
A	سوات 5 من اقل	4	20,50
	سنوات 10 من ل'أق الى 5 من	11	28,91
	سنة 15 من اقل الى 10 من	10	26,45
	20 من أقل إلى 15 من	12	15,54
	فأكثر 20	6	15,83
	Total	43	

Tests statistiques[a,b]

	A
Khi-deux	9,332
ddl	4
Sig. asymptotique	,053

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الخبرة المهنية

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
W	ذكر	22	24,80	545,50
	انثى	21	19,07	400,50
	Total	43		

Tests statistiques[a]

	W
U de Mann-Whitney	169,500
W de Wilcoxon	400,500
Z	-1,498
Sig. asymptotique (bilatérale)	,134

a. Variable de regroupement : الجنس

Rangs

	العمر	N	Rang moyen :
W	30 من أقل	3	11,50
	40 من أقل إلى 30 من	17	21,88
	50 من اقل 40 من	15	24,63
	50 فوق فما	8	21,25
	Total	43	

Tests statistiques[a,b]

	W
Khi-deux	2,803
ddl	3
Sig. asymptotique	,423

a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement : العمر

Rangs

	التعليمي المستوى	N	Rang moyen :
W	ثانوي	10	19,35
	جامعي	22	21,23
	عليا دراسات	10	24,25
	Total	42	

Tests statistiques[a,b]

	W
Khi-deux	,825
ddl	2
Sig. asymptotique	,662

a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي

Rangs

	المهنية الخبرة	N	Rang moyen :
W	سوات 5 من اقل	4	12,63
	سنوات 10 من ل'أق الى 5 من	11	22,05
	سنة 15 من اقل الى 10 من	10	22,20
	20 من أقل إلى 15 من	12	22,13
	فأكثر 20	6	27,58
	Total	43	

Tests statistiques[a,b]

	W
Khi-deux	3,439
ddl	4
Sig. asymptotique	,487

a. Test de Kruskal Wallis
b. Variable de regroupement : المهنية الخبرة

Test binomial

		Catégorie	N	Proportion observée	Proportion testée	Sig. exacte (bilatérale)
العمل في جهودك مؤسستك إدارة تقدر	Groupe 1	احيانا	40	,93	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	3	,07		
	Total		43	1,00		
أكبر مسؤوليات لتحمل بتحفيزك مؤسستك إدارة تقدم	Groupe 1	احيانا	41	,95	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	2	,05		
	Total		43	1,00		
وموضوعية بعدالة الترقية نظام مؤسستك إدارة تطبق	Groupe 1	يحدث لا تماما	5	,12	,50	,000
	Groupe 2	احيانا	38	,88		
	Total		43	1,00		
وظيفتك بأهمية مؤسستك إدارة تشعرك	Groupe 1	احيانا	41	,95	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	2	,05		
	Total		43	1,00		
العمل في تبذلها التي الجهود مع تتلقاه الذي الراتب يتناسب	Groupe 1	احيانا	37	,86	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	6	,14		
	Total		43	1,00		
العمل من بدلا الجماعي العمل على مؤسستك إدارة تركز الفردي	Groupe 1	احيانا	35	,81	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	8	,19		
	Total		43	1,00		
مؤسستك في الموظفين بين التعاون أجواء تتوافر	Groupe 1	احيانا	41	,95	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	2	,05		
	Total		43	1,00		
مؤسستك في الموظفين بين الثقة تسود	Groupe 1	احيانا	39	,91	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	4	,09		
	Total		43	1,00		
القائمة للمشاكل جماعية حلول بإيجاد مؤسستك إدارة تقوم	Groupe 1	احيانا	40	,93	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	3	,07		
	Total		43	1,00		
أرائك احترام على مؤسستك إدارة تحرص	Groupe 1	احيانا	37	,86	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	6	,14		
	Total		43	1,00		
سهولة بكل بمهامك المرتبطة المعلومات مؤسستك إدارة تتيح	Groupe 1	احيانا	39	,91	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	4	,09		
	Total		43	1,00		
ايمايل،)متطورة اتصال وسائل بتوفير مؤسستك إدارة تهتم (....التواصل مواقع الأنترانت،	Groupe 1	احيانا	37	,86	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	6	,14		
	Total		43	1,00		
على تحصل النى التطورات جميع بنشر مؤسستك إدارة تسمح المؤسسة مستوى	Groupe 1	احيانا	37	,86	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	6	,14		
	Total		43	1,00		

بينك للاتصال المفتوح الباب سياسة على مؤسستك إدارة تعتمد رئيسك وبين	Groupe 1	احيانا	39	,91	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	4	,09		
	Total		43	1,00		
مهامي إنجاز في تساعدني اتصال مهارات أمتلك	Groupe 1	احيانا	40	,93	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	3	,07		
	Total		43	1,00		
مهاراتك لتطوير تكوينية دورات مؤسستك إدارة توفر	Groupe 1	احيانا	40	,93	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	3	,07		
	Total		43	1,00		
لتدريبك واضحة خطة مؤسستك إدارة تتبنى	Groupe 1	احيانا	33	,77	,50	,001
	Groupe 2	يحدث لا تماما	10	,23		
	Total		43	1,00		
الخبرات تبادل على مؤسستك إدارة تشجعك	Groupe 1	احيانا	36	,84	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	7	,16		
	Total		43	1,00		
في جديدة مهارات اكتساب فرصة مؤسستك إدارة لك تتيح عملك مجال	Groupe 1	احيانا	41	,95	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	2	,05		
	Total		43	1,00		
التعليمات تطبيق كيفية لشرح اجتماعات مؤسستك إدارة تنظم الجديدة	Groupe 1	احيانا	37	,86	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	6	,14		
	Total		43	1,00		
لحل مقترحات لتقديم المجال لك مؤسستك إدارة تفسح المشكلات	Groupe 1	احيانا	37	,86	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	6	,14		
	Total		43	1,00		
صنع عملية في المشاركة فرصة مؤسستك إدارة لك تتيح القرار	Groupe 1	احيانا	31	,72	,50	,005
	Groupe 2	يحدث لا تماما	12	,28		
	Total		43	1,00		
المشكلات لمعالجة الخطط وضع على مؤسستك إدارة تشجعك	Groupe 1	احيانا	36	,84	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	7	,16		
	Total		43	1,00		
تنفيذها قبل جماعية بصورة القرارات مؤسستك إدارة تناقش	Groupe 1	احيانا	34	,79	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	9	,21		
	Total		43	1,00		
المتخذة القرارات لتنفيذ زملائك وبين بينك تعاون يوجد	Groupe 1	احيانا	33	,77	,50	,001
	Groupe 2	يحدث لا تماما	10	,23		
	Total		43	1,00		
التوجيه إلى الحاجة دون عملي انجاز على أركز	Groupe 1	احيانا	41	,95	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	2	,05		
	Total		43	1,00		
الدقة من عالية بدرجة عملي أداء على أحرص	Groupe 1	احيانا	42	,98	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	1	,02		
	Total		43	1,00		

أهداف تحقيق تعزز ومهارات معارف لاكتساب أسعى مؤسستي	Groupe 1	احيانا	38	,88	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	5	,12		
	Total		43	1,00		
المشكلات لحل جديدة أفكار إيجاد نحو جهودي أوجه	Groupe 1	احيانا	42	,98	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	1	,02		
	Total		43	1,00		
جديدة عمل تقنيات عن للبحث دوما أسعى	Groupe 1	احيانا	39	,91	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	4	,09		
	Total		43	1,00		
به القيام علي الذي العمل ما أعلم	Groupe 1	احيانا	42	,98	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	1	,02		
	Total		43	1,00		
الحالية بوظيفتي والاعتزاز بالفخر أشعر	Groupe 1	احيانا	40	,93	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	3	,07		
	Total		43	1,00		
العمل في زملائي مع جيدة بعلاقات أتمتع	Groupe 1	احيانا	42	,98	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	1	,02		
	Total		43	1,00		
متصل شيء أي تحقيق في أنجح لا عندما بالإحباط أشعر بعملي	Groupe 1	احيانا	42	,98	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	1	,02		
	Total		43	1,00		
رئيسي قبل من الدعم على أحصل لا عندما بالإحباط أشعر المباشر	Groupe 1	يحدث لا تماما	5	,12	,50	,000
	Groupe 2	احيانا	38	,88		
	Total		43	1,00		
العمل في زملائي قبل من بالاحترام أشعر	Groupe 1	احيانا	40	,93	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	3	,07		
	Total		43	1,00		
بمهامي للقيام جيّد بشكل العمل في أولوياتي أرتب	Groupe 1	احيانا	40	,93	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	3	,07		
	Total		43	1,00		
تواجهني التي المشكلات لحل طاقة من لدي ما كل أبذل	Groupe 1	احيانا	40	,93	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	3	,07		
	Total		43	1,00		
لي الموكل العمل لأداء المهنية خبراتي كافة أسخر	Groupe 1	احيانا	38	,88	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	5	,12		
	Total		43	1,00		
صعبا كان مهما عملي إنجاز على أصر	Groupe 1	احيانا	42	,98	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	1	,02		
	Total		43	1,00		
وجه أكمل على بالأعمال للقيام النفسي الاستعداد لدي	Groupe 1	احيانا	40	,93	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	3	,07		
	Total		43	1,00		

عملي أنجز كيف أقرر لكي الحرية لدي	Groupe 1	احيانا	43	1,00	,50	,000
	Total		43	1,00		
باكرا عملي مكان إلى أصل	Groupe 1	احيانا	42	,98	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	1	,02		
	Total		43	1,00		
تعترضهم التي المشكلات حل في زملائي أساعد	Groupe 1	احيانا	41	,95	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	2	,05		
	Total		43	1,00		
في المشاركة الاحترام،) العمل قيم زملائي مع أتشارك المعلومات.....	Groupe 1	احيانا	39	,91	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	4	,09		
	Total		43	1,00		
الغد عمل في جدّي بشكل أفكر	Groupe 1	احيانا	40	,93	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	3	,07		
	Total		43	1,00		
الأمر تطلب إذا الرسمي الدوام انتهاء بعد لساعات أعمل أبقى ذلك	Groupe 1	احيانا	40	,93	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	3	,07		
	Total		43	1,00		
الشخصية مصلحتي على اليومية مهامي أقدم	Groupe 1	احيانا	36	,84	,50	,000
	Groupe 2	يحدث لا تماما	7	,16		
	Total		43	1,00		